

**AİLE İŞLETMELERİNİN
PROFESYONELLEŞMESİ:
KOSOVA CUMHURİYETİ ÖRNEĞİ**

Jyxhel SPAHI

(Doktora Tezi)

Eskişehir, 2019

**AİLE İŞLETMELERİNİN
PROFESYONELLEŞMESİ: KOSOVA CUMHURİYETİ
ÖRNEĞİ**

Jyxhel SPAHI

T.C.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

DOKTORA TEZİ

Eskişehir, 2019

T.C.

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Jyxhel SPAHI tarafından hazırlanan Aile İşletmelerinin Profesyonelleşmesi: Kosova Cumhuriyeti Örneği başlıklı bu çalışma 09.07.2019 tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Üye
(Danışman)

Üye

Üye

Üye

ONAY

Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Jyxhel SPAHI

ÖZET

AİLE İŞLETMELERİNİN PROFESYONELLEŞMESİ:

KOSOVA CUMHURİYETİ ÖRNEĞİ

SPAHI, Jyxhel

Doktora-2019

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Umut KOÇ

Aile işletmelerinin profesyonelleşme düzeyleri ve bu düzeyleri etkilediği düşünülen unsurların incelendiği bu çalışmada, Kosova'daki on iki işletme üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Örnek olay çalışmasının tercih edildiği çalışmadaki veriler, işletmelerin sahip-yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Çalışmada, profesyonelleşme kurumsal yönetim düzeneklerinin varlığı, kurumsal yönetime dışarıdan katılım, biçimselleşme ve bölümlendirme, karar almaya katılım, finansal kontrol sistemleri ve insan kaynakları kontrol sistemlerinin varlığı açısından değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, örneklemdaki işletmelerin profesyonelleşme düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin profesyonelleşmesini etkileyen unsurlar olarak işletmelerin büyüklüğü, ortaklı bir yapıya sahip olup olmamaları ve stratejik işbirliklerine girişmedurumları ön plana çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, profesyonelleşme, Kosova

ABSTRACT

PROFESSIONALIZATION OF FAMILY BUSINESS: THE CASE OF THE REPUBLIC OF KOSOVO

SPAHI, Jyxhel

PhD Degree-2019

Department of Business Administration

Adviser: Asst. Prof. Dr. Umut KOÇ

We have examined the level of professionalization and the determinants of professionalization in the context of Kosovo, on twelve family firms. We have adopted the case study approach, and we have gathered the data through interviews which have been conducted with the owners-managers of the firms. Professionalization is composed of the prevalence of corporate governance mechanisms, the external participation to corporate governance, formalization and departmentalization, participation to decision-making processes, and the prevalence of financial and human resource control systems. We have found that professionalization degree of the firms is low. We have found that the size, the partnership structure, and participation to the strategic alliances are possible determiners of professionalization.

Key Words: Family firms, professionalization, Kosovo

İÇİNDEKİLER

ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EKLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ	xv
ÖNSÖZ	xvi
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

1.1. Aile İşletmeleri Kavramı ve Kapsamı	3
1.2. Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri	8
1.2.1. Ailenin Geçimini Sağlamak	9
1.2.2. Kendi İşinin Patronu Olmak	9
1.2.3. Sosyal ve Kültürel Çevrede Kendini Kabul Ettirebilmek	10
1.2.4. Ailenin Geleceğini Güvence Altına Almak	10
1.2.5. Miras Bırakmak	10
1.2.6. Ailenin İsmi Gelecekte de Yaşamasını Sağlamak	10
1.3. Aile İşletmelerinin İş Hayatındaki Önemi	11
1.4. Aile İşletmelerinin Kuruluş ve Gelişim Evreleri	12
1.4.1. İşe başlangıç evresi	12
1.4.2. Büyüme ve biçimselleşme evresi	13
1.4.3. Olgunluk evresi	14
1.5. Aile İşletmelerinin Türleri	15
1.5.1. Birinci Nesil Aile İşletmeleri	15
1.5.2. Kardeş ortaklıkları	16
1.5.3. Karmaşık Aile İşletmeleri	19
1.5.4. Sürekliliğini koruyan aile işletmeleri	21
1.6. Aile işletmelerinde yönetim biçimleri	22

1.6.1. Merkeziyetçi (paternalist) yönetim	22
1.6.2. Katılımcı (Participate) Yönetim	24
1.6.3. Profesyonel (Aristokratik) Yönetim	26
1.7. Aile İşletmeleri Sistem Modelleri	27
1.7.1. Aile sistem teorisi	28
1.7.2. Üç daire modeli	30
1.8. Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri	31
1.8.1. Aile İşletmelerinin Üstün Yönleri	31
1.8.1.1. Ailenin Özverisi	33
1.8.1.2. Bilgi birikimi ve iş uyumu	33
1.8.1.3. Çalışanların Sadakati	34
1.8.1.4. Aile Kültürü	34
1.8.1.5. Esneklik Üstünlüğü	35
1.8.1.6. Kaynak Temininde Kolaylık	35
1.8.1.7. Hızlı Karar Alabilme ve Dinamizm	36
1.8.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri	37
1.8.2.1. Akrabaların Kayırılması (Nepotizm)	38
1.8.2.2. Otokratik Yapı	39
1.8.2.3. Yetkinin Merkezileştirilmesi	39
1.8.2.4. Görev Tanımlarının Yapılmaması	40
1.8.2.5. Aile Üyeleri Arasında Yaşanan Rekabet	40
1.8.2.6. Yeteneksiz Aile Üyelerinin İşletmede Görev Alması	41
1.9. Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar	41

2. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE

PROFESYONELLEŞMEYİ ETKİLEYEN UNSURLAR

2.1. Aile İşletmelerinde Profesyonelleşme Kavramı	44
2.2. Aile İşletmesinde Profesyonelleşmenin Boyutları	46
2.2. Aile İşletmesinin Profesyonelleşmesini Etkileyen Unsurlar	47
2.2.1. İşletmenin Büyüklüğü	48

2.2.2. İşletmenin Yaşı	50
2.2.3. Aile İşletmelerinde Ortaklık	51
2.2.4. Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması	54
2.2.5. Sektör (iş kolu)	56

3. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN PROFESYONELLEŞMESİ

3.1. Aile İşletmelerinde Profesyonelleşme İhtiyacı	59
3.2. Profesyonelleşme düzeyleri	62
3.2.1. Kişisel düzeyde profesyonelleşme	62
3.2.2. Örgütsel düzeyde profesyonelleşme	63
3.2.3. Kurumsal düzeyde profesyonelleşme	64
3.2.4. Ulusal düzeyde profesyonelleşme	65
3.3. Profesyonelleşmede Profesyonel Yönetime Geçiş	66
3.4. Biçimsel Organizasyon Yapıları ve Profesyonelleşme	68
3.5. Yönetim Fonksiyonlarının İşletmenin Profesyonelleşmesi ile İlişkisi	69
3.5.1. Planlama Fonksiyonu	69
3.5.2. Örgütlenme Fonksiyonu	70
3.5.3. Yönelme ve Koordinasyon Fonksiyonu	73
3.5.4. Kontrol Fonksiyonu	75
3.6. Aile İşletmelerinin Profesyonelleşmesinde Profesyonel Yöneticilerin Rolü	76
3.7. Profesyonelleşme Kültürü	81

4. BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1. Araştırma konusu ve problemi	83
4.2. Araştırmanın amacı	85
4.3. Araştırmanın kapsamı	86
4.4. Örneklem	86
4.5. Araştırma Yöntemi	86

4.5.1. Verilerin Toplanması	87
4.5.1. Verilerin Analiz Yöntemi	87
4.6. Kosova'nın Bağımsızlığı Öncesinde ve Sonrasında Bölgenin Genel Ekonomik ve Siyasi Durumu	87
4.6.1. Bağımsızlık Öncesi Genel Ekonomik ve Siyasi Durum	87
4.6.2. Bağımsızlığa Giden Süreç	90
4.6.3. Kosova'daki Genel Ekonomik Durum	91
4.6.4. Kosova'daki Ticari İşletmeler ve Nitelikleri	94
4.7. Görüşme Sonuçlarının Değerlendirilmesi	95
4.7.1. Biçimselleşme ve Bölümlendirme	94
4.7.2. Karar Almaya Katılım	103
4.7.3. İnsan Kaynakları Kontrol Sistemi	104
4.7.4. Kurumsal Yönetişim Düzenekleri	110
4.7.5. Kurumsal Yönetişime Dış Katılım Düzenekleri	112
4.7.6. Finansal Kontrol Sistemleri	113
4.8. Bölüm Yöneticileriyle Yapılan Görüşmeler	114
SONUÇ	120
KAYNAKÇA	122
EKLER LİSTESİ	134

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar	29
Tablo 2: Kişi Başına Düşen Ulusal Gelir Endeksleri	88
Tablo 3: Gayri Safi Yurtiçi Hasılanın (GSYİH) 2010 – 2016 dönemi	92
Tablo 4: Kosova'daki dış ticaret (İthalat ve İhracat dengeleri)	93
Tablo 5: Aile Üyesi Olan ve Olmayan Yöneticiler	95
Tablo 6: Aile İşletmelerinin Müşteri Ağırlıkları	95
Tablo 7: Satışlardan Gelirlerin Dağılımı	96
Tablo 8: İşletme Bölümlerinin Sayısı	97
Tablo 9: Orta Düzey Yöneticilere Göre Personel Temini	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Üç daire modeli	30
--------------------------------	----

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Mülakat Formu	132
----------------------------------	-----

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
GSMH	: Gayri Safi Milli Hâsıla
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla
KFOR	: Kosova Force
MBA	: İşletme Yüksek Lisans
NATO	: Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü
UÇK	: Kosova Kurtuluş Ordusu
UNMIK	: Birleşmiş Milletler Kosova Misyonu

ÖNSÖZ

Öncelikle, Türkiye’de doktora yapmama imkân sağlayan YTB “Türkiye Bursları” programına şükranlarımı sunarım. Yoğunluğuna rağmen, tez çalışmama başladığım andan itibaren çalışmamın son raddesine kadar maddi ve manevi anlamda desteklerini esirgemeyen kıymetli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Umut KOÇ’a teşekkür ederim. Ayrıca tez çalışmam boyunca yanımda olan ve bana yol gösteren diğer jüri üyesi hocalarım Sayın Doç. Dr. Erkan ERDEMİR ve Sayın Dr. Öğretim Üyesi Musa Said DÖVEN’e de teşekkürü bir borç bilirim.

Doktora çalışmam boyunca büyük bir sabır örneği göstererek çalışmalarım sırasında daima yanımda olan değerli eşim ile biricik kızlarıma ve tezimin yazım sürecinde Türkçe imla ile ilgili her konuda yardımcı olan Sayın Türkolog Mustafa YILMAZ’a da bu vesileyle sonsuz teşekkür ederim.

GİRİŞ

Aile işletmeleri ülke ekonomisine kazandırdığı üstünlükleri açısından ele alındığında bunların bir ülkenin ekonomisinin gelişmesinde önemli bir rolü olduğu kanıtlanmıştır. Her ne kadar aile işletmeleri ülke ekonomisinin gelişmesinde önemli bir role sahip olsa da, bu işletme türünün sürekliliğini sağlamakta farklı zorluklarla karşılaşmakta olduğu görülmektedir.

Diğer taraftan serbest piyasa ekonomisinin birçok ülke tarafından benimsenmesi rekabetin artmasına neden olmuş ve sonuç olarak aile işletmelerinin yönetilmesini daha da zorlaştırmıştır. Sürekli olarak artan rekabet ortamında aile işletmelerinin devamlılığının sürdürülmesi, verimliliğinin artırılması ve daha çok kâr elde etmelerinin sağlanması ancak bu işletmelerin değişime ve gelişime esneklik göstermesi ve profesyonel yönetimi benimsemesi ile mümkündür.

Öte yandan aile işletmelerindeki yönetim sorunları işletme bilimi içerisinde son yıllarda en çok konuşulan ve tartışılan konular içerisinde yer almaktadır. Ve bu konular genellikle aile işletmelerinin belirli bir sistem içerisinde profesyonel bir anlayışla yönetilmesi gerektiği tezi ile sonuçlanmaktadır (Ünlü & Selek, 2004: 12).

Özellikle aile işletmelerinin büyüme aşamasında bu işletmelerin profesyonelleşmesi ve işletme çevresinin ihtiyaçlarına göre yeniden yapılanması bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir. Aile işletmelerinin sağlıklı bir biçimde büyümesi için işletmelerde sistemli bir yapının inşa edilmesi de bir diğer zorunluluktur. Bu işletme türünün bir diğer olumsuz yönü de günlük ve rutin işletme sorunlarının yanı sıra ailevi problemlerinin zaman zaman ortaya çıkmasıdır. Bu problemlerin üstesinden gelebilmek için atılması gereken en önemli adımlardan biri ise profesyonelleşmenin sağlanmasıdır.

Özet olarak bu tez çalışması, aile işletmelerinin profesyonelleşmemesinin ya da az düzeyde profesyonelleşmesinin ardında yatan nedenleri tespit etmeyi amaçlamaktadır. Daha net olarak bu çalışma, aile işletmelerinin neden aile işletmesi olmayan işletmeler gibi yönetilemediklerinin altında yatan nedenlere odaklanmaktadır.

Aile işletmelerinin profesyonelleşme düzeyleri ve bu düzeyleri etkilediği düşünülen unsurların incelendiği bu çalışmada, Kosova'daki on iki işletme üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Örnek olay çalışmasının tercih edildiği çalışmadaki veriler, işletmelerin sahip-yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Çalışmada, profesyonelleşme kurumsal yönetim düzeneklerinin varlığı, kurumsal yönetime dışarıdan katılım, biçimselleşme ve bölümlendirme, karar almaya katılım, finansal control sistemleri ve insan kaynakları control sistemlerinin varlığı açısından değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, örneklemdaki işletmelerin profesyonelleşme düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin profesyonelleşmesini etkileyen unsurlar olarak işletmelerin büyüklüğü, ortaklı bir yapıya sahip olup olmamaları ve stratejik işbirliklerine girişmedurumları ön plana çıkmıştır.

1. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

Aile işletmeleri, işletme türleri arasında en yaygın işletme türü biçiminde değerlendirilmektedir. Diğer taraftan ise aile işletmelerinin dünyadaki en eski işletme türü olarak hızlı büyüyen bir organizasyon şekline sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra aile işletmelerinin stratejik bakımdan önemli bir yere sahip olması ve dünyadaki en yaygın işletme türü olması araştırmacıların büyük bir çoğunluğunun dikkatini çekmiş ve bu alanda bilimsel araştırmaların artmasına neden olmuştur. Çalışmanın bu kısmında aile işletmeleri kavramı, bu işletmelerin özellikleri, önemi, karşılaştıkları sorunlar ve aile işletmelerinin üstün ve zayıf yönlerine değinilmiştir.

1.1. Aile İşletmeleri Kavramı ve Kapsamı

Aile işletmeleri işletmeciliğin en önemli konularından biridir. Bu bağlamda aile işletmeleri; işletme ile işletmeyi kuran ve kurucunun ailesi arasındaki ilişkiyi inceleyen önemli bir alan olarak görülmektedir. Aile işletmelerinde farklı ilişki biçimi söz konusudur. Bu ilişki biçiminin boyutları şu şekildedir: psikolojik, sosyolojik, kültürel, ekonomik, hukuki, sosyal ve siyasal. Aile işletmelerinin ülke ekonomileri içinde çok sayıda olması bu konunun önemini daha da artırmaktadır (Koçel, 2004: 10).

Aile işletmeleri önemli ve yaygın bir işletme türü olarak görülmektedir. Özellikle 20 yy.ın ikinci yarısından bu yana bu işletme türünün dünya ekonomisinde önem bakımından birinci derecede olduğunun vurgusu yapılmıştır. Öte yandan işletmecilik eğitimi veren yüksek eğitim kurumlarının sayısındanki artış, girişimcilik gibi konulara ilginin daha da artmasına sebep olmuş ve bunun sonucunda da girişimcilik uygulamalarının en önemli konularından birisini oluşturan aile işletmeleri konusu yükselen bir ilgi alanı haline gelmiştir. Gerek Türkiye’de gerekse dünyanın diğer ülkelerinde aile işletmelerinin sayıca çok olması bu konunun araştırılıp incelenmesinin bir zorunluluk haline gelmesine yol açmıştır. Her ne kadar aile işletmeleri 1980’lerden itibaren yönetim araştırmacılarının ilgisini çekse de, bu konunun geniş ölçüde araştırılmasının yeni bir çalışma konusu olduğunun altını çizmek durumundayız (Güney, 2008: 96).

Aile işletmeleri bir taraftan ülke ekonomilerinin iktisadi olarak gelişmesine katkı sunarken, diğer taraftan ise iş fırsatları yaratmakta da önemli bir yer tutmaktadır. Gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerin neredeyse çoğunda ekonomik hayatta en önemli işletme türü ya aile işletmesidir ya da aile işletmesi olarak ticari hayata atılmış işletmelerin devamı niteliğindedir. Ayrıca aile işletmeleri ticari faaliyette buldukları ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde de önemli bir yer kapsamaktadırlar (Sakarya, 2006: 623).

Aile işletmelerinin ne anlama geldiği ile ilgili 30 yıldan fazla araştırma yapılmasına rağmen bu işletme türü ile ilgili net bir tanım ortaya konulmamıştır (Chittoor & Das, 2007: 66). 33 Avrupa ülkesinde gerçekleştirilen "*aile işletmeleri ile ilgili konulara genel bakış*" çalışması sonucunda aile işletmeleri ile ilgili 90 farklı tanımın bulunduğu görülmüştür (Duh, 2012: 13).

Tüm bu çalışma ve çabalara rağmen aile işletmeleri kavramı ile ilgili olarak üzerinde uzlaşılan tek ve ortak bir tanımın bulunmadığı görülmektedir. Konu ile ilgili yazın incelendiğinde, aile işletmeleri kavramının farklı tanımları bulunduğunu söylememiz mümkündür. Bütün bu tanımların ortak noktalarına bakıldığında bu tanımlarda aile ve işletmenin yer aldığı anlaşılmaktadır (Fındıkçı, 2005: 17).

Aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan diğer işletme türleri arasında hangi farklılıkların olduğu konusunda araştırmacıların farklı görüş ve fikirleri bulunmaktadır. Araştırmacıların bazıları, aile işletmelerinin güven, sadakat ve bağlılık gibi özelliklerinin bulunduğunu ve aile işletmelerinin bu özellikleriyle diğer işletme türlerine göre rekabet avantajına sahip olduğunu ileri sürmektedir. Araştırmacıların bazıları ise; aile işletmelerinin olumsuz yönlerinin de bulunduğunu ve genellikle bu işletme türünün daha tutucu, ketum ve içe dönük olduğunu düşünmektedirler. Bazıları ise; aile işletmelerinin diğer işletme türlerine göre yerine geçme planlaması konusunda daha geleceğe dönük hareket ettiklerini ve bu nedenle daha uzun vadeli bir bağlılık ufku oluşturduğunu ileri sürmektedir (Çetin, Esra, Taşkiran, & Özdemirci, 2010: 17).

Aile işletmelerini tanımlamak ve diğer işletmelerden ayırt edebilmek için farklı ölçütlerde yararlanmak mümkündür. Bu ölçütler; sahiplik oranı, stratejik kontrol, birden fazla kuşağın işletmede yer alması ve işletmenin ailenin mülkiyetinde kalması niyeti gibi ölçütlerdir. İş hayatının neresinde olduğuna bağlı olarak, bu

ölçütler, bir aile işletmesini tanımlamak için önemli özellikler olarak görülmektedir (Astrachan & Shanker, 2006: 56). Bunların sonucunda aile işletmelerini tek bir tanıma sıkıştırmanın doğru olmadığı ve aile işletmelerinin farklı boyutlarda incelenmesi gerektiği görülmektedir.

Bunların yanı sıra aile işletmesinin kurulma şekli, ailenin kültürel değer ve özellikleri, kurucunun kişilik özellikleri, ailenin büyüklüğü, işletmenin faaliyet alanı ya da hizmet verdiği sektör gibi birçok faktör, işletmenin yapısını, oluşumunu ve gelişimini ciddi bir şekilde etkilemektedir. Aile işletmelerinin tanımı için birçok ölçütün olması sebebiyle aile işletmelerini belirli bir standartta sınırlamak ya da tek bir tanım etrafında toplamak nispeten zordur. Aile işletmelerinin farklı özellikleri sebebi ile ne kadar aile işletmesi var ise o kadar tanımın olabileceğini de söylememiz mümkündür (Taşkır & Şimşek, 2008: 204).

Aile işletmelerini daha rahat tanımlamamıza yardımcı olan ve bir işletmenin aile işletmesi olup olmadığını ortaya koyan başlıca dört faktör (unsur) bulunmaktadır (Taşlıyan, Güven, Bakan, & Büyükbeşe, 2004: 562):

- 1) İşletme idaresinde veya yönetiminde kimin sorumlu olacağına diğer faktörlerin yanında aile bağlarına göre belirlenmesi.
- 2) Yöneticilerin çocukları ile daha önce yöneticilik yapmış kişilerin çocuklarının işletme içindeki farklı bölümlerde yönetici olarak görevi almaları.
- 3) İşletmenin şöhreti ve ünü aile ile gelişir. Aile üyelerinin göstermiş oldukları olumlu ya da olumsuz davranışlar, işletme içinde bir sorumluluğu bulunsun veya bulunmasın işletmeye mal edilir.
- 4) Aile üyesi olan birinin işletmedeki görev veya konumu aile içindeki yeri ve konumunu etkiler.

Beckhard ve Dyer (1983) aile işletmesini içinde farklı unsurların bulunduğu bir sistem olarak değerlendirir ve aile işletmesini; işletmeyi, aileyi, kurucuyu ve yönetim kurulu üyelerini içeren bir sistem olarak tanımlar (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999: 20).

Donnelley, 1964'te Harvard Business Review'da yayınlanan "Aile işletmesi" makalesinde, aile bireylerinin işletmedeki rolüne, bunların başarı faktörleri üzerindeki etkilerinin sonuçlarına, yönetim kurulunun yapılına veya ardıl kararlar gibi aile işletmelerinin belirgin özelliklerine dikkat çekmiştir. Donelley, aile işletmesini: "Aileden en az iki nesil boyunca aileye ait olan ve ailenin ve işletmenin hedef ve menfaatlerinin bir olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmeler" olarak tanımlamaktadır (Harms, 2014: 284).

Barnes ve Hershon'e (1976) göre aile işletmesi, tek bir kişinin veya tek bir aile üyesinin kontrolünde olan işletmedir (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999). Yine aynı ölçütleri temel alan bir diğer tanımda ise aile işletmesi, sahipliğin çoğunluğunun veya kontrolün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu bir işletme türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Güney, 2008: 101).

Aşağıda aile işletmelerini tanımlamak için farklı birtakım ölçütler kullanılmıştır. Buna göre aile işletmesi, ailenin maddi olarak ayakta kalmasını sağlayan, bir diğer ifade ile ailenin geçimini sağlayan veya zamanla elde edilen servetin dağılmasının önüne geçmek için kurulan, aile büyüyünce veya ailenin geçimini sağlayan kişi veya kişilerce idare edilen, işletme yönetim kademelerinin birçoğunun aile bireylerince doldurulduğu, karar alma sürecinde büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin istihdam edildiği işletme türü olarak tanımlanmaktadır (Akıncı & Sohodo1, 2004: 325).

Başka bir tanımda karar alma süreçlerine aile üyelerinin katılımı temel alınmış ve aile işletmesi şu şekilde tanımlanmıştır: Karar alma süreçlerinde aile üyelerinden birden çoğunun etkilendiği her işletmenin bir aile işletmesidir. Yapılan diğer tanımlar ise işletmede en az iki aile üyesinin işletmenin idaresinde (yönetiminde) ya da işletme sahipliğinde etkin olması gerektiğini savunmaktadır. Bazıları ise işletme hisselerinin çoğunluğunun tek bir ailenin sahipliğinde olması gerektiğinin altını çizirken, diğerleri ise ailenin sadece önemli veya stratejik kararlar üzerinde aile üyelerinin kararlarının rahatlıkla uygulayabilmesinin yeterli olduğuna inanmaktadırlar (Çetin, Esra, Taşkiran, & Özdemirci, 2010: 15-16).

Aile işletmeleri farklı anlayış ve türlerde kurulabilmektedir. Bunlar yerel ve küçük bir işletme olabilirken, çok uluslu ve büyük ölçekli bir işletme de

olabilmektedir. Ayrıca aile işletmeleri belirlemiş oldukları misyon ve stratejileri bakımından veya faaliyette buldukları pazar bakımından da farklı olabilmektedirler. Her ne kadar aile işletmelerinin aralarında farklılık olsa bile, bunların hepsi iki sosyal kurumun, ailenin ve işletmenin çerçevesi içinde faaliyetlerini sürdürürler (Güney, 2008: 102).

Bunlardan yola çıkarak aile işletmesini şu şekilde tanımlayabiliriz: “Ailenin geçimini sağlamak ya da servetinin dağılmasını önlemek için kurulan, sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu, yönetim kademelerinin önemli bölümünde aile üyelerinin yer aldığı, karar alma süreçlerinde büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın istihdam edildiği, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek kurdukları kâr amaçlı sosyal örgütlerdir”.

Aile işletmelerinin diğer işletme türleri ile benzerlikleri olsa da, bunları diğer işletmelerden ayırt eden birtakım farklar da bulunmaktadır. Bu farklılıkların asıl nedeni, aile işletmeleri ile ilgili yapılan tanımlarda karşılaşılan ifade zenginliği ve net olarak bir tanımın yapılamamasıdır. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel özellikler şöyle sıralanabilir (Ateş F. M., 2009):

- 1- Aileden en az iki kuşağın işletme yönetiminde aktif olarak görev almaları.
- 2- İşletmede belirlenen politikaların aile bütünlüğünü korumaya dönük olması.
- 3- İşletme yönetim kademelerinde aileden veya aileye yakın kişilerin olması veya kan bağı olan kişilere öncelik tanınması.
- 4- Aile işletmelerinde genellikle ilk kuşağın çocukları yönetimde aktif olarak görev alırlar. İlk kuşağın yönetimde görev alması aile bireyleri tarafından olumlu olarak değerlendirilir. Aile bireyleri bu sayede çocuklarının gelecek endişesini azaltmakta ve onların işletmeyi yakından tanımlarını sağlamaktadırlar.
- 5- İşletmenin kuruluşundan itibaren kurucu kişinin yanında bulunup herhangi bir aile bağı bulunmayan yöneticilerin çocuklarının yönetimde yer almaları sağlanarak sahiplenme ve gelişmeye katkıda bulunulur.

6- İşletmenin ismi ile ailenin ismi birlikte anılır ve bunların birlikte gelişmesi sağlanır.

7- İşletmede çalışan aile üyelerinin rolleri, aile yaşantılarındaki rollerle zaman zaman karışabilir.

8- Aile işletmelerinde görev alan aile bireylerini korumak amacı ile birtakım koruyucu önlemler ve politikalar alınır. Diğer taraftan ise yasal işlemlerin uygulanmasında esnek davranılır.

9- Ailenin hayat tarzı, kültürü, inançları ve değerleri işletmede alınan kararların ve üretilen ürün ve hizmetlerin niteliğini büyük ölçüde etkiler.

10- Kamuya açık olmayan aile işletmelerinde, işletmede ve aile içinde olan bitenler, aileden olmayanlar ile paylaşılmaz. Herhangi bir sorun ortaya çıktığında bu sorun veya sorunların aile içinde çözülmesine çalışılır.

11- Aile işletmelerinde gerektiği kadar uzman ve profesyonel kişilere fırsat verilmemektedir. Bunun sebebi personel ihtiyacının aile üyelerinden veya yakın akrabalarından karşılanmasıdır. Aile işletmelerinde bu ve buna benzer uygulamaların bulunması, işletme içinde sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

12- Genellikle aile işletmelerinde kuruculuk ile yöneticilik aynı kişide toplanır. Ayrıca yetki devri de yapılmaz. Yetki devri yapılsa bile bu, çok zor ve sorunlu bir şekilde gerçekleşir.

Bir aile işletmesinde yukarıdaki özelliklerin tamamının bulunması mümkün değildir. Bu özelliklerden sadece birkaçının olması, işletmenin aile işletmesi olarak tanımlanması için yeterlidir.

1.2. Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri

Aile işletmesi olmayan işletmelerinin farklı farklı kurulma nedeni olduğu gibi, aile işletmelerinin de kurulma nedenleri farklı olabilmektedir. Bu işletme türünün kurulma nedeni işletmeden işletmeye göre farklılık gösterebilmektedir. Bazı aile işletmelerinin kurulma nedeni ülke ekonomisine katkı sağlamak olurken, bazısına göre ise istihdam yaratma olmaktadır, bir diğerine göre de tüketicilerin talep ve ihtiyaçlarını karşılamak olabilmektedir (Ateş Ö. , 2005: 4).

Diğer bir kaynakta ise aile işletmelerinin kurulmalarının ana nedenleri arasında; kâr elde etme güdüsü, bağımsız çalışma isteği, kişisel haz sağlama isteği, ün kazanma isteği, başkaları tarafından tanınma veya takdir edilme isteği, para kazanma ve daha yüksek standartlar içinde yaşama isteği gibi nedenlerin (Tekin, 2005: 7-8) daha baskın olduğu görülmüştür. Ülke ekonomisine katkı sağlama veya istihdam yaratma gibi nedenler genellikle işletmeler için ikinci planda kalmaktadır.

Önem sırasına göre aile işletmelerinin kurulma nedenleri şu başlıklar altında toplanabilir (Fındıkçı, 2005):

- 1- Ailenin geçimini sağlamak,
- 2- Kendi işinin patronu olmak,
- 3- Sosyal ve kültürel çevrede kendini kabul ettirebilmek,
- 4- Ailenin geleceğini güvence altına almak,
- 5- Miras bırakmak,
- 6- Ailenin isminin gelecekte de yaşamasını sağlamak.

1.2.1. Ailenin Geçimini Sağlamak

Aile işletmesi olmayan işletmelerin kuruluşlarının en önemli nedenlerinden biri kâr elde etmektir. Diğer taraftan baktığımızda ise aile işletmeleri kâr elde etmekten ziyade ailenin geçimini sağlamayı, ailenin günlük ihtiyaçlarını temin edebilecek kadar kazanç elde etmeyi amaçlar. Aile işletmesinin kuruluşunun ilk safhasında, kurucu kişinin ilk ve temel amaçları arasında, ailesinin günlük geçimini temin etmek ve sermayesinin yetersizliğine rağmen az miktarda olan sermayesini kurtarmak veya korumaktır.

1.2.2. Kendi İşinin Patronu Olmak

Aile işletmelerinin kurulma nedenleri arasından bir diğeri ise kurucu kişinin işletmenin yönetiminde fiilen bulunarak kendi işinin patronu olma, bir diğer ifade ile bağımsız hareket ederek diğer çalışanları sevk ve idare etme arzusudur. Daha önce çalışan olarak işletme sahibi veya sahipleri ile yaşanan anlaşmazlıklar, terfi etme veya kariyerinde yükselme fırsatlarının olmaması ve karar alma süreçlerine dâhil edilmemesi ya da yetki sahibi olamaması gibi sebepler bireyi kendi işini kurmaya sevk eder.

1.2.3. Sosyal ve Kültürel Çevrede Kendini Kabul Ettirebilmek

Yeni işletme kurulmasının altında yatan bir diğer neden ise, aile bireylerinin yaşadıkları çevresel koşullardır. Aile bireylerinin bir kısmı yeni işletme kurulması için kişiyi teşvik ederken, diğerleri ise kurulmaması için çaba gösterirler. Çalışılan işletmedeki ekonomik olanakların fırsat yaratması, uygun özelliklere sahip ortakların ortaya çıkması, yakın dostların işletme sahibi olmaları ya da başarı elde etmeleri, kişileri yeni işletme kurmak için teşvik ederken; yeterli düzeyde sermayeye sahip olunmaması, güvenilecek kişilerin bulunmaması ya da ekonomik istikrarsızlıklar ve siyasi belirsizlikler gibi sorunların varlığı yeni işletme kurma isteğinin azalmasına neden olur. Dolayısıyla, teşvik edici unsurların engelleyici unsurlardan daha fazla olduğu durumlarda kişi yeni işletme kurmaya teşebbüs edebilir.

1.2.4. Ailenin Geleceğini Güvence Altına Almak

Aile işletmesi sahibi veya kurucu kişi, yalnızca kendi ailesinin ihtiyaçlarını temine çalışmaz, o ayrıca kendisinden sonra gelecek olan çocuklarına ve onların geleceklerine dair bir şeyler yapma çabası içindedir. Kurucu kişinin bu gayretinin amaçlarından biri ailesine rahat bir yaşam standartı sağlamak ve gelecekte ailesinin yaşam kalitesini güvence altına almaktır.

1.2.5. Miras Bırakmak

Bu işletme türünün kuruluşunun bir diğer nedeni ise kurucu kişinin ailesine miras bırakma ve ailesinin geleceğini garantiye alma isteğidir. Bu bağlamda işletme sahibi veya kurucusu, uzun yıllar çalışarak elde etmiş olduğu kazancını tasarruf ederek bunu ailesine bırakma isteği taşımaktadır. Ayrıca bırakılan bu servetin daha da büyütülüp geliştirilmesi ve aileye iş fırsatı yaratma isteği de, aile şirketlerinin kurulması için gerekli sebeplerdendir.

1.2.6. Ailenin İsmi Gelecekte de Yaşamasını Sağlamak

Aile işletmesi kurmanın diğer önemli nedenlerinden biri de ailenin isminin gelecekte de yaşatılma arzusudur. Çoğu durumda işletmenin isminin, ailenin isminin ve saygınlığının ile birlikte geliştiği görülmüştür. Aile işletmelerinin bazıları iş hayatında uzun yıllar kalmakta ve bu sayede zamanla işletmenin ismi ile ailenin ismi

bir bütün haline gelmekte ve birlikte anılmaya başlamaktadır. Bu sebepten dolayı kurucu kişi işletmeyi kurarken kendi ismini ya da ailesinin soy ismini işletmeye koyar. Bu sebepten dolayı, aile üyelerinin işletmede çalışıp çalışmamalarından çok, bunların taşıdıkları soyadı önem kazanır.

Aile işletmelerinin farklı kuruluş nedenlerinin bulunduğu görülmektedir. Bunların arasında, kâr elde etmek, ailenin mal varlığını ve geleceğini korumak, çocukların geleceğini güvence altına alarak onlara iş imkânı sağlamak ve ailenin geçimini sağlamak gibi nedenler gösterilebilir. Bu nedenlerin dışında daha genel olan ülke ekonomisine katkı sağlama, istihdam yaratma ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etme gibi nedenler de bulunabilmektedir. Aile işletmelerinin kuruluş nedenlerinin arasında yukarıdaki nedenlerden bir veya birkaçı bulunabilmektedir.

1.3. Aile İşletmelerinin İş Hayatındaki Önemi

Aile işletmelerinin iş hayatındaki önemi yadsınamaz bir gerçektir. Aile işletmelerinin ülke ekonomilerinin gelişimi bakımından, diğer işletme türlerine kıyasla çok daha önemli oldukları hem akademik çevreler hem de diğer çevreler tarafından üzerinde hemfikir olunan bir konudur. Bu konu ile ilgili yazının gün geçtikçe artması, bir başka ifade ile akademik çevreden aile işletmelerine yönelik yoğun bir ilginin olması, aile işletmelerinin iş dünyası için taşıdığı önemi anlamamız için yeterlidir. Dünyadaki işletmelerin büyük bir çoğunluğu aile işletmelerinden oluştuğu ve bunları diğer işletme türlerinden ayırt eden pek çok özelliğin bulunduğu bilinmektedir (Kalkan, 2004: 128).

Aile işletmeleri bir ülkenin ekonomisinin belkemiği olarak görülmektedir. Aile işletmeleri bir ülkenin zenginlik (ekonomik gelişmişlik) ve istihdamını arttıran (Schwass, 2013: 3) önemli bir işletme türüdür. Avrupa'daki aile işletmeleri istihdam sağlamada önemli bir yeri tutmaktadır (yaklaşık olarak % 40 - % 50). Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen verilere göre aile işletmelerinin istihdama % 70'ten fazla oranda katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir (Mandl, 2008: 39).

Aile işletmelerinin iş hayatındaki öneminin diğer bir boyutu ise işletme içindeki olumlu iş ortamıdır. Çalışanları destekleyici bir ortam, esnek çalışma

saatleri, çalışanların işletmeye bağlılığı ve kişisel sorumluluğu özendiren bir ortamın olması da aile işletmelerin diğer önemli yönleri olarak değerlendirilmektedir. (Ateş Ö. , 2005: 7). Çalışanları her anlamda destekleyen bir ortamın sağlanması verimliliğin artması açısından çok önemlidir. Dolayısıyla işletmeleri sadece makroekonomik anlamda değil, işletme düzeyinde de önemli bir yere sahiptir.

1.4. Aile İşletmelerinin Kuruluş ve Gelişim Evreleri

Aile işletmeleri faaliyet yaşamları süresince farklı evrelerden geçebilmektedirler. Özellikle yaşamlarını sürdürebilen ve gelişebilen aile işletmeleri, işletmelerin büyüklük ve yapılarının karmaşıklık derecesine göre üç farklı evreden geçerler (Ateş Ö. , 2005: 42-43):

1. İşe başlangıç evresi,
2. Büyüme ve biçimselleşme evresi,
3. Olgunluk evresi.

1.4.1. İşe başlangıç evresi

Aile işletmelerinin ilk evresi ya da başlangıç evresi genellikle bir iş fikridir. Bu evre işletmenin kurulma ve yaşamını devam ettirebilme süreci olarak da değerlendirilir. Bu işletme girişimci veya kurucu kişi tarafından bir hayal olarak başlar ve kurucu kişinin ortaya koymuş olduğu kaynaklar, zaman ve enerji ile hayat bularak zamanla gerçek olur. Bu aşamada olan aile işletmeleri kurumsal veya profesyonel yönetim anlayışı ile yönetilmez. İşletmenin biçimsel yapıları bulunmaz, işletmedeki iletişim kanalları kurucu tarafından idare edilir ve genellikle bunlar resmi olmayan ilişki ağlarıdır. Başlangıç evresinde olan aile işletmeleri genellikle bir ürün ya da hizmete odaklanarak kısa dönemli getiri beklentisi içindedir. Bu aşamada olan aile işletmelerinin temel amacı piyasada yer alabilmektir (Ateş Ö. , 2005: 43-44).

Başlangıç evresindeki bir aile işletmesi, diğer evrelerde olan aile işletmeleri ile kıyasla daha fazla sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Bu aşamadaki aile işletmelerinin en fazla karşılaştığı sorunlardan biri sürdürülebilirlik ya da ayakta kalabilme becerisidir. Başlangıç evresindeki bir aile işletmesi genellikle pazara giriş, iş planı ve finansal bileşenlerden oluşmaktadır. Bu aşamadaki aile işletmesi öncelikle ürün veya hizmeti pazara sürer, sonrasında ise pazardaki ihtiyaç ve rekabet ortamını

görür. Ardından hazırlamış olduğu iş planı kapsamında kâr elde etmek için uygun koşulları araştırıp işletme ihtiyacını karşılamak için gerekli teknolojiyi sağlamaya çalışır. Ayrıca bu aşamada olan bir işletme için, kurucu veya girişimci kişi tarafından işletmenin durumu ile ilgili objektif ve rasyonel bir değerlendirme yapılması gerekli ve önemlidir. Fakat kuruluş aşamasındaki bir işletmenin rasyonel bir şekilde incelenip değerlendirmesi zordur. Bunun sebebi kurucu kişinin aşırı derecede heyecanlı olmasıdır. Bu durum aile işletmeleri için bir olumsuzluk olarak görülür (Ateş Ö. , 2005: 44).

1.4.2. Büyüme ve biçimselleşme evresi

Aile işletmesinin başlangıç evresinde başarı elde etmesi durumunda, bir taraftan ailenin ekonomik durumu daha iyi bir düzeye gelirken, diğer taraftan ailenin yaşam standardı olumlu anlamda gelişmektedir. Ayrıca aile üyelerinin iş süreçlerine katılarak katkı sunması, ailenin ekonomik olarak daha güçlü olmasında önemli bir etkidir. Aile işletmelerinde gerçekleşen karşılıklı etkileşim, işletmenin daha fazla büyüyüp gelişmesine neden olabilmektedir. Fakat işletmenin sürekli ve hızlı bir biçimde büyüyüp gelişmesi beraberinde işletmenin idare edilmesini de zorlaştırabilmektedir. Bu sebepten dolayı işletmenin kapasitesinin idare edilebilecek kadar büyütülmesi önem arz etmektedir. İşletmenin gerektiğinden fazla büyümesi durumunda, işletme için olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bir diğer önemli husus ise birçok sektöre ya da alana aynı zamanda girilmemesi ve işletmenin önceliklerinin kaybedilmemesidir. Büyüme evresinde olan aile işletmelerinde sıklıkla görülen birtakım özellikler şunlardır: çalışan sayısının büyümesi, iş süreçlerinde kan bağı olan kişilere ve diğer yakınlarla öncelik tanınması, yeni üretim imkânları ve pazara ulaşma zorluğu. Büyüme evresindeki aile işletmelerinin en belirgin özelliklerinden biri de aile ve işletmelerde gözle görülür bir büyümenin meydana gelmesidir. Ancak aile ve işletmenin mülkünün büyüyüp genişlemesi, çeşitli sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Bu evrede işletmenin kurucu kişileri arasında mülkiyet mücadelesi görülebilmektedir. Bu evrede sorunların büyümemesi için karşılıklı hak ve hukukun korunması büyük önem taşımaktadır (Fındıkçı, 2005: 22-23). Hak ve hukuku sağlayabilmek ve aile içinde yaşanabilecek muhtemel problemlerin önüne geçmek için işletmenin profesyonel yönetime yönelmesi gerekmektedir.

Yukarıda da değinildiği gibi aile işletmelerinin büyümesi beraberinde birtakım sorunları da getirmektedir. İşletmenin büyüme evresinde kurucu kişi büyük zorluklar ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunların ortaya çıkmasının bir sebebi ise kurucu kişinin, yetkilerini profesyonel yöneticilere devretmek istememesidir. Kurucu kişiler, işletmenin kuruluş sürecinin tüm aşamalarında tüm yetkiler kendisinde olduğu için ve büyüme evresinde de yetkileri profesyonel yöneticilere devretmekte isteksiz davranmaktadır. Büyüyen işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamak zaman içerisinde neredeyse imkânsız hale gelebilmektedir. Tedarikçi ve müşterileri ile olan iletişimden sorumlu kurucu, sürekli büyüyen işletmenin ihtiyaçlarına yanıt vermekte zorluk çekmektedir. Büyüme evresinde olan aile işletmelerinin her ne kadar strateji geliştirmek için fırsatı olsa bile, işletme yatırımları ve büyüme gibi önceliklerden dolayı strateji geliştirmeye fırsat bulamaz. Bu aşamada olan aile işletmelerinin bir diğer problemi ise büyümeyi planlayamamadır. Büyüme aşamasında olan aile işletmeleri sadece var olan çalışanlarla büyümeyi tam anlamı ile gerçekleştiremez. Bu evreyi başarılı bir şekilde yürütmek için profesyonelleri işletmeye dâhil etmek durumundadırlar (Ateş Ö. , 2005: 45-46).

Büyüme evresinde olan aile işletmeleri, kuruluş evresinde farklı farklı sorunlarla karşılaşsa da, bu evrede de bir sürü zorluklar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu evrede olan aile işletmelerinin öncelik vermesi gereken birtakım değişiklikler meydana gelmektedir. Bunların başında, işletmeye liyakat sahibi profesyonel yöneticilerin dâhil edilerek profesyonel yönetim yaklaşımının benimsenmesi gelmektedir.

1.4.3. Olgunluk evresi

Olgunluk evresine ulaşmış aile işletmeleri geleceğe dönük hedefler planlarken, enerjilerini ne şekilde yönlendireceklerine ve varmak istediği hedefe odaklanırlar. Bu evrede olan aile işletmelerinde; genellikle işler iyidir, iş süreçleri sistemi kendince oturmuştur, iş yapma kaygıları büyük ölçüde azalmış görünür, ayrıca işletmelerin ekonomik ve sosyal refahının iyi bir durumda olduğu söylenebilir. Aile işletmelerinin kurucularının veya girişimcilerinin birbirinden farklı kişilikleri bulunmaktadır. Farklı kişilikleri olan kurucuların, farklı alıgalmaları da olmaktadır; bazı kurucular her şeyi toz pembe görürken, bazılarında ise alıncak yolun uzun ve meşakkatli olduğu görüşü daha baskındır. Bazı kurucularınsa bu zamana kadar

tatmin edemediği şahsi başarı algıları olabilmektedir. Bu seviyeye ulaşmış birçok aile işletmesine göre bu aşama çan eğrisinin tepe noktasını oluşturur. Olgunluk aşamasına ulaşmış aile işletmeleri eğer yeni bir açılım, farklı bir girişim, yeni bir motivasyon oluşturamamış, farklı bir sektörde varlık gösterememiş ya da var olan iş kolunda genişleme ve derinleşme yapamamış ise işletme, bulunduğu durumda kendisini tekrarlamaya, bir diğer ifade ile aşağı doğru gitmeye başlar. Bu evreye ulaşmış aile işletmelerinin kurucu veya kurucuları beraber olduklarında eski başarıları hakkında konuşur ve o günlerden özlemlerle bahsederek. Geçmiş başarılarından bahsetmelerinin sebebi, kurucu kişilerin ilereleyen yaşları ve hayattan beklentilerinin azalması buna karşılık yeni nesillerde gerektiği kadar motivasyonun oluşmamış ya da oluşturulmamış olmasıdır (Fındıkçı, 2005: 23-24).

Aile işletmeleri, başlangıç ve büyüme evrelerinde farklı sorunlarla karşı karşıya kaldıkları kadar, olgunluk evresinde de birtakım sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Özellikle bu aşamaya gelmeyi başarmış aile işletmelerinin daha önce hiç karşılaşmadıkları sorunlarla karşılaşma ihtimali daha yüksektir. Bu sorunlarla baş edebilmek ve işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak için işletmelerin profesyonel yönetime yönelmeleri bir zorunluluk olarak görülmektedir.

1.5. Aile İşletmelerinin Türleri

Aile işletmelerinin farklı türleri bulunmaktadır. Bu işletme türleri, kuruldukları zamanki durumları ile gelişmelerine bağlı olarak dört türe ayrılabilir (Alayoğlu, 2003: 31):

- Birinci nesil aile işletmeleri,
- Kardeş ortaklıkları,
- Karmaşık aile işletmeleri,
- Sürekliliğini koruyan aile işletmeleri şeklindedir.

1.5.1. Birinci Nesil Aile İşletmeleri

Birinci nesil aile işletmeleri herhangi bir ailenin bireyi tarafından kurulmuş olan işletmedir. Aile işletmesini kuran kişi kendi özelliklerinden kaynaklı değerlerini işletmeye aktararak, zamanla işletmenin kültürünün oluşmasına katkı sağlar. Kurucu

kişinin işletmede fiilen işlerin başında olması, işletmede en etkili kişi olmasına neden olur. Ayrıca kurucu kişinin özellikleri sebebi ile işletmenin özellikleri de kurucu kişinin özelliklerine benzeyebilmektedir (Alayoğlu, 2003: 31). Genellikle birinci nesil aile işletmelerinde, işletmenin kontrolü tamamen girişimci veya kurucu kişinin elindedir. Aile işletmelerindeki kurucu kişi, ailenin itici gücünü temsil eder ve kurucu aile bireylerinin gözünde baskın biri olarak değerlendirilir bu yüzden kurucunun almış olduğu kararlara saygı duyulur. (Ateş Ö. , 2005: 28).

Birinci nesil aile işletmelerinde ortaklık söz konusu olabilmektedir. Ortaklardan oluşan aile işletmelerinde bile, çoğu kez stratejik ve fonksiyonel kararlar kurucu kişi tarafından alınır. Bu aşamadaki aile işletmelerinde kurucu kişinin eşi şirkete ortak olabilmektedir, fakat kurucu kişinin eşi karar alma süreçlerine ve alınan kararların uygulamasına çok fazla katkı sağlamasa da işletmenin büyüüp gelişmesine katkı sunabilir. Her ne kadar kurucu kişinin eşleri işletmeye dâhil olmuş olsalar da, bu, eşlerin işletmede çalıştığı anlamına gelmemektedir. Bu ortaklık türü genellikle sadece kâğıt üzerindedir. Kurucu kişilerin eşleri iş süreçlerine katılmasalar bile, birtakım durumlarda müdür veya buna benzer pozisyonlara atanırlar ve bu sayede yetki ve mesuliyetin paylaşılması sağlanır. Bu evrede çok sık karşılaşılan bir diğer durum ise kurucu veya girişimci kişinin çocuklarının mülkiyete katılmaları noktasında çok genç olduklarının düşünülmesi gerçeğidir. Genç yaşta olan kurucu kişilerin çocukları sembolik olarak işletmede ortak veya hissedar olarak görünürler. Kurucu kişilerin çocuklarının bu yaşta işletmede ortak olmaları, çocukların geleceğinin bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde önceden planladığını gösterir ya da ailenin çocuklarına güven duyduğunu gösterir. Çocuklara böyle bir fırsat verilmesi onların zaman içerisinde işletmeye olan ilgisini artırabilir ve onların sorumluluk bilincini geliştirir (Karpuzoğlu, 2000: 77-78).

1.5.2. Kardeş ortaklıkları

Kardeş ortaklıkları aşamasındaki aile işletmelerinin hayat eğrisi dikkate alındığında büyüme aşamasında olduğu anlaşılmaktadır. Bu aşamada olan aile işletmelerinin kurucu kişileri, işletmeyi daha fazla büyütmek için ek kaynağa ihtiyaç duyar ve çoğu zaman bu kaynakları yakın akraba çevresinden temin etme çabası içine girer. Bu çevreden temin edilen kaynaklar, akrabaların da işletme bünyesine girmelerine, başka bir deyiş ile yakınların ve akrabaların da işletmeye ortak

olmalarına fırsat sağlar. Bazı durumlarda ise kurucu kişinin kardeşleri işletmeye sermaye sağlar ve işletme yönetiminde yer alırlar. Bu sayede işletmenin yönetimi paylaşılır. İşletmenin büyümesi durumunda yeni çalışanlara da ihtiyaç duyulur. Bu durumda, işletmeye katılan kardeşler de yeni çalışan ihtiyacını karşılamak için aile bireyleri arasından seçim yapabilir ve işletme, aile bireyleri açısından bir buluşma yeri haline gelmeye başlar (Ayrancı, 2009: 16).

Ayrıca bu aşamaya ulaşmış aile işletmelerinde iki ya da daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir. Aile işletmelerinin bazıları kardeş ortaklığı şeklinde de kurulabilmektedirler. Bunların yanı sıra bir önceki nesilden olan aile üyelerinin de hisseleri olabilmekte, fakat bunların mülkiyet payı daha az olduğu için, genellikle etkileri de daha az olmaktadır. Kardeşler tarafından kurulan aile işletmelerinde birtakım problemler ortaya çıkmaktadır, bu problemler genellikle aşağıdaki gibidir: Hisse sahibi kişilerin kontrol mekanizması kurma isteği, işletmede aktif olarak görevi olmayan hisse sahiplerinin rollerini belirlemek, elde edilen sermayeyi kuruyarak onu daha da fazla büyütmek, kardeşler arası çatışmayı ve bölünmeyi kontrol etmek (Akt. Ateş Ö. , 2005: 29).

Kardeş ortaklığında en fazla görülebilecek problemler şunlardır: (Ayrancı, 2009: 17):

- Kardeş ortaklığındaki aile işletmelerinde en belirgin problemlerden biri kardeşler arasında yaşanabilecek çatışmalardır. Bu çatışmaların temel nedenlerinden biri ise ortakların işletme yönetimini ve sahipliğini paylaşmak istememeleridir. Ortakların yönetimi ve sahipliği paylaşmak istememelerin nedeni ise her kardeşin kendi ailesinin geleceğini güvence altına almak için kendi öz kardeşi ile çatışması pahasına kendi ailesine daha fazla fayda temin etmek istemeleridir. Öte yandan kardeş ortaklığında en belirgin problemlerden bir diğeri ise “işletme liderliğinin paylaşılmasıdır”. Kardeşler arasında yaşanan liderlik kavgası, bir diğer ifade ile işletmenin baş aktörü olma arzusu, ortaklaşa bir liderlik anlayışının kabul edilmesine sebep olabilir.
- Bir işletmedeki aile bireyleri her zaman aynı dünya görüşüne sahip olmayabilirler. Birbirinden farklı görüşleri olan aile bireylerinin iş yapma yaklaşımları ve beklentileri farklı olabilmektedir. Aile işletmelerindeki

bireylerin arasındanki görüş farklılıkları ister istemez sorunların ortaya çıkmasına neden olarak, kişilerin ortak bir noktada buluşmalarını daha da zor bir hale getirmektedir.

- Genellikle büyüme aşamasında olan işletmelerin, daha fazla kâr elde etmek ve işletmenin daha da büyümesini sağlamak için yeni yatırımlar yapması gerekmektedir. Fakat hisse sahibi olan kardeşlerin kendi ailelerinin de ihtiyaçlarını karşılamak için elde ettikleri kârdan pay almaları da bir gerekliliktir. Aile işletmesinde elde edilen kazancın kardeşler arasında paylaşılması işletmenin büyüyüp gelişmesinde büyük bir engel olarak değerlendirilebilir.
- Kardeş ortaklığı olan aile işletmelerinde kardeşlerin eşleri ve aileleri, resmiyette işletmenin sahipleri olmasalar da, psikolojik olarak kendilerini işletmenin sahibi olarak görmektedirler. Birtakım aile işletmelerinde kardeşlerin eşleri ve aileleri işletmedeki karar alma süreçlerine müdahale etmeye çalışmaktadırlar ve bu davranışlar ister istemez aile içinde farklı gruplaşmalara ve çatışmalara neden olabilmektedir.
- Aile işletmelerinde terfi ve ödüllendirme gibi uygulamalarda aile bireylerinin etkisi büyüktür. Aile işletmelerinde çalışan bazı aile bireylerine, yüksek performans sergilemeler bile ödüllendirme ve terfi bakımından diğer aile bireylerine göre daha alta veya geride kalabilecekleri düşüncesi hâkimdir. Bazı aile çalışanlarının yüksek performans göstererek hak ettikleri ödülleri alamamaları veya daha yüksek konumlara terfi edememeleri aile bireylerinin motivasyonunu azaltacak ve bu durum işletme içindeki aile üyeleri arasında çatışmalara yol açabilecektir.
- Aile işletmelerinin karşı karşıya kaldığı bir diğer ciddi problem ise işletmenin beklenenden çok daha çabuk ve hızlı büyümesidir. İşletmenin hızlı bir şekilde büyümesi ile, personel ihtiyaçlarını karşılayacak kalifiye ve yetişmiş aile bireyi yetiştirmenin zorluğundan dolayı, bu ihtiyacı karşılayabilmek için ister istemez aileden olmayan profesyonel yöneticilerin işletmeye dâhil edilmesi

bir zorunluluk olarak görülmektedir. Fakat aileden olan bazı üyeler, işletmeye aileden olmayan profesyonel yöneticilerin getirilmesini riskli bulabilmekte ve işletmenin kontrolünün profesyonel kişilere geçebileceği kaygısı ile profesyonelleri işletmeye dâhil etmek istememektedirler.

1.5.3. Karmaşık Aile İşletmeleri

Karmaşık aile işletmelerinin özelliklerinden biri çok neslin bir arada bulunmasıdır. Sürdürebilirliğini sağlayabilmiş aile işletmelerinin bazılarının ailenin üçüncü ve dördüncü nesli tarafından yönetildiğini görmek mümkündür. Bu aşamaya ulaşmış aile işletmelerinde birden çok neslin bir arada bulunması mümkündür. Bu sebeple aile bireylerinin yaşları arasındaki farklılık, iş bilgisi ve tecrübeleri ile kariyerleri birbirinden farklı olabilmektedir. Farklı beklentileri olan aile üyelerini ve bunun yanı sıra profesyonelleri bünyesine dâhil eden aile işletmeleri, karmaşık bir yapıya sahiptirler (Karpuzoğlu, 2000: 89).

Karmaşık aile işletmelerinin bir diğer özelliği ise işletmenin geniş yapısı ve büyüklüğü ile ailenin büyüklüğü arasındaki ilişkidir. Aile işletmesinin aileden daha büyük olması durumunda aile bireyleri de finansal olarak daha fazla güçlendirip rahatlamaktadır. Ayrıca aile bireylerinin kariyer bakımından da daha fazla imkâna sahip olmaları durumu ortaya çıkmaktadır. Çünkü aile bireylerinin üstleneceği görev / mevki daha fazla olduğu için bu sayede her aile bireyine farklı ve iyi fırsatlar sunulmaktadır. Diğer taraftan ailenin işletmeden daha büyük olması durumunda koşullar tam tersine dönecek, aile üyeleri ciddi finansal sıkıntılar yaşayacak ve kişi başına düşen görev ve terfi fırsatları azalacaktır. Eğer işletme ve aile büyüklüğü arasındaki gerekli denge sağlanamıyorsa, işletmenin büyüme ve gelişme sürecinde izlediği politika ve stratejileri yeniden oluşturmak gerekecektir. Şayet işletme yeni politika ve strateji geliştiremiyorsa hisse sahiplerinin miktarının azalması gerekliliği ortaya çıkacaktır. Ayrıca karmaşık aile işletmelerinin özelliklerinden bir diğeri ise aile üyelerinin, kendilerini, işletmenin kazancından veya zararından sorumlu tutmalarıdır. Başka bir deyişle aile üyeleri buldukları pozisyonların gereği olarak almış oldukları kararların işletmenin geleceğini etkilediğinin farkındadırlar. Öte yandan açıklık politikasına önem veren aile işletmeleri sürekliliklerini sağlayabileceklerin bilincindedirler. Aile işletmeleri sürdürülebilirliğini devam

ettirebilmek, yeniliklere uyum sağlayabilmek için örgüt yapısını, politika ve stratejilerini düzelterek geliştirirler (Karpuzoğlu, 2000: 89).

Karmaşık aile işletmeleri çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedir, bu işletmelerin genel olarak karşılaştıkları zorluklar şunlardır (Ayrancı, 2009: 18-19):

- Aile işletmesindeki akraba ve yakınların artması ile işletmeye varis olmak için istekli aday sayısı da artmaktadır. Varisler arasında yaşanan çekişmeler bir taraftan işletmeye zarar verebilirken, diğer taraftan aileye de zarar verebilmektedir.
- Liyakatten uzak; yeterli düzeyde tecrübe ve becerisi olmayan aile üyelerinin işletmede aktif rol almak için ısrar etmeleri işletmede farklı problemlerin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.
- Aile üyelerinin arasındaki farklı düzeydeki bilgi, tecrübe ve beceriler üyeler arasındaki ilişkilerde çatışmalar yaşanmasına ve iş süreçlerine zarar verebilmektedir.
- Aile işletmeleri bünyesinde farklı farklı görevlerde bulunan, ancak yönetici özellikleri bulunmayan bu aile bireyleri karar alma süreçlerine dâhil edilmedikleri için, kendilerine yeteri kadar önem verilmediğini ve görmezden geldiklerini iddia ederler.
- Karmaşık aile işletmelerindeki bir diğer problem ise, aile üyesi olmayan hisse sahipleri ile aile üyesi olan hisse sahipleri arasında ortaya çıkan sorunlardır.
- Aile işletmesinin kuruluş tarihinden itibaren sürekli olarak işletme ile yakın ilişkileri bulunan aile üyeleri işletmeye yönelik duygusal bağlar oluşturmuş olabilir. Genellikle duygusal bağı olan bu aile üyeleri işletmenin risk almasına, işletme ile akrabalık ilişkisi olmayan veya aileden olmayan hisse sahiplerinin işletmeye katılıp dâhil olmasına veya işletmenin devrine direnç gösterebilir. Aile üyeleri tarafından sergilenen direnç, işletmenin gelişmesinin ve büyümesinin önündeki büyük bir engel olarak değerlendirilebilir.

- Diğer önemli sorunlardan biri ise aynı işletme çatısı altında görev alan aile üyesi tepe yöneticiler ile aileden olmayan profesyonel yöneticiler arasında yaşanabilecek çıkar çatışmalarıdır. Bu çatışmaların temel nedenlerinden biri her iki çıkar grubunun işletmeyi hedefledikleri yöne yönlendirerek ait oldukları çıkar grubun menfaatlerini karşılama isteğinde olmalarıdır.
- Aile işletmelerinin büyüüp gelişmesi ile daha fazla kar elde edilir ve bununla birlikte bazı aile üyeleri aşırı derecede lüks tüketim yapmaya başlayabilirler. İşletmenin kaynak sıkıntısına düşme durumunda söz konusu kişiler işletmenin de kaynaklarını tüketebilirler.

1.5.4. Sürekliliğini koruyan aile işletmeleri

Sürekliliklerini koruyan aile işletmeleri genellikle profesyonelleşmiş ve kurumsallaşmış işletmeleridir. Bu aşamaya ulaşmış işletmeler genellikle vizyonu, misyonu, uzun vadeli finansal hedefleri, stratejik planları ve politikaları olan aile işletmeleridir ve bu aşama işletmelerin son evresi olarak görülür. Bunların yanı sıra temel iş kolları belirlenmekte ve eğitim, geliştirme, performans değerlendirme, seçme ve yerleştirme, kariyer yönetimi, terfi, ücretlendirme gibi işlevler profesyonel bir şekilde ve sistemli olarak yürütülmektedir. Ayrıca bu evrede insan kaynaklarına ilişkin planlamalarda ve performans değerlendirme gibi konularda aile bireylerinin etkilerinin giderek azaldığını ve bunların yerine daha profesyonel bir yaklaşım ile bilgi, yetenek, deneyim gibi özelliklerin yer aldığını görmemiz mümkün.

Aile işletmelerinin sürekliliklerini korumak için birtakım özelliklere sahip olmaları gerekmektedir, sürekliliklerini koruyan aile işletmeleri aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- Sürekliliklerini korumayı başarmış aile işletmeleri iş analizi yaparak iş süreçlerini yönetecek çalışanlarda gerekli kriterleri, yetki ve sorumlulukları açık bir biçimde tanımlar, çalışma koşulları ve işbirliği yapılacak birimleri belirler.
- Ayrıca bu evreye ulaşmış aile işletmelerinin misyonu, iş alanı veya faaliyet alanı, geleceğe dönük, uzun vadeli finansal hedefleri ve temel iş kolları gibi hedefleri belirlenmiştir.

- Bunların yanı sıra aile işletmeleri belirlemiş oldukları stratejilerine ışık tutan vizyona sahiptir.
- Bu aşamadaki aile işletmeleri, işletmenin mevcut durumu hakkında analiz ve değerlendirme yaparak, gelecekte ulaşılmak istenen uzun vadeli hedefler belirler.
- Sürekliliğini sağlamayı başarmış aile işletmesi karlılığını korumanın dışında, işletmenin müşterilerini ve imajını da korumak için gayret gösterir. Ayrıca sosyal sorumluluk adı altında toplumsal konulara da eğilmeye başlar.

1.6. Aile işletmelerinde yönetim biçimleri

Aile işletmelerinde kurucu veya girişimci kişinin tarzı, ister istez işletmedeki yönetim şeklini doğrudan etkiler. Aile işletmelerinde genellikle üç çeşit yönetim biçimi bulunmaktadır (Alayoğlu, 2003: 43). Bu yönetim biçimleri; merkeziyetçi (paternalist) yönetim, katılımcı yönetim ve son olarak profesyonel yönetim yaklaşımı olarak bilinir.

1.6.1. Merkeziyetçi (paternalist) yönetim

Paternalizm veya merkeziyetçi yönetim yaklaşımı genellikle ikili ilişkilerin çerçevesinde astın ve üstün görev ve sorumluluklarını her yönüyle ortaya koyan bir kavramdır. “Merkeziyetçi yönetim biçimini benimseyen toplumlarda ast ile üst arasındaki ilişki anne-baba ve evlat arasındaki ilişkiye benzemektedir.” Merkeziyetçi özellikler genellikle ataerkil ve feodal sisteme sahip aile ve devlet yapılarında daha sık görülmektedir. “Babacan” ve “pederşahi” gibi özellikleri kendinde toplayan devlet, halkını koruması altına alıp ona bakmakla yükümlüdür (Erben, 2004: 347).

Merkeziyetçi yönetim biçiminin özelliği gücün tek elde ve merkezde toplanmasıdır. Paternalist yönetim biçimi, monarşik yönetim tarzı olarak da bilinir. Bu yönetim biçiminde genellikle işletme politikaları işletme kurucusu veya sahibi tarafından belirlenir. Bu yönetim biçimini uygulayan aile işletmelerinin genellikle babaerkil aile tipine sahip olduğu söylenebilir. Genellikle bu yönetim biçimini benimseyen ailelerde işletmenin yönetimi kurucu kişiye bağlıdır ve ailenin diğer üyeleri kurucunun istekleri doğrultusunda yaşamlarını sürdürmektedirler. Ayrıca

merkeziyetçi yönetim biçimi olan aile işletmelerinde tüm kararlar üst yönetim tarafından alınır.

Bu yaklaşımı benimseyen aile işletmelerinin birinci kuşakta bile göze çarpan özelliklerinden biri de işletme kararlarının ve politikalarının kurucu kişi tarafından alınmasıdır. Merkeziyetçi yönetim biçiminde sıklıkla görülen bir diğer özellik ise işletme yöneticilerinin neredeyse tamamının aile üyeleri tarafından oluşması ve aileden olmayan çalışanlara karşı yeteri kadar güven duyulmamasıdır. Bu yapılarla sahip aile işletmelerinde çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası gibi hissedecekleri ve karar alma süreçlerine dâhil olabilecekleri bir ortam bulunmamaktadır. Bunların yanı sıra aileden olmayan çalışanlara duyulan güvensizlikten dolayı, onların yaratıcılıklarını ve diğer becerilerini kullanması da mümkün olamamaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 28).

İşletme çalışanları için adalet ilkelerini temel almak ve güvene dayalı bir ortam sağlamak için merkeziyetçi yaklaşımdan uzaklaşmak gerekmektedir. Bilginin paylaşıldığı ve yenilikçi düşüncelere destek veren bir yönetim yaklaşımı benimsemek ve etkili kariyer planlama sistemlerini devreye sokmak günümüz işletmelerinin temel sorumluluklarındandır (Özaralli, 2006: 569). Eğer işletmenin kurucusu ya da üst yönetimi tarafından çalışanların rahat hareket edebilecekleri bir ortam sağlanmamış ise, çalışanlardan maksimum fayda elde etmek mümkün görülmemektedir.

Aile işletmelerinden yeniden yapılanmaya giderek modern yönetim ve örgütlenmeyle dış çevreye uyum sağlayan küçük bir grup hariç tutulursa, aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun ataerkil ve merkeziyetçi yapıları sebebiyle kuşaklar arasında çıkan çatışma ve sürtüşmeler sonucunda sona ermesi mümkündür (Pazarcık, 2004: 37).

Merkeziyetçi özellikleri olan bazı aile işletmelerindeki kurucu veya lider, aynı özelliklere sahip diğer işletmelere göre daha farklı bir iş ortamı yaratarak çalışanların aile atmosferinde olduklarını hissetmeleri için uygun ortam yaratırlar. Öte yandan, bu yaklaşıma sahip işletme kurucuları astları veya çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak, iş süreçleri ile ilgili olmayan alanlara aileden olmayan çalışanları da dâhil ederek, astlardan veya çalışanlardan sadakat ve her türlü hiyerarşiye karşı dikkat ister. Ayrıca kurucuların oluşturmuş olduğu iş ortamı sonucunda lider veya yönetici arasındaki merkeziyetçi ilişkide işletme çalışanları işletme ortamını aileleri

olarak kabul ederler ve kurucu ve liderlerine sorgulamaksızın itaat ederler. Diğer taraftan ise çalışanlar alanları dışındaki işlerde de liderlerine yardım etmekte ve liderin otoritesini sorgulamaksızın kabul ederek liderin kendileri için iyi olanı düşündüğüne inanmaktadırlar (Erben, 2004: 350-351).

Her ne kadar paternalist (merkeziyetçi) yönetim biçimini benimsemiş aile işletmelerinin bir kısmı çalışanlarına işletmede bir aile atmosferinin olduğunu hissettirmeye çalışsalar da bu yönetim biçiminin tek bir merkezde toplanması ve işletme kararlarının çoğunun işletme kurucusu tarafından alınması zamanla farklı sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Diğer taraftan işletmelerin çevrelerinin sürekli olarak değişmesi işletmelerin gerçekleşen bu yeni değişimlere adapte olmasını gerektirir. Yeni gelişmelere ayak uyduramayan aile işletmeleri kendi sürdürülebilirliğini korumakta zorlanabilmektedir. Bu nedenden dolayı aile işletmelerinin yeni gelişmelere uygun davranarak ve uygun bir işletme anlayışı ile işletmeyi yönetmeleri gerekmektedir.

1.6.2. Katılımcı (Participate) Yönetim

Aile işletmelerinin başarılı olması farklı faktörlere bağlıdır. Bu faktörlerin en önemli etkenlerden biri ise otoritenin ve yetkinin devredilmesidir. Sürekliliğini korumayı başarmış aile işletmelerinin kurucusunun emekliliğe ayrılmasından sonra işletmenin yönetimi ve idaresi ikinci kuşak aile bireylerine devredilmektedir. Aile işletmelerinin büyüme ve gelişme evresi genellikle ikinci kuşak bireylerince yönetilen dönemde gerçekleşmektedir. Bu evre, aileden olmayan çalışan ve yöneticilerin de işletmeye dâhil edildiği bir dönemdir. Bu evrede aile bireyi olmayan çalışanlar ve yöneticiler de karar alma süreçlerine dâhil olur ve yetki kullanmaya başlarlar. Katılımcı yönetim şekli, işletmenin kuruluş evresinde fazla görülmez; ancak işletmeye aileden olmayan bireylerin istihdam edilmesiyle ortaya çıkar (Taşkın, 2014: 43).

Katılımcı yönetim biçimi, oligarşik yönetim biçimi olarak da isimlendirilir. Bu yönetim biçiminde hisselerin büyük bir çoğunluğu aile bireylerindedir. Ayrıca işletmenin değişik birim ve alanlarında, teknik uzmanlığı olan profesyonel çalışanlara da yer verilmektedir. Fakat çok ortaklı aile işletmelerinde, aile bireylerinin ve profesyonel çalışanların yetki, görev ve sorumluluklarının net bir

biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Aile bireylerinin yüksek performans sergilemeleri için birtakım bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özelliklere sahip olmayan aile bireylerinin işletmede çalışmaları durumunda işletme, ek olarak profesyonel çalışanları da işletmeye dâhil etmek durumundadır. Profesyonellerin işletmeye dâhil edilmesi, işletmenin daha iyi ve verimli bir şekilde yönetilmesine katkı sağlayacaktır. Katılımcı yönetim biçiminde iş değerleri de en az aile değerleri kadar önemlidir. Bu sebepten dolayı ihtiyaçları karşılayacak profesyonellerin işletmede yer almaları çok önemlidir (Bozkurt, 2005: 14).

Bu yönetim biçiminde örgüt içi ilişkiler ekip kültürü temeline dayanır. Katılımcı yönetim biçiminde ailenin gücü en düşük düzeydedir ve bu, daha çok eşitliğe önem veren bir yönetim şeklidir. Bu yönetim biçiminin bir diğer özelliği ise işletmedeki ilişkilerin karşılıklı güvene dayanması ve çalışanların sürekli olarak çok yakından takip edilmemesidir. Bu evreye ulaşmış aile işletmelerinde kararlar genellikle çalışanlar tarafından alınır. İşletmedeki tüm çalışanlar işletmenin sorunlarını çözmeye önemli bir kaynak olarak değerlendirilir. Ayrıca bu yönetim biçiminin bir diğer özelliği ise işletmede akraba kayırma gibi uygulamalara yer verilmemesidir. Bunların yanı sıra bu işletme biçiminde yapılan çalışmaların değerlendirilmesi, grubun birlikte elde ettikleri performansına göre yapılmaktadır. Diğer taraftan bu tür işletmelerde çalışanların gelişim ve eğitimine fazlasıyla önem verilmektedir (Taşkın, 2014: 43).

Katılımcı yönetim anlayışını benimseyen aile işletmelerinde hem aileden olan çalışanlara / yöneticilere hem de aileden olmayanlara kendi değer ve fikirlerini katılımcı bir yönetim anlayışı ile sergileyebilme şansı verilir. Bunun sonucunda farklı düşüncelerden doğan sinerji ile yaratıcılık geliştirilebilmesine olanak sağlanır. İşletmede aileden olmayan çalışanlar inandıkları değer ve fikirlerini korkusuzca söyleyebildikleri için bu iş ortamına daha da çok bağlanmakta ve performanslarını artırmaktadırlar (Kesken & Ayyıldız, 2006: 357). Aile işletmelerinin bu yönetim anlayışını benimsemeleri, aileden olmayan profesyonel yöneticilerin bağımsız olarak düşünmelerine, korkusuzca fikirlerini ortaya koymalarına ve işletmenin geleceği ile ilgili karar alma süreçlerinde düşüncelerini rahatlıkla ortaya koymalarına yol açmaktadır. Ve bu, işletmenin geleceği açısından çok önemlidir. Ayrıca bu çalışma ortamının sağlanması işletmenin performansının da artmasına büyük katkı sağlamaktadır.

Aile işletmeleri, yüksek performans ve başarı elde edebilmek için yeni yönetsel uygulamaların işletmede kullanılmasını hedeflemeli ve katılımcı yönetim biçimini yaşama geçirmeyi bir zorunluluk haline getirmelidir. Bütün bu nedenlerden dolayı aile bireyi olanlar / olmayan arasında ayırım yapılmamalıdır. Başarıyı özendir, aidiyet ve özel olma duygusunu güçlendiren politika ve katılım mekanizmalarının planlanmasıyla profesyonel çalışanların da işletmeye bağlılığı artırılarak, profesyonel yönetim zorluğunun üstesinden gelinir (Kesken & Ayyıldız, 2006: 357).

1.6.3. Profesyonel (Aristokratik) Yönetim

Günümüz rekabet ortamında sürdürülebilirliğini sağlamaya çalışan aile işletmelerinde, her ne kadar kurucular girişimci ruha sahip olsalar da, işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşmasından sonra işletmeyi gerektiği şekilde yönetmekte yetersiz kalabilmektedirler. Büyüme aşamasında olan aile işletmelerinin, performansı arttırabilmeleri ve sürekliliklerini devam ettirebilmeleri benimsemiş oldukları yönetim biçimine de bağlıdır. Bu aşamada profesyonellerin işletmeye katılması ve profesyonel yönetim biçiminin benimsenmesi işletmenin geleceği açısından çok önemlidir.

Profesyonel yönetim biçiminde işletme kurucuları ve diğer aile üyeleri fiili olarak işletmedeki iş süreçlerinde görev ve sorumluluk almayabilirler. Bu aşamada işletmenin hep geleceği hem de bugünü için uygun politikalar belirlenip uygulanır. Aile üyeleri işletmenin geleceği için planlama yapar, yatırım kararları alır, rakiplerin durumu ile ilgili değerlendirme yapar, uluslararası düzeyde işlerin nasıl gittiğini yakından inceleyip takip ederler. Diğer taraftan ise aileden olmayan profesyonel yöneticiler ise işletmeyi yönetirler. Bir diğer ifade ile işletme ile ilgili stratejik kararların alınmasından aile üyeleri sorumlu olurken, operasyonel kararlar ve işlerin yürütülmesinden aileden olmayan profesyonel yöneticiler sorumludurlar (Alayoğlu, 2003: 45).

Profesyonel yönetim yaklaşımı aile işletmelerinin gelişip kurumsallaşmasına katkı sağlayan önemli bir yönetim biçimi olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan ise profesyonel yönetim ve kurumsallaşmanın birbirine paralel olarak geliştiği söylenebilir (Taşkın, 2014: 44).

Aile işletmelerinde profesyonel yönetim yaklaşımı iki şekilde gerçekleşebilir: Birinci durumda, iş süreçlerinde bir eksiklik olduğunun farkına varıldığı anda alanında uzman ve profesyonel çalışanların işletmeye dâhil edilerek, profesyonellerden oluşan bir ekip oluşturulmasıdır. İkinci durumda ise işletmenin yapısına zamanla yerleşmiş olan kural ve değerlerin değiştirilmesi ve bu değerlerin yeniden belirlenip başarı elde edilebilmesi için aile bireyi olamayan profesyonellerin yönetsel pozisyonlara geçirilerek profesyonel yönetim biçiminin uygulanmaya başlanmasıdır (Taşkın, 2014: 44).

Aile işletmesini kuran girişimci sürekli olarak işletmenin büyümesi ve gelişmesi için çaba sarf eder. Belirli bir büyüklüğe ulaşan aile işletmeleri yepyeni zorluklarla karşı karşıya kalır. Özellikle işletmenin büyüme sürecinin ilk aşamalarında kurucu veya girişimcinin yönetsel konularda yetersiz kalması işletmenin gerektiği gibi yönetilmesinin önünde en ciddi sorun olarak görülmektedir. Bu nedenden dolayı, bu noktadan sonra girişimci kişi dışarıdan profesyonellere yer vermek ve işletmeyi profesyonel yönetim anlayışıyla yönetmek zorundadır. Bu çalışmanın devamında aile işletmelerinin profesyonelleşmesi ile ilgili daha detaylı bilgi verilmiştir.

1.7. Aile İşletmeleri Sistem Modelleri

Aile işletmelerinin kurucu veya kurucularının amaçlarından biri de işletmeyi sürekli olarak büyütüp geliştirmek ve daha fazla kar elde ederek hedefledikleri başarıya ulaşmaktır. Bu işletme türünü başarılı bir şekilde yönetebilmek için, öncelikle aile işletmesinin kendine özgü dinamiklerini tanımak gerekir (Kırım, 2007: 14). Aile işletmelerinde yaşanan olumsuzluklar, işletme sahipliği ve işletmede görev alan çalışan ve yöneticilerin görev ve sorumluluklarının belirsizliği, konvansiyonel (geleneksel) yaklaşım ve değerlere bağlılık gibi yönetimle ilgili sorunlar olarak ifade edilebilir. Diğer taraftan kurucu veya kurucuların sürekli olarak işletmede fiilen görev ve sorumlulukların devam etme arzusu, bununla beraber işletmenin de kâr amaçlı bir sisteminin olması işletme içinde farklı çatışmalara ve problemlere neden olabilmektedir. Aile işletmelerinde yaşanan bu çatışma ve problemlerin çözümü için öncelikle bu sorunların kaynağına inilmesi gerekmektedir. Bu sorunlara çözüm bulmakta aile işletmeleri sistem modeli yol gösterici olabilmektedir. Bu modelleri iki başlık altında incelememiz mümkündür. Bunlar:

- Aile sistem teorisi,
- Aile işletmelerinde üç daire modeli.

1.7.1. Aile sistem teorisi

Aile sistem teorisi, aile işletmeleri alanındaki yazında çok sık rastlanan yaklaşımlardan biri olarak önümüze çıkmaktadır (Poza, 2010: 7-8). 1980'lerin başından bu yana, aile işletmelerinin karmaşık dünyasını daha iyi anlamak için sistem temelli teorilerinin kullanımı büyük ölçüde büyümüş ve bu olgunun önemi herkes tarafından kabul edilmiştir (Distelberg & Sorenson, 2009: 66). Aile sistem modeli Whiteside ve Brown tarafından geliştirilen bir kuramdır. Geliştirilen bu modele göre aile işletmeleri, aile ve işletme olmak üzere iki alt sistemden oluşmaktadır. Bu iki sistem arasındaki ilişkinin zor ve istikrarsız olması nedeni ile her iki sistemin sınırlarının açık bir biçimde belirlenmesi bir zorunluluk olarak görülmektedir. Hollander ve Elman, ailenin kişisel ilişkilerinin işletmeye olumlu etkisinin olduğunu değerlendirmiş ve işlevselliğinin önemine dikkat çekerek modelin ikili olması gerektiğini savunmuşlardır. Bu kuram, iki sistemin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan farklı amaçları inceler. İletişim kanallarının etkin kullanılması ile aile ve işletme sistemleri birbirlerine benzeyebilirler. Fakat her iki sistemin de amaç ve çıkarları birbirinden farklıdır. Aile, duygusal temellere dayanan bir birlikteliken, işletmede ise maddi getiriler ön plandadır. Bu farkların olmasından dolayı aile ve işletme çıkarları birbirleriyle çatışabilir (Ateş Ö. , 2005: 20-21).

Aile işletmelerinde bu iki sistemin kesin olarak ayırımına gerek duyulmamaktadır. Fakat her zaman olmasa da bir sistemin diğerine zarar verdiği görülebilmektedir. Bu olumsuzlukların oluşma nedeni iki sistemin örtüştüğü durumlarda ortaya çıkmaktadır. Aile ve işletme sistemlerinin ayırımının yapılmadığı aile işletmelerinde; iş süreçleri ile ilgili bilgi ve becerisi olmayan erkek evladın daha az sorumluluğu olan bir konuma (pozisyona) getirilmesi, aile işletmesindeki diğer aile bireyleri tarafından istenmiyorsa gerçekleşmemektedir. Fakat diğer taraftan aile ve işletme sistemlerinin ayırımının yapıldığı aile işletmelerde bu ve buna benzer değişiklikler çok daha rahat bir şekilde yapılabilmektedir (Şanal, 2011: 15).

Bu iki sistemin farklı olduğunu ve aile üyelerinin işe katılım konusunda birbirlerinden farklı olabileceğini kavram olarak anlatıp benimsetmek bir ihtiyaçtır. Bazı durumlarda ise farklı sistemler için farklı görev ve roller belirlenebilmektedir.

Aile ve işletme sistemlerini birbirinden ayırmanın bir diğer yolu ise, işletmede çalışan aile bireylerini fiziki mekân ve işlevsel olarak ayırmaktır. Böylelikle, yapılan bu örgütsel değişiklik ile aile bireylerinin farklı fonksiyonlara göre sorumluluk ve görev alması sağlanabilir ve bu sayede her iki sistemin birbiri içine geçmesinin önüne geçilebilir (Ateş Ö. , 2005: 21).

Aile ve işletme birbirinden farklı sistemler olarak görülmekte ve bu iki sistem arasındaki farklılıklar zaman zaman sorunların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Jaffe; aile ve işletme arasındaki farkları; işletmedeki roller, ilişkiler ve güven faktörleri açısından incelemiştir. Aile ve işletme sistemleri arasındaki farklar Tablo xx'de gösterilmiştir.

Tablo 01: Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar

Aile Sistemi	İşletme Sistemi
Çocuk yetiştirme	Kâr amaçlı
Gözeten insanlar	Üreten insanlar
Her koşulda kabullenme	Performans kriterine göre kabullenme
Geniş otorite	Rollerin getirdiği otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Kan bağının sonucunda kesintisiz ilişkiler	Geçici ilişkiler
İnformel ilişkiler	Formel ilişkiler
Geniş zaman çevresi	Sınırlı zaman çevresi
Açık sistem	Kapalı sistem
Tarafsızlık	Eşitlik
Güven esasına dayalı	Risk alma yönünde

Kaynak: Şanal, 2011, s.15

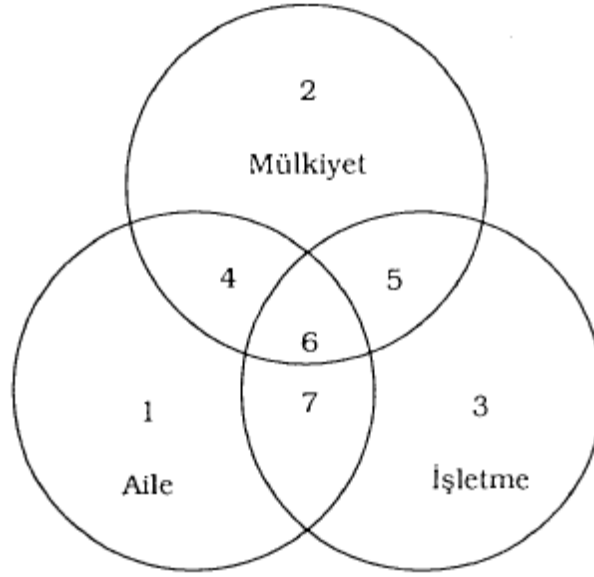
Tablo xx'de de görüldüğü gibi aile sistemi, işletmedeki ilişkilerin duygusal bağlarla yürüdüğü ve aile bireylerinin çıkar ve ihtiyaçlarının ön planda olduğu bir sistemdir. Aile sisteminin uygulandığı işletmelerde genellikle işletmenin kuruluşundan bu yana oluşan yönetim kültürü ve alışkanlıklar daha baskındır. Bu sistemi benimseyen aile işletmelerinde profesyonel yönetim anlayışını görmemiz pek mümkün değildir. Diğer taraftan işletme sistemi; temelinde kâr güdülen, biçimsel yapısı, görev ve sorumlulukları belli olan, strateji ve hedeflerin önceden belirlendiği bir profesyonel anlayış içinde yönetilen bir sisteme sahiptir. Genellikle işletme sistemini benimsemiş aile işletmeleri, çevresindeki talep ve ihtiyaçlara daha rahat karşılık verme olanağına sahiptir.

1.7.2. Üç daire modeli

Aile işletmeleri sistem modelleri arasında bir diğer önemli model ise üç daire modelidir. Aile sistem teorisi 1980'li yılların sonunda Tagiuri ve Davis tarafından yapılan araştırma sonucunda geliştirilmiştir. Bu araştırma sonucunda aile işletmelerinde aile ve işten başka bir sistemin de bulunabildiğine dikkat çekilmiş ve üç daire modeli geliştirilmiştir (Ateş Ö. , 2005: 23).

Aile işletmelerinin başarılı olabilmesi, aile işletmelerine özgü dinamiklerin doğru kavranılması ile mümkündür. Aile işletmeleri ile ilişki içinde olan üç grup insan bulunmaktadır. Bunlar; aile üyeleri, işletme çalışanları ve hisse sahipleridir. Bu üç farklı grupta yer alan her tür, bir daire ile ifade edilirse tipik bir aile işletmesinin 'üç daire modeli' ile tanımlanması mümkündür (Ateş Ö. , 2005: 24).

Şekil 01: Üç daire modeli



Kaynak: Gersick, 1997:6

Üç daire modelinde, aile işletmeleri sistemi birbirinden bağımsızdır, fakat bunlar iç içe geçmiş olan aile, iş ve mülkiyet kavramları ile açıklanmaktadır. Buradaki birinci daire aile, ikinci daire mülkiyet, üçüncü daire ise işletmedir. Bu dairelerin birbirleri ile kesişmesi sonucunda bu alanlar da ayrı birer alan olarak kabul edilmekte ve sonuç olarak yedi farklı alan ortaya çıkmaktadır. Bu alanları, özellikleri açısından aşağıdaki gibi tanımlamamız mümkündür (Kırım, 2007: 15):

1. Aile bireyidir, hissedar değildir ve işletmede çalışmamaktadır.
2. Aile bireyi değildir, hissedardır ve işletmede çalışmamaktadır.

3. Aile bireyi değildir, hissedar da değildir; fakat işletmede çalışmaktadır.
4. Aile bireyidir, hissedardır; fakat işletmede çalışmamaktadır.
5. Aile bireyi değildir, hissedardır ve işletmede çalışmaktadır.
6. Aile bireyidir, hissedar değildir; fakat işletmede çalışmaktadır.
7. Aile bireyidir, hissedardır ve işletmede çalışmaktadır.

Yukarıda da görüldüğü gibi bu üç dairede yer alan kişilerin sorumlulukları ve rolleri birbirinden farklıdır. Bazı durumlarda bunların aynı zamanda birkaç görevi olabilmektedir. Aile işletmeleri içinde farklı rollere sahip olan bu kişiler, özellikle ikinci kuşakta olumsuz bir hal almakta ve bunun sonucunda çatışmaların çıkmasına sebep olmaktadır. Bunun temel sebebi aynı kişinin bir dairedeki rol ve sorumluluğunun, diğer dairedeki ile çatışabiliyor olmasıdır.

Aile işletmesinin doğru ve dengeli bir şekilde idare edilebilmesi için genellikle bu üç yapı taşının arasındaki iletişim ve düzenlemelerin sağlıklı bir biçimde olması beklenmektedir. Bu beklenti içerisinde aile işletmesinde görev yapan aile üyelerinin çalışma biçimleri, özellikleri, işletmeye bakış açıları, kişisel beklenti ve tatmin düzeyleri de incelenmeli ve sağladıkları katkılar kadar yaşadıkları sıkıntılar da göz önüne alınmalıdır (Başer, 2012: 185).

1.8. Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin kendilerine özgü üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Aile işletmeleri ile ilgili yazına göz atıldığında, bu işletme türünün sorunları ve olumsuz yönlerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Oysa aile işletmelerinin birçok üstünlüğü bulunmaktadır. Bu nedenden dolayı, aile işletmelerinin özellikleri anlatılırken, bu işletme türünün diğer işletme türlerine göre zayıf yönlerinden daha çok üstün ve güçlü yönlerinin dile getirilmesi önem arz etmektedir.

1.8.1. Aile İşletmelerinin Üstün Yönleri

Aile işletmelerini hem işleyiş açısından hem de başka açılardan diğer işletmeler ile karşılaştırdığımızda farklı özellik ve niteliklere sahip olduğunu ve daha etkili biçimde faaliyet gösterdiğini ileri görebiliriz. 1986 yılında US News and World Report Dergisi tarafından ABD’de yapılan bir araştırma sonucuna göre en büyük 47 aile işletmesinden 31 tanesinin, Dow Jones endeksi temel alındığında,

diğer işletme türlerine göre daha yüksek performans gösterdikleri görülmüştür (Ateş Ö. , 2005: 8).

Diğer işletme türlerine göre daha yüksek performans göstermelerinin nedeni ailelerin kendilerine özgün yönetim biçimlerinin olması ve iş hayatına özel birtakım nitelikler kazandırmalarıdır. İşletmedeki aile bireylerinin birbirlerine gösterdikleri yakınlık ve anlayış iş süreçlerinde ve iş yaşamında önemli bir başarı faktörü olarak değerlendirilmektedir. Bunların yanı sıra aile bireyleri birbirlerini iyi tanımakta, birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerini iyi bilmektedirler. Ayrıca aile bireyleri birbirine şefkat ve bağlılık gösterir, diğer aile yakınlarının ve çalışanların refahına ve geleceğine önem verir. Bütün bu özellikler aile bireyleri arasında özel ve hızlı bir iletişimin gelişmesine katkı sağlar ve işletme ile ilgili bilgileri birbiri ile paylaşılar ve bunun sonucunda işletmede yapılan işler daha etkili ve verimli bir biçimde tamamlanır. Öte yandan aile içinde yerleşik hiyerarşi sebebi ile kimin söz sahibi olduğu, nerede nasıl davranılacağı, farklı statü ve yeteneklere göre görevlerin nasıl paylaşılacağı bilinmektedir (Ateş Ö. , 2005: 8-9).

Aile işletmelerinin bir diğer olumlu veya üstün yönü ise hızlı karar verebilme yetisine sahip olmaları ve büyüme potansiyelinin daha yüksek olmasıdır. Bu üstünlüğün temel nedeni aile işletmelerinde paylaşılan ortak bir geçmişin olması, zamanla oluşan güçlü değer yargıları, karşılıklı güven ve etkili iletişim gibi özelliklerdir. (Şanal, 2011: 20). Bunlar karar alma süreçlerini ve büyümeyi olumlu etkilemektedir.

Aile işletmesi olmayan işletmelerin kaynak eksikliği (yoksunluğu) ve denetim maliyetlerinin yüksek olması nedeni ile bu işletmeler genellikle denetim sürecini profesyonel işletmelere devretmek durumundadırlar. Doğal olarak bu, işletmenin finansal performansını olumsuz yönde etkileyecektir (Dyer G. W., 2006: 268). Diğer taraftan aile işletmeleri, işletmenin denetimini yönetici pozisyonunda olan aile bireyleri tarafından yapma imkânına sahip oldukları için, aile işletmelerinin bu bağlamda finansal açıdan üstünlük sağlamaları mümkündür.

Aile işletmelerinin farklı boyutlarda da üstün yönleri bulunmaktadır. Aile işletmesi olmanın getirdiği üstün veya olumlu yönleri şu şekilde olmaktadır:

1.8.1.1. Ailenin Özverisi

Ailenin özverisini bazıları üstünlük olarak değerlendirirken, bazıları ise zayıflık olarak değerlendirmektedir. Özveriyi bir üstünlük olarak değerlendirenler, özverinin aile işletmesi için ciddi bir finans kaynağı olduğu dile getirmektedirler. Özellikle işletmenin kuruluş aşamasında sermaye ihtiyaçların büyük bir kısmının aile tarafından temin edilmesi üstünlük olarak görülmektedir. Bu durum özellikle işletmenin zor dönemlerinde kâr payını en aza indirerek ve kişisel katkılarda bulunarak işletmeye finansal kaynak sağlamaktadır. Öte yandan aile işletmeleri finansal olarak krizlerle karşı karşıya kaldığı dönemlerde, işletmenin bu durumdan çıkması için ortaklar elde ettikleri gelirlerini işletmeye vermekten kaçınmazlar. Bunun nedeni ailenin ve işletmenin iç içe geçmesi ve bütünleşmiş bir yapıda olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebepten dolayı aile bireyleri işletmenin iflas etmesini engellemek için ellerinden gelen her şeyi yaparlar ve şahsi mal varlıklarını bu uğurda çekinmeden harcayabilirler (İlhan, 2016: 77).

Diğer taraftan ailenin özverisi, aile bağlarının güçlü olmasına ve aile işletmesinin yönetim kadrosunun kendini işe adanmış kişiler tarafından oluşmasına büyük katkı sağlar. İşletme aile bireyleri tarafından kurulduğu için işletmeyi sahiplenme duygusu daha yoğun olarak yaşanır. Ayrıca aile içinde oluşan sağlıklı ilişkiler, yetenekli aile üyelerinin diğer işletmelerde çalışmaları yerine, aile işletmesinde çalışmayı tercih etmelerini sağlar (Alayoğlu, 2003: 25).

1.8.1.2. Bilgi birikimi ve iş uyumu

Aile işletmelerinin üstünlüklerinden bir diğeri ise kurucu kişinin işi yaşayarak öğrenmesi, zamanla kazandığı bilgi, deneyim ve birikimi bir kuşaktan diğerine aktarması ve iş çevresindeki oluşan değişmelere rahatlıkla uyum sağlamasıdır (Alayoğlu, 2003: 25).

Ayrıca aile işletmelerinde zamanla oluşan hiyerarşi nedeniyle, işletmede kimin söz sahibi olduğu, nerede nasıl davranılacağı, farklı konum ve yeteneklere göre görevlerin ne şekilde paylaşılacağı bilinmektedir. Bir diğer üstünlüğü ise aile bireylerinin çok küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili bilgi ve deneyimlerle donatılıp, yoğun uzmanlığa sahip olmaları ve iş ya da işletmeye karşı uyum sorunu yaşamamalarıdır (İçin, 2008: 9).

1.8.1.3. Çalışanların Sadakati

Çalışanların aile ile iyi ilişkilerinin olması, aile işletmesinin iç dinamikleri bakımında çok önemlidir. İşletme kurucusunun ve diğer aile bireylerinin çalışanlarla iyi ve yakın ilişki içinde olması çalışanların güvenlerinin yükselmesinde önemli bir etkidir. Aile işletmelerinde kurucu veya patron ile çalışanlar arasındaki ilişki, profesyonel yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiden daha samimi ve sıcaktır. Aileden olmayan çalışanlar, aile işletmelerinde daha güvenli çalışmakta, daha yaratıcı olabilmekte, yeni düşüncelere daha açık olup daha fazla risk alabilmektedirler (Ateş Ö. , 2005: 10).

Diğer taraftan ise aile işletmelerinde, aileden olmayan çalışanların motivasyonlarının yüksek olması, iş süreçlerindeki verimliliği de büyük ölçüde arttırabilmektedir. İşletme çalışanlarının motivasyonlarının artması, çalışanların işletmesi ile gurur duyması, içinde bulunulan kurum kültürüne saygı duyulması sağlıklı ve etkili bir iletişim sayesinde olabilmektedir (İlhan, 2016: 78).

Aile işletmelerindeki işe alım politikalarının diğer büyük işletmelerden daha farklı olduğu görülmektedir. Uzun dönem istihdamın, aile işletmelerine özgü bir özellik olduğunu söyleyebiliriz. Bu açıdan değerlendirildiğinde işletme çalışanları işletmeye daha fazla yarar sağlamaya ve o işletmeyi benimseyip tüm çalışma hayatını orada geçirmeye endeksli kişilerdir. Çalışanlar burada, kendilerini aile ortamı içerisinde hissederler ve bu durum onların sadakatini artırır ve onları başarıya götürür (Ateş Ö. , 2005: 10).

Sonuç olarak aile işletmelerinde çalışanlara rahat bir ortamın sağlanması çalışanların motivasyonunu arttırır ve bu durum işletmenin verimliliğinin ve performansının artmasına katkı sağlar.

1.8.1.4. Aile Kültürü

Aile işletmelerindeki liderlik tarzı ve modeli aile işletmesi olmayan işletmelere göre daha belirgin ve nettir. Bu durum en fazla planlama sürecinde göze çarpar. Çünkü herkes yöneticilik sırasının kimde olduğunu bilir ve pozisyonlar için herhangi bir çekişme yaşanmaz. Öte yandan aile ruhu, aile işletmelerindeki değerler, tutum ve standartları belirlerken aile bireylerinin ortaya koyduğu değerler tüm çalışanlar için ortak bir amaç oluşturur, bunların yanı sıra belirli bir kimlik ve

bağlılık duygusunun oluşmasına katkıda bulunur. Zamanla oluşan bu kültür sayesinde daha az bürokrasi yükü oluşur ve bunun sonucunda karar verme süreci hızlanır ve bu şekilde üst yönetime ulaşmak daha kolay olur. Aile işletmelerinde oluşan kültür yapısı modelleri genellikle üç çeşittir, bunlar; katılımcı, profesyonel ve merkeziyetçi (monarşik) olmak üzere farklı özellikler gösterirler. Aile işletmelerinin kültür yapısını değiştirmek çok zordur. Çünkü kurucu kişi işletmenin kültürüne ve yapısına etki edip onu belirlemiş ve tanımlamıştır. Bir diğer ifade ile kurucunun kültürü işletmeye de yansımaktadır. Bu kültür yapısı ise işletmenin dokusuna işlemiştir (İlhan, 2016: 79-80).

Aile işletmelerinin bu özelliği işletmeye farklı faydalar sağlamaktadır. Bu faydalardan biri de uzun vadede işletmeye büyük kazanç sağlamasıdır. Diğer taraftan aile işletmesi olmayan, kurumsallaşan ve büyüyen işletmelerde daha fazla bürokratik engeller ortaya çıkar ve bu işletmelerde karar alma süreci zayıflar. Oysa aile işletmelerinde bürokrasi daha az olduğu için işletmenin çevresinde oluşan yeni koşullara ayak uydurmak daha rahat olur. Bürokrasisi az olan aile işletmelerinin yeni iş fırsatları, yeni ürünler ve yeni fırsatları daha etkili bir şekilde değerlendirmeleri mümkündür. Sonuç olarak bütün bunlar aile işletmelerine dinamizm kazandırır (Ateş Ö. , 2005: 11).

1.8.1.5. Esneklik Üstünlüğü

Aile işletmelerinin üstünlükleri arasından bir diğeri ise esnek hareket etme kabiliyetinin olmasıdır. Bu özellik, aile bireylerinin ya da kurucu kişinin mesai saati ve tatil günleri gözetilmez ve kurucu kişi özverisi sebebi ile işiyle yatar, işiyle kalkar. Aile işletmelerinin bu özelliği nedeni ile müşteriye verdiği hizmet aksamadan devam eder. Böylece, ağır çalışma temposunun yol açtığı zaman kaybı bir şekilde telafi edilir. Aile işletmelerindeki özveri, onların rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlamalarına yol açar (Alayoğlu, 2003: 25).

1.8.1.6. Kaynak Temininde Kolaylık

Aile işletmelerinin bir diğer olumlu yönü ise daha rahat kaynak sağlayabilmeleridir. Sermayesi yetersiz kalan ve sermaye piyasalarının gerektiği yeterliliğe ulaşmayan ülkeler için kaynak temini büyük önem taşımakla birlikte bu

durum bir üstünlük olarak da değerlendirilmektedir. Genellikle sermaye piyasasının gelişmediği ülkelerde işletmelerin yatırım veya diğer ihtiyaçlar için sermaye temin etmesi büyük bir problem olarak görülmektedir. Finansal kaynakların temin edilmesi güç olan ülkelerde, aile işletmeleri bu ihtiyacı genellikle ortaklarından temin edebilmektedirler. Genellikle aile işletmelerinde finansal kaynaklar, gerek kuruluşlarında, gerekse sonraki dönemlerde oran itibarıyla büyük ölçüde aile fonlarından temin edilebilmektedir (Ateş Ö. , 2005: 12).

1.8.1.7. Hızlı Karar Alabilme ve Dinamizm

Aile işletmelerinin bir diğer önemli özellik ve olumlu yönlerinden biri ise işletme kurucusunun ve yöneticisinin aynı kişide toplanmasıdır. Her iki rolün tek kişide toplanması, merkezi bir yönetim oluşturulması anlamına gelmekte ve bu sayede daha hızlı karar alma mekanizması oluşabilmektedir. Bu işletme türünün bir diğer olumlu yönü ise işletme yöneticisinin çalışanları ile yakın ilişki kurmasıdır. Bu yaklaşımı benimsemiş aile işletmelerinde çalışanların iş tatmini ve motivasyonu artar, işletmenin emek gücünde verimlilik sağlanır (Küçük, 2005: 208).

İşletmelerdeki yöneticilerin farklı görevleri bulunmaktadır. Yöneticilerin görevleri arasındaki en önemli görev karar almaktır. Zamanında alınmayan kararlar, gecikmiş kararlar olarak değerlendirilir ve gecikmiş kararlar iş hayatında en önemli sorunların başında gelir. Aile işletmeleri diğer işletme türleri ile karşılaştırıldığında sürekli olarak değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmektedirler. Çünkü bu tür işletmelerde bürokrasi baskısı büyük işletmelere oranla daha azdır ve hızlı karar alma yeteneği söz konusudur. Diğer taraftan ise yeniliklere açık, yaratıcı görüşlerden faydalanan aile işletmeleri, bu yönleriyle ekonomiye de canlılık kazandırır (Akdoğan, 2000.; Özdemir, Ersöz, & Sarıoğlu, 2006: 46). Aile işletmelerinin bu özellikleri karar alma süresini kısaltarak işletmeleri daha dinamik bir yapıya büründürür. Sonuç olarak bu dinamizm aile işletmelerinin diğer işletmelerden daha esnek olmasını sağlayarak tüketiciye daha nitelikli ürün ve hizmet sunumu da beraberinde getirmektedir. Ancak aile işletmelerinde aile bireylerinden olan yöneticiler karar alma süreçlerinde duygusal tutumlara sebep olabilmektedir. Duygusal kararlar almamak için karar alma süreçlerine profesyonel yöneticilerin de dâhil olması gerekmektedir.

1.8.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Her ne kadar aile işletmelerinin üstün yönleri olsa da, bu işletme türünün bir o kadar zayıf yönleri bulunmaktadır. Aile işletmelerinin en zayıf veya olumsuz yönlerinden biri, aile ve işletme kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Aile işletmelerinde, işletme ve aile bireylerinin etkileşimi artarken, bu durum aile ile iş ilişkisinde dengesizliğe yol açmakta ve ister istemez aile içi çatışmalara sebep olmaktadır. Ayrıca aile işletmelerinde kurucu veya girişimci kişiler ve aile bireylerinden olan yöneticiler kendilerini daha yetkin, deneyimli, bilgili, zeki ve becerikli kabul etmektedir. Bu sebepten dolayı, kendilerine kişisel rakip veya tehdit olarak gördükleri profesyonel yöneticileri işletmeye dâhil etmekte isteksiz davranırlar. Aile işletmesi sahiplerinin neredeyse büyük bir çoğunluğu veya yöneticileri yeterli yönetim bilgisine sahip olmadığından, işletmenin sadece karlılığıyla ilgilenmekte ve işletmenin bütünü görememektedirler. Bütün bunların yanı sıra aile işletmesinin kurucu kişileri ve yöneticileri, işletmeyi profesyonellere devretmeyi ise işletmeyi tamamen yabancılara bırakmak olarak algıladıklarından, işletmede önemli ve üst düzey pozisyonlara yetenek ve deneyimlerine bakmaksızın aile bireylerini yerleştirmeyi tercih ederler. Bütün bu olumsuzluklar, aile işletmelerinin gelişmelerinin önündeki en önemli engellerden birkaçı olarak değerlendirilmektedir (Kızıl, Akman, & Esmer, 2013: 29).

Diğer taraftan bu işletme türünün örgütsel yapısının belirsiz olması, sermaye kaynaklarına erişimin sınırlı olması gibi olumsuzlukların yanında, aile işletmelerinin taşıdığı sakıncaların kaynağı çoğunlukla yapısal değil, psikolojiktir. Ayrıca aile işletmelerinde üst yönetimin liderlik tarzı, işletmenin gelişim aşamasındaki uyumsuzluklar, aile içinde yaşanan olumsuzlukların iş ortamına taşınması, aile üyelerinin her şart ve koşulda diğer çalışanlardan öne çıkarılması gibi pek çok sakınca vardır (Ateş Ö. , 2005: 12).

Öte yandan aile işletmelerinin sermaye temin etmede yaşadıkları zorluklar, iç ve dış pazarlama sorunları, dışa açılma ve ihracatta yaşanan güçlükler, yeni teknolojiye uyum sağlama konusundaki yavaşlık, nitelikli çalışana sahip olmada karşılaşılan engeller, yüksek düzeyde vergiler, primlerin maliyetlerinin arttırması ve eğitim destekleri konusundaki yetersizlik gibi belli başlı sorunlar da aile

işletmelerinin olumsuz özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdemir, Ersöz, & Sarıoğlu, 2006: 49).

1.8.2.1. Akrabaların Kayırılması (Nepotizm)

Aile işletmelerinin olumsuz veya zayıf yönlerinden biri de nepotizm veya akrabaların kayırılmasıdır. Nepotizm, Latince ‘nepot’ kelimesinden türemiştir. Nepot ‘yeğen’ anlamında bir kelimedir, işletme alanında ise, verasetin yakın akrabaya devri ya da zaman zaman torpil ve adam kayırma anlamına gelir (Ak, 2006: 151). Akraba kayırmacılığı ya da nepotizm, geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve piyasa mekanizmasının yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerde daha sık olarak görülmekle beraber, gelişmiş ülkelerin aile işletmelerinde de yaşanan bir olgudur (Özler, Özler, & Gümüştekin, 2007: 438).

Nepotizmin, bireylerarası ilişkiler bakımından değerlendirildiğinde öznel karakter içerdiği bilinmekte, uygulandığında mağdurlar yarattığı düşünülmekte ve işletme içinde örgütsel ilişkilere zarar veren bir durumu ifade ettiği söylenmektedir. Çünkü işletmede çalışan veya işletmeye dâhil edilmesi düşünülen kişilerin yeterli niteliklere sahip olmadan, sadece akrabalık veya benzeri yakınlık ilişkileri dikkate alınarak işe alınması veya yükseltilmesi anlamına gelmektedir (Asunakutlu & Avcı, 2010: 94). Nepotizmin ön planda olduğu işletmelerde, aile bireyi olmayan çalışanlarda güven eksikliği, dolayısıyla çalışanların iş tatmininde ve performanslarında sıkıntı, dolayısıyla bütüncül olarak bakıldığında işletmenin verimliliğinin düşmesi görülmektedir. Öte yandan aileden olmayan profesyonel yöneticilerden fazla performans bekleyen aile işletmelerinde, ücret konusunda da aile bireylerinin kayırılması, deneyimli ve yetenekli yöneticilerin işletmeden ayrılmasına neden olmaktadır (Ateş Ö. , 2005: 13).

Aile işletmelerinde nepotizmin yaygın olması, diğer bir ifade ile aile bireylerinin kayırılması en önemli sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile işletmelerinde nepotizmin yaygın olması aile işletmelerinin zayıf yönü olarak kabul edilmektedir. Bu durum ister istemez işletmenin genel performansına olumsuz olarak yansımaktadır.

1.8.2.2. Otokratik Yapı

Aile işletmelerinin zayıf yönlerinden bir diğeri ise otokrasiye önem vererek bu yaklaşım ile işletmeyi yönetmeleridir. Aile işletmelerinin yönetim biçimi ve kurucu yönetici kişilerin tarzı incelendiğinde, bu kişilerin büyük bir çoğunluğunun otokratik kişiliğe sahip olduğu görülmektedir. Kurucunun bu kişiliğinin işletme hayatında hayat bulmasının doğal sonucu olarak babaerkil yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Bu, her ne kadar başlangıçta iyi bir davranış tarzı olarak değerlendirilse de, zaman geçtikçe kurucunun kişisel tarzının, doğal halinden uzak bir biçimde dayatması biçimine dönüşmektedir.

Bu yaklaşımı yönetim tarzı olarak benimseyen aile işletmeleri genellikle dışarıya bilgi vermeyen, tutucu ve geleneksel değerlere sahiptir. Bunun sonucunda ise aile işletmeleri fazlaca içe dönebilir ve çevresindeki gelişmeleri dikkate almayabilir. Doğal olarak böyle bir tutum değişimi yavaşlatır ve işletmenin varlığını ve sürekliliğini tehdit eder (Ulukan, 1999: 32).

1.8.2.3. Yetkinin Merkezileştirilmesi

Aile işletmelerinin bir diğer zayıf yönü ise yetkinin merkezileştirilmesi, bir diğer ifade ile kurucu kişi veya kişilerin işletme yönetimini başkalarına teslim etmek istememeleridir. Bu işletme türü genellikle kurucu kişiler tarafından yönetilmekte ve işletmenin yönetimi için profesyonel yöneticilerden fazla yararlanılmamaktadır. Planlama, personel yönetimi, muhasebe, pazarlama konularında tecrübesi ve deneyimi olmayan yöneticiler nedeni ile aile işletmeleri, yönetim zaafiyeti yaşamaktadırlar (Özdemir, Ersöz, & Sarıoğlu, 2006: 52).

Yetkilerin dağıtılmadığı veya tüm yetkilerin merkezileştiği aile işletmelerinde yöneticiler, günlük rutin işlerle uğraşmaktan dolayı işletme için büyük önem arz eden planlama, amaç belirleme, strateji ve politika belirleme gibi konularına ihtiyaç duyulan zamanı ayıramamaktadırlar. Başta kurucu kişi olmak üzere üst yönetimdeki aile büyükleri merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahiplerse, diğer bir ifade ile yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa bir sonraki neslin gelişimi daha yavaş olacaktır. Öte yandan, karar alma sorumlulukları olmadığı için olumsuz karar alma ya da kararın sorumluluğunu üstüne almak istememe gibi durumlarla karşılaşılma olasılığı da

gündeme gelmektedir (Ateş Ö. , 2005: 16). Merkeziyetçi yönetim tarzını benimsemiş aile işletmeleri, yetki devrini itibar ve güç kaybı olarak değerlendirirler. Aile işletmelerinin gelişmesi ancak yetkinin profesyonel ve yetkin kişilere devredilmesi ile mümkün olabilir.

1.8.2.4. Görev Tanımlarının Yapılmaması

Aile işletmelerinin zayıf yönlerinden bir diğeri ise işletmede çalışan aile bireyleri veya diğeri çalışanların görev ve sorumlulukların net bir biçimde belirlenmemesidir. Bu işletme türünün büyük bir çoğunluğundaki handikap, aile bireylerinin kendi aralarında iş bölümüne gitmemeleri ya da yapılmış olan iş bölümüne uymamalarıdır. Ayrıca görev tanımlarının gerektiği gibi yapılmaması, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi, aile üyesi olmayan çalışanların, kimin yönetiminde olduklarını, kime bağlı olduklarını bilememelerine neden olmakta ve bu durum işletmeye büyük zarar verebilmektedir. Eğer aile işletmeleri iş tanımlarını, yetki-sorumluluk ilişkilerini tam olarak ortaya koyabilirlerse, ortaya çıkacak muhtemel çatışmalardan da büyük ölçüde kaçınmaları mümkün olacaktır (Akdoğan, 2000: 34).

1.8.2.5. Aile Üyeleri Arasında Yaşanan Rekabet

Aile işletmesinin kuruluşundan sonraki dönemlerde, aile bireylerinin işletmeye farklı açılardan bakmaya başladığı noktalarda ortaya çıkan çatışmalar ister istemez farklı sorunların çıkmasına neden olabilir. İşletme yönetiminde görev alan aile bireyleri arasında, gerek işletme içerisinde gerekse işletme dışında ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkların iş hayatına yansımaları halinde bu durum işletmeyi olumsuz bir şekilde etkileyebilecektir.

Öte yandan ise işletmede görevi olmayan; fakat aile bireyi olan kadınlar arası rekabet aile işletmeleri için kurumsallaşmanın önünde bir engel olarak görülmektedir. Aile işletmelerinin ortaklıklarının dağılması ile ilgili yapılan çalışmalarda ortaklığın bozulmasına neden olan etkenler sıralandığında işin içinde yer alsın veya almasın, eşlerin önemli bir yer tuttuğu görülmektedir (Fındıkçı, 2008: 282).

Aile bireyleri arasında yaşanabilecek bir diğer rekabet ise, varis seçimi konusunda yoğun olarak yaşanan çıkar çatışmalarıdır. Her ne kadar kurucunun en büyük erkek çocuğunun işletmeyi yöneteceği tahmin edilse de bu geleneğin artık sona erdiği gözlemlenmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 26). Yukarıda yer verilen bütün bu rekabet nedenleri aile işletmelerinin zayıf yönleri olarak değerlendirilmektedir.

1.8.2.6. Yeteneksiz Aile Üyelerinin İşletmede Görev Alması

Aile işletmelerindeki iş ortamı, aile bireylerinin boş zamanlarını değerlendirebilecekleri bir ortam olarak görülmektedir. Aile, henüz yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip olmayan aile bireylerine oyalanmaları için işletmede görev verir. Bu durum ise aile işletmeleri için bir olumsuzluk ya da zayıflık olarak değerlendirilir. Ailenin, niteliksiz aile bireyleri için böyle bir olanak vermesi, işletmede hem maddi hem de manevi zararların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. İşletmelerin birçoğu, üretkenliği zayıf, gerekli bilgi ve deneyime sahip olmayan işgörenlere uzun süre katlanamaz (Ulukan, 1999: 32).

1.9. Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar

Aile işletmeleri kuruluşundan büyüyüp gelişmesine kadar, bir diğer ifade ile yaşamının her evresinde farklı sorunlar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Aile işletmeleri küçük ölçekliken zamanla büyümekte, ulusal hatta uluslararası işletmeler haline gelebilmektedir. Ancak bu işletmelerin ömürleri kısa olmakta ve sonraki nesillere devredilen işletme sayısının oldukça azaldığı görülmektedir. Örneğin dünyanın en büyük 500 işletmesinin doğumlarından tasfiyelerine kadar geçen süre ortalama 40-50 yıldır. Bu nedenle, bu kuruluşları bir meta veya makine gibi durağan bir varlık olarak görmemek gerekir. Bu kuruluşların da kendilerine özgü bir kişiliğinin olduğunu kabul etmek gerekir. Bu kuruluşları birer canlı varlık olarak görmek ve işletmenin zaman içinde doğal değişim göstereceğini kabul etmek gerekir (Sağlam, 2006: 499).

Aile işletmesi sahiplerinin birçoğunun çeşitli görevleri vardır (Örneğin; sahip, çalışan, kardeş, ebeveyn ve çocuklar gibi). Bu yüzden onların kurdukları aile işletmeleri karmaşık bir hal alabilmektedir. Bu karmaşıklığın getirdiği rol belirsizliği ve anlaşmazlıklar ciddi sorunlar arasında yer almakta ve işletmeyi bir çıkmaza

sürükleyebilmektedir. Bunun yanı sıra iş ve ailenin birbiri ile olan etkileşimi ister istemez işletme sahiplerinin ailevi konular ve sorunlar ile karşı karşıya kalmasına neden olur. Öte yandan, işletmenin gelişmesinde aile bireylerinin desteği gözardı edilmemelidir. Bazı durumlarda aile bireyleri, işletmeye her anlamda büyük destek verebilmektedir (Kwan, Lau, & Au, 2012: 178).

Aile işletmelerindeki yönetim sorunları işletme alanı içerisinde son yıllarda en çok tartışılan konular içerisinde yer almaktadır. Bu tartışmalar genellikle aile işletmelerinin belirli bir sistem içerisinde profesyonel bir anlayışla yönetilmesi gerektiği savı ile sonuçlanmaktadır (Ünlü & Selek, 2004: 12).

Aile işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmalarda üzerinde sıklıkla durulan ve birçok araştırmaya konu olan temel sorunlardan bir diğeri, işletmelerin devamlılığının nasıl sağlanacağı konusudur. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar, aile işletmelerinin kısa ömürlü olmasını belli etkenlere bağlamaktadır. Bunlar: kurucuların tutucu tutumları, devir planının yapılmaması, yeni kuşak aile bireylerinin yetiştirilmesi ve geleceğe hazırlanmasında izlenen yanlış politikalar, aile bireylerine yönelik bir istihdam stratejisinin olmayışı, aile işletme dengesinin kurulamayışı, aile bireyleri arasında yaşanan kuşak çatışmaları olarak gösterilmektedir. (Alayoğlu, 2010: 223).

Bir diğer sorun, aile işletmelerinin merkezi bir örgüt yapısına sahip olması ve üst yönetimin belli bir grup elinde toplanmasıdır. Aile işletmelerinde başta kurucu olmak üzere tepe yönetimdeki aile üyeleri yetki devrine olumlu bakmazlar. Yetki devri itibar ve güç kaybı olarak değerlendirilir. Yöneticiler; günlük rutinlerle uğraşmaktan, işletme için büyük önem taşıyan planlama, strateji ve politika belirleme konularına gereken zamanı ayıramamaktadır (Ateş Ö. , 2005: 14).

Farklı araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular, aile işletmelerinin karşılaştıkları bazı büyük sorunları yeni nesle mülkiyet devri ve yönetimin transferi olarak göstermektedir (Duh, 2012: 13).

Yukarıda da görüldüğü gibi aile işletmelerinin farklı sorun ve olumsuzluklar ile karşı karşıya kaldığı aşikârdır. Bu sorunların üstesinden ancak işletme kurucu ve yöneticilerinin gelebileceğini söylemek hiç de zor değildir. İşletme kurucusu profesyonel yönetim anlayışını benimseyerek bu problemlerin çözümüne katkı sunabilmektedir.

2. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONELLEŞMEYİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Aile işletmelerinin faaliyet alanları ne olursa olsun, hedefleri diğer işletme türlerinden çok da farklı değildir. Aile işletmeleri genel olarak, daha fazla kâr elde etmeyi, sürdürülebilirliği sağlamayı, hizmet verilen pazarda iyi bir pozisyonda bulunarak başarılı işletmelerin arasında yer almayı hedeflemektedir.

Aile işletmelerinin başarı elde etmesi, sağlıklı bir şekilde büyümesi ve sürdürülebilirliği sadece kurucu kişilerin (sahiplerin) kişisel deneyim, beceri ve tercihlerine göre değil, işletme yöneticilerinin veya kurucularının yönetsel yaklaşımına bağlı olduğunu söylememiz mümkündür.

Her ne kadar sahiplik ile yönetimin iç içe geçmiş olduğu aile işletmelerinin yönetimi ile profesyonel yönetim anlayışının bir arada bulunması ilk başta imkânsız görülsede, aile işletmelerinin kendilerine stratejik üstünlük sağlayan özelliklerini kaybetmeden profesyonelce yönetilen bir işletme haline dönüşmesi, uzun dönem başarısının ve sürekliliğinin bir gereğidir. Aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun üçüncü kuşakta yok olması, işletme sahiplerinin pazarın gerektirdiği yönetim tarzını geliştirememiş olmasındandır (Ulukan, 2006: 155). Bu nedenle, çalışmamızın bu kısmında aile işletmelerinin profesyonelleşmesine / profesyonel yönetim anlayışının önemine ve diğer özelliklerine yer verilmiştir.

Aile işletmelerinin başarılı oluşunun veya başarısızlığının farklı nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenden dolayı araştırmacılar aile işletmelerinin başarısına veya başarısızlığına neden olan etkenleri tespit etmeye yönelik çalışmalar yapmışlardır.

Bu çalışmalar ışığında aile işletmelerinin başarısız olmalarının temel nedenlerinden biri, bu işletmelerin profesyonel yönetim yaklaşımını benimsememeleridir (Chittoor & Das, 2007: 69). Aile işletmelerinin profesyonelleşmemesi, farklı problemlerin ortaya çıkmasına neden olmakta ve bunun sonucunda aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun bir kuşaktan diğerine geçmeleri mümkün olmamaktadır.

İşletmelerin gelişimi ve başarı elde etmeleri için profesyonelleşme önemli bir etken olarak görülmektedir. Profesyonelleşmeyle birlikte işletmenin gelişiminin

önündeki engeller aşılır ve bu sayede işletme daha iyi bir yönetim tarzı ve organizasyon yapısına sahip olmuş olur (Howorth, Wright, Westhead, & Allcock, 2016: 804).

Özet olarak aile işletmelerinin bir kuşaktan diğerine daha rahat bir şekilde geçişin sağlanabilmesi, işletmenin iyi bir tempo sergileyebilmesi, istikrarlı bir şekilde yoluna devam edebilmesi, performansında ve kâr oranında yükselme gösterebilmesi için öncelikli olarak atması gereken en önemli adımlardan birinin profesyonelleşme olduğu kabul edilmektedir. Özetle aile işletmelerinin başarı elde edebilmesinin en önemli etkenlerinden biri profesyonel yönetime geçişin sağlanmasıdır.

Bu çalışmada “aile işletmelerinde profesyonelleşme kavramı, profesyonelleşmenin işletme için önemi ve profesyonelleşmeye duyulan ihtiyaç, profesyonelleşmeyi etkileyen unsurlar, profesyonelleşme süreci, profesyonelleşme türleri, profesyonelleşme düzeyleri” gibi alt başlıklara yer verilmiştir.

2.1. Aile İşletmelerinde Profesyonelleşme Kavramı

İlk olarak Amerika Birleşik Devletleri’nde 1891’de Joseph Wharton’un bir ticaret okulu oluşturmak için Pennsylvania Üniversitesi’ne 100 bin dolar bağışlamasıyla profesyonelleşmenin ilk adımları atılmış oldu. Ardından 650 işletme okulu ve 600’e yakın MBA programı oluşturuldu (Dyer W. G., 1989: 221). Bugün bile profesyonellerin yetişmesi için sürekli yeni yeni okullar açılmaktadır. Bu okul ve programların açılması işletme yönetimlerinin profesyonelleşmesinde önemli katkısı olmaktadır. Hızla çoğalan profesyonel yöneticiler, aile işletmelerindeki yerlerini almaktadır (Dyer W. G., 1989: 222).

Profesyonelleşme olgusu 1950’lerin ortalarından örgütsel şemada ve bürokratik bağlamda ön plana çıkmaya başlamıştır. 1960’lı yıllarda ise “örgütlerin profesyonelleşmesi” veya “profesyonel bürokrasi” gibi konulara yönelik artan ilgi, örgütlenmenin yapısal boyutları üzerine yoğunlaşmıştır (Karasu, 2001: 35).

Aile mülkiyetinde olan veya aile tarafından kontrol edilen birçok işletme, profesyonelleşmenin sağlanması için aile dışından bir profesyolla yürümenin gerekliliğine inanmaktadır. Ancak bununla beraber bazı aile üyesi yöneticilerin yüksek derecede eğitilmiş ve yetenekli olabildiği, diğer taraftan aileden olmayan bazı

yöneticilerin ise istenilen yeteneklere ve özelliklere sahip olmadıkları görülmektedir. Yapılan birçok çalışmanın sonucunda aile işletmelerinin profesyonelleşmesinin aileden olmayan yöneticiler tarafından gerçekleştirilebileceği söylemi baskın olarak görülmektedir. Bir diğer iddiada ise aile işletmelerinin profesyonelleşmesinin kavramsallaştırılması için çok yönlü bir süreç gerektiği vurgulanmıştır (Howorth, Wright, Westhead, & Allcock, 2016: 804).

Profesyonelleşme kavramı, aile işletmeleri ve diğer işletmelerin en güncel konuları arasında yer almaktadır. Her ne kadar bu söylem popüler bilimde çok yaygın olmasa da yine de en çok tartışılan konular arasında bulunmaktadır. Aile işletmeleri araştırmalarında profesyonelleşme kavramı genel olarak şu şekilde tanımlanmaktadır: “profesyonel yöneticilerin aile işletmesi yönetimi veya mülkiyetine dâhil olma süreci” (Culaso, Giacosa, Manzi, & Truant, 2016: 1).

Bir diğer görüşe göre, profesyonelleşme kavramı sadece profesyonellerin işletmeye dâhil edilmesiyle sınırlanmaz, bunun üstünde çok daha geniş bir anlam içerir. Bu görüşe göre, aile işletmelerinin profesyonelleşmesi, (biçimsel) resmi yönetim mekanizmalarının, stratejik planlama ve kontrol sistemlerinin kullanılması, ayrıca aile dışı kişilerin yönetim kurulu ve yönetim ekibinde yer alması ile gerçekleşir. Aileden olmayan profesyonellerin karar verme sürecine katılımı, daha önce olmayan yenilikçi hedeflerin belirlenmesinde önemli katkı sağlamaktadır. Aile işletmeleri bünyesinde yönetici görevinde olan aile üyelerinin tümünün profesyonel olmadıklarını varsaymak doğru değildir. Yapılan birçok çalışmaya rağmen aile üyesi olan yöneticilerin aile işletmelerine fayda sağlayıp sağlamadığına ilişkin görüş birliği bulunmamaktadır (Howorth, Wright, Westhead, & Allcock, 2016: 805).

Diğer taraftan baktığımızda, profesyonelleşme sonucunda ulaşılmaması beklenen profesyonel yönetim; finansal denetim sistemlerinin uygulanması, işe alım sürecinde bürokratik yaklaşım uygulamaları da dâhil olmak üzere daha yüksek bir formalizasyon (resmileşme) derecesine işaret eder ve hak temeline dayanan yükselme (terfi) ve işten çıkarmayı içerir. Ayrıca profesyonel yönetime sahip olan aile işletmelerinde profesyonel eğitim görmüş yöneticilerin de olduğu görülmektedir (Auch, 2004: 697).

Yukarıda geçen profesyonelleşme kavramını, sadece “profesyonel yöneticilerin aile işletmesi yönetimine dâhil olmaları” ile tanımlamak doğru

olmayabilir. Aile işletmelerinin profesyonelleşmesi ayrıca profesyonel yönetime geçiş, bir diğer ifade ile yönetimin formalleşmesi ve bu formalleşmeyi gerektiren tüm diğer unsurların da olması ile gerçekleşebilmektedir. Bu çalışmadaki profesyonelleşme kavramı işletme yönetiminin tüm boyutlarını kapsayan bir anlam içermektedir.

2.2. Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmesinin Boyutları

Aile işletmesi yazınında, 2010'lu yıllara kadar, profesyonelleşme ağırlıklı olarak aile dışından tepe yöneticilerin var olup olmasına göre değerlendirilmiştir. Son yıllarda, profesyonelleşmenin çok boyutlu yapısı üzerinde durulmaya başlanmıştır. Gelineen noktada aile işletmesinin profesyonelleşmesinde altı boyuttan söz edebiliriz (Dekker vd., 2015; Dekker vd., 2013; Stewart & Hitt, 2012).

İlk boyut, kurumsal yönetim düzeneklerinin varlığıdır. İşletmenin izleme, denetim ve bilgi sağlama işlevlerini yerine getiren bir yönetim kuruluna sahip olması; işletmenin şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluktan oluşan kurumsal yönetim ilkelerini benimseyip uygulamaya geçirme ve işletmenin düzenli olarak dış denetimden geçmesi gibi düzenekler bu kapsamdadır. İkinci boyut, yönetişime aile dışından katılımdır. Yönetim kurulunda ailenin daha düşük düzeyde temsil edilmesi, dışarıdan üyelerin konumu, işletme yönetimine ailenin daha az müdahalesi ve genel müdürün aile üyesi olmaması bu boyutla ilgilidir. Üçüncü boyut, biçimselleşme ve bölümlenmedir. Biçimselleşme, işletmedeki kuralların ve rollerin işletmedeki bireylerin kişisel özellik ve ilişkilerinden bağımsız ve net olarak belirlenme ve tanımlanma derecesidir. Bölümlenme, işletmedeki pozisyonları ayrı birimlerin içerisine ve birimleri de tüm işletmede gruplandırmadır. Dördüncü boyut, karar almaya katılımdır. Karar almaya katılım, aile işletmesi sahip ve/veya yöneticisinin aile üyesi olsun ya da olmasın diğer insanlara karar almada güvenmesiyle ilişkilidir. Beşinci boyut, finansal kontrol sistemleridir. Değerlendirmenin, finansal hedeflerden hareketle mali tablolar ve bütçeler aracılığıyla yapılması, bu kapsamdadır. Son boyut, insan kaynakları kontrol sistemleridir. İş analizleri sonucunda iş tanım, şartname ve standartlarının oluşturulması; insan kaynaklarının planlanması; işe alım sisteminin kurulup işletilmesi; insan kaynaklarının eğitim ihtiyacının düzenli olarak değerlendirilip duruma göre bu ihtiyacın giderilmesi ve performans değerlendirme sisteminin

hayata geçirilmesi bu boyutla ilişkilidir (Dekker vd., 2015; Dekker vd., 2013; Stewart & Hitt, 2012).

2.3. Aile İşletmelerinin Profesyonelleşmesini Etkileyen Unsurlar

Aile işletmelerinin güçlü yönlerinin yanı sıra, zayıf yönleri de mevcuttur. Yapılan bir çalışmaya göre, aile işletmelerinin % 85'i çeşitli sorunlar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunlar; kurumsallaşamama, profesyonelleşememe, kurucuların saltanat anlayışı, işgücü devrinin yüksekliği, eski alışkanlıklardan vaz geçememe, işletme içi güç kavgası, lider bağımlılığı gibi sorunlardır (Genç & Karcıoğlu, 2004: 24). Yukarıda yer verilen sorunların temel nedeni aile işletmelerinin profesyonelleşmemesinden kaynaklanmaktadır. Profesyonelleşme sürecini başarı ile tamamlayan aile işletmeleri, dolaylı yoldan diğer sorunların da giderilmesini ve işletmenin daha iyi bir performans sergilemesini sağlamaktadır.

Ülke ekonomisinin gelişmesinde bu denli etkili olan aile işletmelerinin profesyonelleşmesi büyük önem taşımaktadır. Aile işletmelerinin yöneticileri (kurucuları) profesyonelleşmenin stratejik üstünlük açısından çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. İşletmelerin büyümesini sağlamak, işletmeleri gelecek nesillere sağlıklı bir şekilde devredebilmek, pazarda kalıcı olabilmek, bir diğer ifade ile işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için profesyonelleşme kaçınılmaz görünmektedir.

Aile işletmelerinin profesyonelleşme gereksiniminin ardında birtakım önemli etkenler bulunmaktadır. Bu etkenler genellikle; aile işletmelerinin hızlı büyümesi, aile üye sayısının sürekli artması, entelektüel bilgi gereksinimi, aile işletmelerinde yaşanan çatışmalar, işletme çevresinde yaşanan değişim ve gelişmeler, bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, rekabet düzeyinin sürekli olarak artması gibi etkenlerdir.

İşletmelerin profesyonelleşmesi çok boyutlu ve zorlu bir süreçtir. İşletmeye profesyonel yöneticilerin dâhil edilmesi ile bu sürecin tamamlanabileceğini birçok kaynakta görmemiz mümkündür. Kuşkusuz aile işletmelerinin profesyonelleşmesinde profesyonellerin önemi yadsınamaz, fakat bu sürecin aksamadan işleminin sadece bu etkene bağlı olduğunusöylemek de doğru bir yaklaşım değildir. İşletmenin tam anlamıyla profesyonelleşmesi için yönetim

ilkelerinin uygulanması, belirlenmiş kurallara dayanan bir sistemin oluşması ve biçimsel yapıya dayanan bir yönetimin oluşturulması gerekmektedir.

Profesyonelleşmeyi etkileyen etmenler ilgili yazından hareketle işletmenin büyüklüğü, işletmenin yaşı, ortaklık yapısı, stratejik işbirliklerine katılımı, sektör (iş kolu) ve işletmenin uluslararasılaşması olarak sıralanabilir. Saydığımız bu etkenler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.3.1. İşletmenin Büyüklüğü

Aile işletmeleri kurulduklarında genellikle küçük ölçekliken zaman geçtikçe büyümekte, ulusal hatta uluslararası işletmeler haline gelebilmektedirler. Ancak bu işletmelerin ömürleri genellikle kısa olmakta, dünya çapında gelecek kuşaklara devredilen işletme sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Dünyanın en büyük 500 işletmesinin kuruluşlarından tasfiyelerine veya devirlerine kadar geçen süre ortalama 40-50 yıldır. Bu nedenle, bu işletmeleri bir meta veya makine gibi durağan bir varlık olarak değerlendirmek gerekir. Aile işletmelerinin de kendilerine özgü bir kişiliğinin olduğunu kabul etmek gerekmektedir. İşletmeleri birer canlı varlık olarak görmek ve işletmenin zaman içinde doğal değişim göstereceğini kabul etmek gerekir. Buradan hareketle işletmelerin yaşayan organizasyonlar olduğunu söyleyebiliriz. İşletmelerin yaşam sürelerinin insan hayatından daha kısa olduğunu görmekteyiz. Bunun temel nedeni ise, aile işletmelerinin profesyonelleşmeye direnmesi ve inatla klasik metotlarla yönetilmesidir (Sağlam, 2006: 499). Aile işletmelerinin belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra profesyonelleşme için yeteri kadar çaba harcamaması farklı sıkıntıları beraberinde getirmektedir. Özellikle küreselleşme sonucu artan rekabetle birlikte aile işletmelerinin yönetimlerini profesyonel yöneticilere devretmeleri gerekmektedir. Aksi halde çevre koşullarına adapte olmadıkları için sonuçları aile işletmeleri için ağır olabilmektedir.

Aile işletmelerinin yüksek düzeyde performans sergileyebilmesi, uzun vadeli ve sürdürülebilir bir büyüme sağlayabilmesi için profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Günümüz aile işletmelerinin karşılaştığı yönetim sorunlarını aşabilmelerinin yolu ancak işletmenin profesyonelce yönetilmesine bağlıdır (Ulukan, 2006: 155).

Büyümekte olan aile işletmelerinin profesyonelleşememesinin altında yatan temel nedenlerden biri kurucunun geçmişten kalma alışkanlıklarıdır. Bu alışkanlıkların en başında her şeyi kontrol altında tutma isteği gelmektedir. Özellikle teknolojiye yeni gelişmelere ayak uyduramama ve iş yapma biçimi ile ilgili uyumsuzluklar aile işletmelerinin ömrünü kısaltmaktadır. Ayrıca, aile işletmelerinde profesyonellerin istihdamında da sorunlar yaşanmaktadır. Çünkü patron veya kurucu kişi tek adamlığına tehlikeye atacak girişimlere kapalıdır. Diğer yandan ise gerçek bir profesyonel yöneticinin talep ettiği ücretleri yüksek bulmaktadır. Aile işletmelerindeki ciddi zaafardan bir diğeri ise değişime gösterilen dirençtir. Teknoloji geliştikçe iş yapma biçimi değişebilir. Örneğin elektronik ticaret, internet vb. değişimler hammadde almayı, mal satmayı, kısaca iş hayatını değiştirmiştir. Kurucunun hayatta olduğu aile işletmelerinde, genellikle kurucu kendi birikim ve kalıplaşmış tecrübelerinin dayattığı için o işletme değişime direnç göstermekte (Bazar, 2006: 123) ve büyüme sürecinde yapılması gereken değişiklikleri yapamamaktadır.

Aile işletmelerinin büyümesi ile profesyonel yönetim; açık bir şekilde sınırları belirlenmiş görev alanları ve işbölümü, uygun büyüme stratejilerinin belirlenmesi, işletmenin büyümesi için gerekli olan kaynaklara ve nitelikli çalışanlara sahip olma, belirlenen stratejiye uygun bir örgütlenmeye gidilmesi vb. yönetim teknikleri ve uygulamalarına sahip olmalıdır. Ayrıca aile işletmelerinde aile ve işletme amaçlarının birbirinden ayrılması, örgütün yeniden yapılandırılması, işletmenin geleceğinin ve devamlılığının planlanması, resmi aile toplantıları ve aile konseyinin oluşturulması yollarıyla da sorunların çözümü sağlanabilir. Fakat bu çözüm yollarının uygulanabilmesi için aile üyelerinin ve diğer tüm çalışanların katılımının sağlanması ve bu çözüm yollarının yararına inanmaları gerekmektedir (Sevinç, 2005: 319).

Özet olarak aile işletmeleri belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra, bu büyüklüğün getirmiş olduğu karmaşa ve belirsizlik işletmenin geleceğini tehdit etmektedir. İşletmenin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için işletme yönetimini profesyonelleşmesi ve çevreye uygun bir örgütsel yapı benimsemek durumundadır.

Bu varılan sonuç, koşul-bağımlılık kuramıyla da savunulabilir. Koşul-bağımlılık kuramının temel varsayımları; örgütlenmenin, tek ve biricik “en iyi yolu” olmadığı; her türlü örgütlenmenin aynı ölçüde etkili olmadığı ve örgütlenmenin en

iyi yolunun, örgütün ilişkili olduğu bazı etmenlerine göre değişebileceğini kapsamaktadır (Scott & Davis, 2007). Koşul-bağımlılık kuramının temel iddiası, koşul-bağımlılık etmenleri olarak kabul edilen kimi değişkenlerin örgütsel yapıyı ve bu etmenler ile yapı arasındaki uyumun örgütsel performansını etkileyeceğidir (Donaldson, 2006).

Yazınında üzerinde en fazla durulan koşul bağımlılık etmenlerinden biri büyüklüktür. Yapılan araştırmalar, örgütün büyüklüğü arttıkça rol temelli uzmanlaşma ile kural ve standartlarının biçimselleşme düzeylerinin arttığını göstermiştir (Donaldson, 2001). Aile işletmeleri özelinde bakıldığında da, işletmeler büyüdükçe, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve ilgili diğer topluluklar arasındaki ilişkiler sıklıkla daha fazla biçimselleşmekte ve bu kesimler birbirlerinden daha fazla uzaklaşmaktadır. Aile ile paydaşlar arasındaki bu uzaklaşma ile daha biçimsel kural ve prosüder ile daha fazla uzmanlaşma arasında ilişki kurulabilir (Le Breton-Miller & Miller, 2016). Biçimselleşme ve uzmanlaşma da daha önce değinildiği gibi profesyonelleşmenin boyutları arasındadır.

2.3.2. İşletmenin Yaşı

Mintzberg'e göre, örgüt yaşı ile biçimselleşme arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Bir diğer ifade ile daha yaşlı örgütlerin biçimselleşme derecesi daha yüksektir (Yüksel, Seymen, & Bolat, 2016: 363). Biçimsel örgüt yapılarına sahip işletmelerdeki amaç ve hedefler, görevler, kurallar ve sorumluluklar önceden belirlendiği ve işletme yönetiminin kişisel yaklaşımlarına dayanmadığı için, bu işletmelerde profesyonelleşme düzeyi daha yüksek olabilmektedir. Fakat aile işletmelerinde her zaman aynı durum söz konusu değildir. Yaşlı olan her aile işletmesi profesyonelleşmiş işletme olarak değerlendirilemeyebilir. Çünkü aile işletmelerinin diğer işletme türlerine göre profesyonelleşmesi daha zordur.

Genç işletmeler, yaşlı işletmeler ile karşılaştırıldıklarında, genç işletmelerin ömrünün daha kısa olduğunu söyleyebiliriz. İşletmeler yaşlandıkça, yeteneklerini geliştirebilme, daha sağlam ve daha dengeli yapısal pozisyonlar oluşturabilme gibi bazı avantajlar kazandırır. Bu avantajlar, daha yaşlı işletmelerin, kendilerini çevresel karmaşalardan uzak tutarak zarar görmelerini engeller (Yüksel, Seymen, & Bolat, 2016: 364).

Uzun yıllar sürdürülebilirliğini sağlamayı başarmış aile işletmeleri, sürekli olarak yeni gelişmelere duyarlı olmak durumundadır. Özellikle işletme çevresinde gerçekleşen değişim ve gelişmeler, tüketicilerin farklılaşan talepleri aile işletmelerini profesyonelleşmeye itmektir. Bu doğrultuda işletme kurucuları gerekli değişiklikleri yaparak, işletme yönetimini alışılmış uygulamalardan arındırmalı ve işletmeye çevresine uygun bir yönetim modeli kazandırmalıdır.

İşletmelerin yaşlanadıkça profesyoneleşebileceği iddiasına önemli bir destek, örgütsel öğrenme yaklaşımının altında yer alan uyumcu öğrenme kuramından gelmektedir. Uyumcu öğrenme kuramına göre örgütler, başarılı gözükten davranışları tekrarlamak ve başarısız gözüktenleri terk etmek suretiyle deneyimlerden öğrenen hedef-yönelimli faaliyet sistemleridir (Cyert & March, 1963). Öğrenilen bilgiyi saklamanın ve ihtiyaç duyulduğunda yeniden kullanmanın bir yolu olmazsa, örgütler deneyimden hiçbir kazanç sağlayamaz. Bu nedenle, öğrenmenin sonuçları ihtiyaç duyulduğunda yeniden kullanılabilir iş tanımları, eğitim programları ve yazılı kurallar gibi rutinlerde korunur (March vd. 2000). Bu rutinleştirme sürecinin ise zaman gerektirdiği açıktır.

2.3.3. Aile İşletmelerinde Ortaklıklar ve Stratejik İşbirlikleri

Aile işletmelerinin güçlerini birleştirerek ortaklık kurması çok önemli bir karardır. Ancak bu ortaklık, aile dışından kişiler ve işletmelerle ortak olmanın ötesinde farklı kültürlerin buluşması şeklinde bir ortaklık olacaksa, konu çok daha özenle ele alınmalıdır (İren, 2004: 444). Ortaklığın olumlu yönleri olduğu gibi olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Her ne kadar ortaklıkla güç birliği elde edilmeye çalışılsa bile, bu arayışın farklı olumsuz sonuçları olabilmekte ve ortaklığın sona ermesi kaçınılmaz bir hale gelebilmektedir.

Aile işletmelerinde ortaklıkların dağılmasının önüne geçmek ve ortaklığı kalıcı kılmak neredeyse tüm ekonomilerin cevap aradığı önemli soruların başında gelmektedir. Ancak yapılan araştırmalar, 1/3'den daha az oranda aile işletmesinin birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçebildiğini, bunların ancak yarısının üçüncü kuşağı görebildiklerini ortaya koymaktadır (Yalçın & Günel, 2004: 72).

Aile işletmesi kurucusu veya yakınları tarafından oluşturulan işletmeler, kâr elde etmeye ve büyümeye başladıktan sonra, aile üyeleri veya ortaklar bunun getirdiği rahatlama ve imkânlarla gereksiz harcamalara ve şahsi yatırımlara

yöneliyorlar. Kontrölsüz harcama sonucunda yaşanan riskli bir durum olduğunda, işletme veya yatırım için gerekli kaynaklar bulunamamakta, böylece işletme içi tartışma, küçülme ve varlığını kaybetme durumları yaşanabilmektedir. Oysaki şahsi yaklaşımlar yerine kurumsal yaklaşımlarla hareket edildiğinde böyle olumsuz sonuçların yaşanması engellenecektir. Yine aile üyeleri ve ortakları bir müddet sonra, hisselerini alarak ortaklıktan ayrılmakta ve aynı işi veya çok benzerlerini kurarak, birbirleri ile rekabete girmektedirler. Oysaki şahsi yaklaşım yerine kurumsal hareket edilerek, büyümeye ve başka konulara açılmaya çalışılırsa, hem ana şirketin varlığını sürdürebilmesi, hem de yeni iş dalları ile gelişme ve büyüme imkânı sağlanabilecektir. Bir diğer sorun ise ortaklar veya kuşaklar arasındaki yetki karmaşasıdır. Bununda sonucunda yine tartışmalar ve parçalanmalar söz konusu olabilmektedir. Bu sorun içinde yine kurumsal davranarak iş paylaşımları ve görev tanımlarının gereğince yapılması ve bu mantığın oturtulması gerekmektedir. Bu ve buna benzer sorunlar, kurumsal düşünce sisteminin oturtulması ve kurumsal yapılanmanın tesis edilmesi sonucunda, tamamen ortadan kalkacak veya en az seviyelere indirilecektir (Kut, 2004: 411).

Özellikle daha önce aile dışı ortaklık yapmamış aile işletmelerinin yabancı ortaklar ile ortaklık kurması, işletmenin farklı sorunlarla karşı karşıya kalmasına neden olabilmektedir. Yabancı ortaklık nedeni ile işletme içinde taraf sayısı artmakta ve bunun sonucunda işletmeden çıkar beklentisi içinde olacakların ilişkileri daha karmaşık bir hal almaktadır. Ayrıca bu karmaşıklaşan ilişkilerin farklı dil ve kültürden olan taraflar arasında meydana geleceğini düşünürsek, ortamın çatışmalar için oldukça uygun bir duruma geleceğini söylemek hiç de zor olmamaktadır (İren, 2004: 445).

Aile işletmeleri daha fazla fayda elde etmek için ister akraba çevresinden, ister aile dışından ortaklıklar kurarlar. Belirli bir süre iyi giden ortaklık, zamanla farklı türden sorunlar ile karşı karşıya kalabilmektedir. Sorunların büyümesi ortaklar arasında çatışma yaşanarak ortaklığın sona ermesine neden olabilir. Aile işletmelerindeki ortaklıkların sona ermesinin temel nedenlerinden biri işletmenin belirli standart ve kurallarının, bir diğer ifade ile işletmenin profesyonel yönetim yaklaşımının olmamasından kaynaklanmaktadır.

Aile işletmeleri, faaliyetlerin eşgüdümü ya da bilgi veya kaynakların paylaşılması aracılığıyla diğer işletmelerle ortak amaçlara ulaşmak için stratejik işbirlikleri oluşturabilir (Scott & Davis, 2007). Bu çalışmada, stratejik işbirliği türlerinden lisans anlaşması, franchising ve ortak girişim üzerinde durulacaktır.

Lisans anlaşması, imlat sektöründeki işletmelerin patent gibi entelektüel varlıklarını ticarileştirmelerine olanak tanıyan uzun dönemli bir sözleşmedir. Franchising ise bir işletmenin diğer bir işletmeye, kendi marka adını taşıması kaydıyla mal ve hizmet üretimi için işletme süreçlerini kulanma izini vermesidir. Franchising, hizmet sektöründe geçerli olan lisans anlaşmasıdır (Rothaermel, 2016).

Stratejik işbirlikleri türleri arasında bir diğer tür ise ortak girişimlerdir. “Ortak girişim”, belli bir sektörde veya iş kolunda belli bir iş görmek üzere uzmanlaşmış ve birbirinden bağımsıziki veya daha fazla işletmenin belirli bir işi ortaklaşa geliştirerek ve kâr elde etmek için bir anlaşma (sözleşme) çerçevesinde bir araya gelerek oluşturdukları tüzel kişiliği olmayan işbirlikleridir.

“Ortak girişimler” kavramı İngilizce yazında “jointventures” olarak kullanılmaktadır. İleri düzeyde bir işbirliğini simgeleyen ortak girişimlerde, işletmeler arasında gelişen işbirliği; sermaye veya pay sahipliği kadar önem taşımaktadır. Belirli bir iş kolunda, belirli bir işi birlikte gerçekleştirmek hedefiyle işletmeler varlık, birikim ve yeteneklerini bir araya getirerek, yeni bir işletmeyi (ortak girişim), yeni bir isim ve kimlik altında faaliyete geçirirler. Fakat birleşmelerin aksine, işbirliği yapan ana işletmelerin, kendi mevcut kimlikleri ve varlıkları da ayrıca devam etmektedir. İşbirliği yapan bu işletmeler, yeni kurulan girişimde hissedar olarak belirli sermaye paylarına da sahiptir (Ülgen & Mirze, 2004: 328).

Ortak girişimlerin olumlu yönlerinin yanı sıra, bir sürü olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Zamanla ortaklar arasında çıkabilecek muhtemel problemler veya karar alma sürecinde yaşanabilecek sorun ve ihtilaflar, işletmenin performansını olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu nedenle, “ortak girişimlerde” kurulan bu ortaklığın sağlıklı bir şekilde yol alması ve olası problemlerin önüne geçilebilmesi için tüm tarafların belirli kurallar çerçevesinde hareket etmesi bir gerekliliktir. Belirlenen bu kuralların uygulanabilmesinin işletmenin profesyonelleşmesine bağlı olduğunu söyleyebiliriz.

Ortaklı bir yapıya sahip olmanın ve/veya stratejik işbirliklerine girişmenin profesyonelleşmeyi teşvik edeceğiyle ilgili önemli bir kuramsal destek, kaynak bağımlılığı yaklaşımından gelmektedir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre, örgüt ile bu örgütün hammadde, emek, sermaye vb. yaşamsal kaynaklar için bağımlı olduğu diğer örgütler arasındaki güç dengesizliğini azaltma ve karşılıklı bağımlılıkları yönetme amacıyla bir örgütler arası takım düzenlemeler kullanılmaktadır (Pfeffer & Salancik, 1978). Bu düzenlemelerden en yaygın olanları da ortaklıklar ve stratejik işbirlikleridir.

Aile işletmelerinin ortaklı bir yapıya ya da stratejik işbirliğine sahip olması, tarafların kendi çıkarlarını gözetecek bir örgüt ve yönetim yapısının oluşmasını talep etmelerini beraberinde getirmesi doğaldır (Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2010). Bu yapı, kural ve prosedürlerin güçlenmesini ve finansal denetimin şeffaflaşmasını kapsamaları beklenebilir. Bu özellikler de profesyonelleşmenin boyutları arasındadır.

2.3.4. Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması

Sürekli olarak küreselleşen ve gün geçtikçe karmaşık bir hal alan ekonomik ortamda, işletme faaliyetlerinin dışa açılması ve uluslararasılaşması tüm işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Uluslararasılaşma, aile işletmeleri için kendilerini yenileme ve dolayısıyla varlıklarını sürdürebilme olanakları sağlamaktadır. Uluslararasılaşma, “bir işletmenin birden çok uluslararası pazarda faaliyet göstermesi” anlamına gelmektedir. Üretim ve satışlarının en az % 10 ya da daha fazlasını yurtdışında gerçekleştiren işletmeler, uluslararasılaşmış veya çokuluslu işletmeler olarak tanımlanabilir (Ataay, 2012: 112).

Aile işletmelerini uluslararasılaşmaya teşvik eden birçok neden vardır. Her ne kadar aile işletmelerinde uluslararasılaşma yalnızca sektörel ya da makroekonomik nedenlerden dolayı olsa da, ailenin durumu ve amaçları bu süreçte aile işletmelerini farklı kılmaktadır. Dolayısıyla aile işletmeleri, faaliyet gösterdikleri ülkedeki rekabet şartları yanında ailenin birtakım gereklilikleri sebebi ile de uluslararasılaşmayı bir strateji olarak benimseyebilmektedir. Uluslararasılaşma sürecini başlatan veya hızlandıran stratejik nedenler düşük maliyetli kaynaklara ulaşım ve tedarik zinciri yönetimini geliştirmek adına yapılan offshore ortaklıklar olmaktadır; ailesel nedenler ise aile üyelerinin hisselerini arttırmak, artan aile üye sayısı için istihdam

imkanı oluşturmak, ailenin gelecek kuşaklara daha iyi eğitim fırsatı sunulması nedeniyle ilgili ülkeye açılma olarak sayılabilir (Can, Alayoğlu, & Alayoğlu, 2016: 22).

Diğer taraftan rekabet potansiyeli yüksek olan aile işletmeleri, kuruluşlarının ilk safhalarında hızlı bir büyüme yaşayarak, ulusal ve uluslararası pazarda başarılı olabilmektedir. Buna karşın çoğu zaman, aile işletmelerinin yapısal özelliklerinden kaynaklanan nedenler bu işletme türünün ömürlerinin kısa olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinin başarısızlığının temel nedenleri arasında profesyonelleşememe, stratejik yönetim kavramlarının uygulamaya geçirilememesi ve karar alma sürecinde bilimsel yöntemlerden çok geleneksel ve sezgisel yöntemlerin ve yaklaşımların uygulanmasıdır (Soyuer, 2004: 111).

Aile işletmelerinin faaliyetlerini ülke sınırları dışına taşıması, bir diğer ifade ile işletmelerin uluslararasılaşması, beraberinde birçok yeni sorumluluklar getirmektedir. Bu yeni sorumlulukların başında işletmenin profesyonelleşmesi gelmektedir. Ayrıca faaliyet gösterilen ülkenin dinamikleri göz önüne alınarak uygun ve daha sistemli bir yapı oluşturmak gerekmektedir. Elde edilen profesyonelleşme ve profesyonel yönetim yaklaşımı ile işletmenin uluslararası pazarlarda, uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi mümkündür.

Aile işletmesinin uluslararasılaştıkça profesyonelleşeceği düşüncesine akademik katkı, bir önceki başlıkta değinilen kaynak bağımlılığı kuramının yanı sıra yeni kuramsal kuramından gelmektedir. Yeni kurumsal kuram, örgütlerin ve örgütlerdeki insanların oynadıkları rollerin paylaşılan bilgi ve inanç sistemlerini üreten sosyal etkileşim aracılığıyla yaratıldığını vurgulamaktadır (Berger & Luckmann, 1967). Sosyal yaşama istikrar ve anlam veren (Scott, 2013) ve yokluğu hayal dahi edilemeyen (Jepperson, 1991) unsurlar olarak kurumlar, davranışlar için beklentiler oluşturarak sosyal yaşamı dengelerler. Yeni kurumsal kurama göre işletmeler için kaynak ve müşterilerin peşinde koşmanın yanı sıra kurumlardan kaynaklanan sosyal hedefler de söz konusudur. İşletmenin sosyal hedeflerinden en önemlisi toplumsal kabul anlamına gelen (Suchman, 1995) meşruiyeti kazanma ve korumadır.

Yeni kurumsal kurama göre, işletmeler meşruiyet baskısıyla giderek daha fazla biçimsel örgüt özellikleri sergilemektedir (net amaçlar ve misyonlar, planlar ve

stratejiler, özerk karar yapıları, içsel eşgüdüm ve kontrol sistemleri vb.) (Drori vd. 2006; Hwang, 2006). Biçimsel örgüt özellikleri de profesyonelleşmeyle büyük ölçüde örtüşmektedir.

2.3.5. Sektör (İş Kolu)

Türk Dil Kurumu'na göre “sektör” kelimesi, “Aynı işi yapan topluluk” anlamına gelmektedir. Bu kelimenin anlamını daha iyi idrak etmek için bölüm, iş kolu, dal, kesim gibi eş anlamlı kelimeler de kullanılabilir. Sektör, kamusektörü ve özel sektör olarak ikiye ayrılmaktadır. Kamu sektörü genellikle sosyal hizmet anlayışı ile hareket eder ve bu sektörün amacı özel teşebbüslerde olduğu gibi kâr elde etmek değildir (Özdevecioğlu, 2002: 118). Özel sektör ise genellikle özgür (hür) girişim olarak anlaşılmaktadır. Özgür girişim, bir şekilde sermaye temin etmek ve bu elde edilen bu sermayeyi istediği şekilde kullanmak anlamına gelir. Kuşkusuz, özgür girişimi de sınırlayan bazı yasa ve kurallar bulunmaktadır. Fakat özel sektör yönetimde, finansmanda, üretimde ve denetimde özgürlüğe sahiptir. Ardından konumuz ile ilişkili olan özel sektör veya ekonomik faaliyetler grubu ise insanların hayatlarını sürdürmek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yapılan farklı ekonomik faaliyetler olarak değerlendirilebilir (Özdevecioğlu, 2002: 120). Geçmişten günümüze insanların ihtiyaçlarında meydana gelen değişimlere bağlı olarak ekonomik faaliyetler de farklılaşmıştır. İlk insanlar avcılık, toplayıcılık, tarım gibi ekonomik faaliyetlerde bulunurken günümüzde ise sanayi, tarım, ticaret, bankacılık, güvenlik, iletişim, ulaşım vb. çok sayıda farklı ekonomik sektör ortaya çıkmıştır (Hoca, 2015).

Sektör veya iş çevresinde tüm işletmelerin veya örgütlerin yaptığı faaliyetlerin aynı sektör içindeki diğer işletmeleri etkilemesi kaçınılmazdır. Sektör içindeki benzer ürünlerin aynı müşteri kitlesine hitap etmesi işletmelerin birbirinden olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Bu sebepten işletmelerin yaptığı herhangi bir tanıtım faaliyeti, geliştirdiği yeni bir ürün veya belirlemiş olduğu fiyat politikaları ister istemez diğer işletmeleri de etkilemektedir (Ülgen & Mirze, 2013: 90).

Günümüzün işletmeleri, tüketicilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmek için üretim süreçlerinde farklı yöntem, süreç ve standartları uygulayarak daha nitelikli ürün veya hizmet ortaya koymak çabası içindedirler. Bir yandan tüketicilere nitelikli ürün sunarken, diğer yandan üretim maliyetlerini azaltma politikası

belirlemeye çalışmaktadırlar. Özellikle bu işletmelerin, diğer işletmelere veya aracı işletmelere ürün veya hizmet vermesi söz konusu olduğunda, ürünü talep eden işletmelerin bir takım ölçütlerin de karşılanması kaçınılmaz olmaktadır. Özellikle bu ürünler başka ülkelerdeki işletmeler için üretiliyorsa istenilen kalite standartları ile uyum içinde olması gerekebilmektedir.

Bazı sektörlerce üretilen ürünlerin geleneksel yöntemleri kullanması, dar piyasa anlayışı ve kaynakların rasyonel şekilde kullanılmaması gibi olumsuzluklar nedeni ile bu işletmeler gelişen rekabet ortamında bu ihtiyaçları karşılamakta ve istenilen kalite düzeyini yakalamakta zorluk yaşamaktadırlar.

Genellikle dış pazarlara yönelen işletmeler, bir diğer ifade ile ihracat yapan işletmeler açısından “*kalite problemleri*” birincil derecede önem teşkil etmektedir. Çünkü bu tür kalite sorunlarının temelinde üretilen ürünlerin veya hizmetlerin eksik veya yanlış tasarlanması, üretim süreçlerindeki yanlış yöntemler, girdi ve diğer gerekli malzeme ve insan kaynakları gibi nedenler yatmaktadır.

Üretilen ürünlerin eksik veya yanlış olması nedeni ile çeşitli problemler zühür etmektedir. Ayrıca araştırma - geliştirme (Ar-Ge) ekibinin yetersizliği, birimler arası iletişim eksikliği ve buna benzer problemler de ortaya çıkan başka problemler şeklinde karşımızda durmaktadır. Bu problemlerin çözümü için ve daha yüksek düzeyde performans elde etmek için kalite standartlarının uygulanması büyük önem arz etmektedir (Doğan, Mehmet, & Mert, 2003: 117-118).

Aynı iş kolunda (sektörde) olan veya farklı bir sektördeki başka bir işletme için mamul veya yarı mamul üreten bir işletmenin uyması gereken birtakım kural veya standartlar olabilmektedir. Özellikle kalite sürecine önem veren işletmeler, diğer bir işletme ile işbirliği içerisinde bulunduğu veya belirli ürünlerin üretimi için başka işletmelerle sözleşmeye yaptığında, sözleşmede belirli kalite standartlarına bire bir uyulması yönünde maddelere yer vermelidirler. Bu maddeler sektöre bağlı olarak değişebilmektedir. İşletmeler arasında yapılan bu anlaşmalar yaygın olarak sanayi sektöründe olmaktadır. Çünkü sanayi sektöründe dış kaynak kullanımı yaygın olduğu için bu gibi anlaşmalarda kalite standartlarına uyulması gerekmektedir.

Sipariş veren işletme, üreten işletmeden belirli standartların uygulanmasını istediğinde, işi alan işletme, yönetimsüreçleri dâhil, tüm süreçleri kapsayan bir

uygulamaya gitmek durumundadır. Bu standartları uygulayabilmesi için öncelikle profesyonel yönetime geçmek zorundadır. Aksi takdirde bu standartları tam anlamıyla uygulamış olur.

Yukarıda geçen bu kalite standartlarının doğru şekilde uygulanabilmesi için işletmenin profesyonelleşmesi bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bu ve buna benzer sebeplerden dolayı aile işletmelerinin uluslararası işletmeler ile işbirliği içerisinde olabilmeleri ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmeleri için profesyonelleşmesi gerekmektedir.

Aile işletmesinin içinde bulunduğu sektörden etkilenmesine önemli bir kuramsal katkı, yine, yeni kurumsal kuramdan gelmektedir. İşletme, meşruiyeti içinde bulunduğu örgütsel alanda kazanmakta ve onu korumaya çalışmaktadır (Scott & Davis, 2007). Örgütsel alan, işletmeye kritik kaynakları sağlayan tedarikçiler, müşteriler, rakipler, sendikalar gibi endüstri unsurlarının yanı sıra; finans kuruluşları, belgelendirme kuruluşları, işletme birlikleri, meslek odaları, sivil toplum kuruluşları, medya ve devletin düzenleyici kuruluşları gibi aktörlerden oluşmaktadır. Aynı örgütsel alanda bulunan işletmeler, benzer uygulamaları ve yapıları benimseyip birbirlerine benzeşerek meşru hale gelirler. İşletmelerin bu benzeşme durumuna eşbiçimlilik denir. İşletmelerin devlete ve başka örgütlere bağımlılığından kaynaklanan zorlayıcı eşbiçimlilik; işletme birlikleri, meslek örgütleri, sivil toplum kuruluşları gibi örgütlerin beklentilerinin sonucu olan normatif eşbiçimlilik ve İşletmenin kendisine benzeyen işletmelerin yapı ve/veya uygulamalarını taklit etmeleri sonucunda ortaya çıkan taklitçi eşbiçimlilik olmak üzere üç tür eşbiçimlilik düzeneğinden söz edilebilir. (DiMaggio & Powell, 1983).

Aile işletmelerinde, bulunulan sektördeki düzenlemelerden kaynaklı zorlayıcı; üyesi oldukları sanayi ve/veya ticaret odaları ile diğer sektörel ya da aile işletme sahiplerinin üye oldukları çeşitli sivil toplum örgütlerinden kaynaklanabilecek normatif ve yine aynı sektördeki başarılı işletmeleri kendilerine rol model olarak almaktan kaynaklanabilecek taklitçi eşbiçimlilik etkileriyle profesyonelleşme ortaya çıkabilecektir.

3. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN PROFESYONELLEŞMESİ

3.1. Aile İşletmelerinde Profesyonelleşme İhtiyacı

Aile işletmeleri neredeyse her bakımdan, diğer işletme türlerine göre daha fazla problem ve zorluklar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Karşı karşıya kaldıkları bu problemler aile işletmelerini rekabet ettikleri ortamda dezavantajlı bir pozisyonda bulunmalarına neden olmaktadır. Bu problemlerin ortaya çıkmasının temel nedenleri arasında profesyonelleşememe veya profesyonel yönetim anlayışının benimsenmemesidir.

Son zamanlarda aile işletmeleri yazınında profesyonelleşme konusuna önemli ölçüde yer verilmesi, bu konunun önemini göstermektedir. Her ne kadar profesyonelleşme ile ilgili işletme sahipleri (kurucuları) birtakım adımlar atmış olsalar da, atılan bu adımlar, aile işletmelerinin istenilen düzeyde profesyonelleşmesini sağlayamamıştır. Bu nedenle, aile işletmelerinin profesyonelleşmesi için daha köklü bir değişime ihtiyaç duyulmaktadır.

Aile işletmelerinin profesyonelleşme ihtiyacı farklı nedenlere dayanmaktadır. Bu nedenlerin arasında işletmenin büyüme eğilimi, serbest piyasa ekonomisinin getirdiği rekabet ortamının kızışması, işletmenin uluslararası girişimleri, aile üyelerinin işletmeyi yönetme yetersizliği, kurucuların geliştirmiş olduğu yönetim tarzı gibi nedenler yatmaktadır.

Aile işletmelerinin profesyonelleşmesi ve profesyonel yönetim yaklaşımının benimsenmesi için birtakım değişiklikleri gerçekleştirmek gerekmektedir. Yapılması gereken değişiklikleri iki boyutta değerlendirebiliriz: Birincisi, aile işletmelerine aileden olmayan profesyonelleri dahil ederek veya aileden olan çalışanları profesyonelleşmeleri için biçimsel veya formel olmayan eğitim almalarını sağlayarak profesyonel kadronun hazırlanmasına yol açmak. Bir diğer boyutu ise aile işletmelerinin yönetim biçiminde veya uygulamalarında yapılması gereken değişiklikleri sağlamaktır. Bu değişiklikler, resmi yapı, yönetim fonksiyonlarının uygulanması, kısa, orta ve uzun vadeli stratejilerin geliştirilmesi, karar alma sürecinde iyileştirme, insan kaynakları politikalarında değişiklik gibi önemli değişikliklerdir.

Aile işletmelerinin profesyonel yöneticileri kendi bünyelerine dâhil etmelerinin veya var olan yönetim ekibinin profesyonelleştirilmesini istemelerinin çeşitli nedenleri vardır. En yaygın nedenlerinden biri aile üyelerinin işletmeyi idare edebilme yeteneğinin olmamasıdır. Çoğu durumlarda aile üyeleri pazarlama, finans veya muhasebe gibi becerilerden yoksundur ve bunların işletmede görev alabilmeleri için gerekli becerileri kazanmaları gerekmektedir. Özellikle aile işletmesinin sürekli olarak büyümesi, işletmenin yönetilmesini daha da zorlaştırmakta ve bundan dolayı aile üyelerinin kritik ve önemli görevleri yerine getirebilmesi ve gerekli tüm becerilere sahip olması pek olası görülmemektedir. Bu nedenle aile ya zorunluluklar çerçevesinde ailenin dışına bakacak veya aile üyelerinin becerilerini genişletmeye çalışacaktır (Dyer W. G., 1989: 222).

Aile işletmelerinin profesyonelleşme gereksiniminin bir diğer nedeni ise aileden olan çalışan veya yöneticilerin yetersizliğidir. İşletme kurucularının işletmenin kuruluşu aşamasında istihdam etmiş oldukları aile çalışanlarının yetersiz bilgi ve becerilerinden kaynaklanan düşük performans ve verimlilik nedeniyle işletmede birtakım değişikliklere gidilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu sebepten dolayı, işletme operasyonlarının norm ve değerlerinin değiştirme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Lans'a (1983) göre koşulsuz sevgi gibi aile değerlerinin genellikle iş değerleri olan kârlılık ve verimlilik gibi özellikler ile çatıştığını vurgulamıştır. Aile işletmelerinin bazı yöneticileri, ailenin profesyonel olmamasının ve çalışanlarının kârlılık ve verimlilik gibi kaygılarının eksikliğinin değiştirilmesi için mevcut ekibin işletmecilik değerlerinin benimsenmesi veya yönetimin profesyonelleşmesi ile işletmenin kârının ve verimliliğinin daha da çok artabileceğini ve sonuç olarak işletmenin sürekliliğinin sağlanabileceğini söylemiştir. Aile profesyonel yönetime geçiş yaparak ve daha sıkı kontroller uygulayarak verimsiz çalışanların gitmesini, diğer bir ifade ile işten ayrılmalarını sağlayacaktır. Aile işletmelerinin kurucuları, çoğu zaman çalışanlarına karşı nalistik bir tavır takınarak, bu tür değişiklikleri kendileri yapmaktan çekindikleri için, başka bir deyişle ailenin yapamayacağı ve yapılması zor olan değişiklikleri dışarıdan işe alınan "silahlar" ile gerçekleştirmektedirler (Dyer W. G., 1989: 223).

Bazı durumlarda işletme kurucu kişileri, akraba veya yakınlarına duymuş oldukları güven nedeni ile kan bağı olan kişileri yönetici pozisyonlarına getirmektedirler. Genellikle aile işletmelerinde aynı soyadı taşıyan yöneticilere

sürekli olarak iş imkânı sağlanmaktadır. Her ne kadar bu çalışanların çoğu niteliksiz yönetici olsalar bile bunlar işletmede barındırılmaktadırlar. Bu pozisyonlarda olan yöneticiler genellikle ödül sistemine tabi olmazlar. Fakat bir taraftan altruizm (diğergamlık) gibi özellikler aile işletmelerinin teşvik boyutunu olumsuz olarak etkilese de, diğer taraftan kontrol ve etik boyutunda denge sağlayan bir unsur olarak da görülmektedir. Olumlu yönlerinin yanı sıra, altruizm aile işletmelerinin karar verme sürecini olumsuz etkilemektedir. Bunun nedeni, alınan kararların rasyonel (mantıksal) kararlar yerine, aile bireylerinin veya kurucuların çocuklarının çıkarları doğrultusunda alınan ve profesyonelliğe dayanmayan kararlardır. Diğer taraftan aileden olmayan bireylerin işletmede yer alması mali olarak daha doğru olsa bile, aile işletmelerinde aile bireylerini destekleme ve muhafaza etme eğilimi daha yüksektir. Bu durumda profesyonelleşme yanlı kararlar alınmasını engellemekte önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Lema & Durendez, 2007: 155-156).

Yöneticilerin eğitim eksikliğinin sıklıkla iflasın sebebi olabileceği vurgulanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda aile işletmelerindeki yöneticilerin aileden olmayan yöneticilerden daha düşük eğitime sahip olduğu belirlenmiştir ve aile yöneticilerinin eğitimi işletme stratejileri içinde önemli bir unsur olarak görülmemektedir. Ayrıca, yapılan farklı çalışmalar sonucunda aile işletmeleri yöneticilerine yönelik yapılan eğitim programları, aile işletmesi olmayan işletmelerden çok daha az olduğu kanıtlanmıştır. Diğer taraftan aile işletmeleri eğitim programlarını bir büyüme ve gelişme unsurundan çok işletmenin maliyetlerini büyüten gereksiz bir faaliyet olarak değerlendirilmektedirler. Bazı aile yöneticilerine göre profesyonelleşme, gereksiz ve maliyeti yüksek bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir (Lema & Durendez, 2007: 156).

Aile işletmelerinin profesyonelleşmesini gerekli kılan bir diğer neden ise işletmenin gelecekte başarılı bir şekilde yönetilmesi için lider veya yöneticinin hazırlanmasıdır. Kurucu ya da aile lideri, yakın gelecekte emekli olmak isteyebilir ve işletmedeki aile bireylerinin bu görevi üstlenebilemesi için onların ek eğitime ihtiyacı olduğunu düşünebilir. Gelecekteki lider veya yönetici ihtiyacını karşılamak ve işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak için yönetici adaylarına ek eğitim verilmesi bir gereklilik olarak önümüze çıkmaktadır (Dyer W. G., 1989: 223).

3.2. Profesyonelleşme düzeyleri

Aile işletmeleri kapsamında profesyonelleşme kavramı farklı düzeylerde incelenebilir. Çalışmanın bu kısmında profesyonelleşme dört ayrı düzeyde incelenmiştir. Bunlar: kişisel düzeyde profesyonelleşme, örgütsel düzeyde profesyonelleşme, kurumsal düzeyde profesyonelleşme ve ulusal düzeyde profesyonelleşme.

3.2.1. Kişisel düzeyde profesyonelleşme

İşletmelerin en önemli ve ana unsurunun insan olduğu söylenebilir. İşletmelerin kurulması, gelişmesi ve sorumluluklarını doğru bir biçimde yerine getirebilmesi ve belirlemiş olduğu hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi işletmenin etkin ve nitelikli insan kaynağına sahip olmasına bağlıdır (Erdem, 2004: 36).

Her ne kadar Adam Smith ve Frederick W. Taylor'a göre insan unsuru üretim süreci içinde yalnızca bir araç olarak değerlendirilse de, işletmeciliğin son dönemlerinde, özellikle son 20 yıl içinde Taylorizm ve sosyal mücadele modelinden soyutlanmış ve yeni bir gelişme trendine girilmiştir. Bir değerli varlık olan insan unsuru iş dünyasında yeni bir yer kazanmaya başlamış, yeniden yapılanan ve genişleyen iş ortamında tradisyonel zincirleri kırarak, çok yönlü, yaratıcı, yüksek motivasyon içinde çalışan bir varlık konumuna geçmiş ve bütün bu değişim sürecinin doğal sonucu olarak da insan kaynakları işletmenin en önemli kaynağı olarak algılanmaya başlamıştır (Sabuncuoğlu, 2011: 3).

Günümüzün işletmeleri için insan unsurunun stratejik öneme sahip olması, ister istemez, işletmeleri, nitelikli personel ve profesyonel yöneticileri bünyelerine katma çabası içine sokmuştur. Ancak aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğu benimsemiş oldukları yönetim tarzı nedeni ile profesyonel çalışanlardan çok aile üyelerini veya akrabaları tercih etmektedirler. Aile üyelerinin iş süreçleri için gerekli niteliklere sahip olmayan çocuklarının işletme bünyesinde istihdam edilmesi, onların hızla yükseltilmesi, performans değerlendirilmeden onlara ömür boyu iş garantisi verilmesi, hatta bazen işletmede sadece onlara özgü pozisyonlar yaratılması gibi uygulamalar aile işletmelerinin profesyonelleşemediklerinin göstergesidir (Genç & Karcıoğlu, 2004: 26). Aile işletmeleri bünyesindeki insan kaynaklarının değer yaratabilmeleri ve işletmeye daha çok katkı sağlayarak işletmenin performansını

yükseltebilmeleri için bu işletme türünde profesyonellerin rahat çalışabilecekleri örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir. Bu nedenden dolayı aile işletmeleri sürekli olarak işletme bünyesine profesyonelleri çekmek için uygun şartları yaratmak durumundadır.

Kurucunun ve tepe yöneticisinin aynı kişi olduğu aile işletmelerinde eğer mevcut aile bireyleri iş süreçleri için gereken yetenek, tecrübe ve bilgiye sahip değillerse ve istenilen bilgi ve yeteneği kazanma ehliyetinden uzaklarsa bu noktada profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulur. Pazarlama, finans, reklam, muhasebe, hukuk, personel ve eğitim gibi konularda teorik ve pratik temellere sahip profesyonel yönetici, işletmenin büyüyüp gelişmesinde ve profesyonelleşmesinde büyük önem taşır (Bilgin, 2007: 23). Aile işletmeleri için insan unsurunun bu denli önemli olması, kurucu veya sahiplerin profesyonelleri işletmelerine dâhil etmek için çaba sarf etmesi sonucunu doğurmaktadır. Ayrıca işletmelerin nitelikli insan kaynakları ihtiyacını karşılamak için aileden olan çalışanlara da gerekli eğitimleri vermesi gerekmektedir.

3.2.2. Örgütsel düzeyde profesyonelleşme

Aile işletmelerinin büyümesi her ne kadar işletme sahipleri için olumlu bir gelişme olarak görülse de bu durum farklı sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Büyüme ya da olgunlaşma sonucunda yaşanan sorunlardan biri örgütsel sorunlardır. Örgütsel düzeyde yaşanan sorunlar işletmenin çevresi ile olan ilişkilerine de yansyarak daha yoğun ve karmaşık bir niteliğe bürünmesine neden olabilmektedir. Bu ve buna benzer sorunların üstesinden gelebilmek için işletme kurucusu veya kurucuları alışılmış yönetim uygulamalarından vaz geçerek, uzmanlaşmaya dayalı ve yazılı kuralların olduğu bir formel (biçimsel) örgüt yapısına sahip olan bir işletme yapısı inşa etmek zorundadırlar. Büyük örgütler, insan bakımından kalabalık olduklarından ve çok çeşitli faaliyetleri yürüttüklerinden yazılı kurallara ihtiyaç duymaktadırlar (Bozkuş, 2016: 238).

Bu sorunların giderilmesinde önemli unsurlardan biri olan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol şeklinde ifade edilen yönetim fonksiyonlarının da uygulanması büyük önem arz etmektedir ve bu tür fonksiyonların uygulanması aile işletmelerinin örgütsel düzeyde profesyonelleşmesine katkı sağlamaktadır.

Örgüt düzeyinde profesyonelleşmenin gerçekleşmesi sistem ve ilkelerin belirlenmesi ile mümkün olabilmektedir, bir başka deyişle yapılacak işlerin standart hale getirilmesi, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceğinin açık bir biçimde ortaya konulması gerekmektedir (Yazıcıoğlu & Koç, 2009: 501). Örgüt düzeyinde profesyonelleşmenin daha çok örgütün yapısı ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Aile işletmelerinde sürdürülebilirliği sağlamak için işletmelerin biçimsel (biçimsel) yapısının olması bir zorunluluk olarak görülmektedir.

3.2.3. Kurumsal düzeyde profesyonelleşme

Aile işletmelerinin başarısız olmalarındaki en önemli neden yönetimde yetersizlik, profesyonelleşememe ve kurumsallaşamamadır (Genç & Karcıoğlu, 2004: 26). Bu nedenden dolayı aile işletmelerinin kurumsallaşabilmesi, profesyonelleşebilmesi ve başarılarının sürdürülebilirliği için iyi yönetim sisteminin uygulanması gerekmektedir. İyi yönetim ise “bir işletmenin istenen başarıya ulaşabilmesi için uyguladığı yönlendirme, yönetim ve kontrol sistemlerinin bütünüdür ve yönetim platformlarını, karar alma mekanizmalarını, etkin çalışma süreçlerini ve bunlar için gerekli alt yapıları içerir”. Şu halde yönetim sistemi kurabilmek, uzun vadeli düşünen ve kuşaktan kuşağa geçecek başarılı bir işletme yaratabilmek için profesyonel yönetim gereklidir (Pazarcık, 2004: 38).

Aile işletmelerinin sağlıklı, dengeli, etkin ve istikrarlı bir yönetim yapısına ulaşabilmesi, gelecek kuşaklara başarılı bir şekilde aktarılabilmesi ve işletmenin yaşam sürelerinin uzatılabilmesi için kurumsallaşma kapsamında profesyonel bir yönetim anlayışının benimsenmesi bir gerekliliktir. Yapılan araştırmalar aile işletmelerinin yaşam sürelerinin kısa olmasını “büyüme sürecinde işletme kurucusunun yönetimde yetersiz hale gelmeye başlaması, işletme sahibinin işletme üzerinde kendi kişisel karakterini devam ettirme isteği, yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmama eğilimi, yönetim sorunları, yeni nesilde girişimcilik ruhunun zayıf olması, kuşak çatışması, aile üyeleri arasındaki çatışmalar, tutuculuk, motivasyoneksikliği gibi etkenlere dayandırmaktadır” (Çelik, Sosyal, & Alıcı, 2004: 190).

İşletmelerde kurucu kişilerin geliştirmiş oldukları yönetim tarzına göre değil modele dayalı bir sistemin olması gerektiğini ifade eden kurumsallaşmanın, bir

işletmede oluşumuna ilişkin bazı göstergeleri bulunmaktadır. Bu göstergeler işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim yaklaşımı, karar verme yöntemi ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde özetlenebilir (Yazıcıoğlu & Koç, 2009: 500).

Kurumsal düzeyde profesyonelleşme, sadece çalışanların profesyonel olması veya örgüt yapısının biçimsel olması ile sınırlı değil, işletmenin tümünü kapsayan, standartlarının ve anayasasının olduğu, profesyonel yönetim anlayışının benimsendiği bir sistemin kurulması ile mümkündür. Bu düzeydeki profesyonelleşmenin yukarıda bahsedilen sorunların çözümü için önemli olduğu görülmekle birlikte aile işletmesinin sürdürülebilirliği açısından da hayati önem taşıdığını söyleyebiliriz.

3.2.4. Ulusal düzeyde profesyonelleşme

İşletmeler açık sistemler olarak çevresinden etkilenen ve gücü nispetinde çevrelerini etkileyebilen yapılardır. Dolayısıyla işletmeler, karar alma ve bu kararları uygulama süreçlerinde çevresel etkileri göz önünde bulundurmaları durumundadırlar (Yiğit & Yiğit, 2011: 120). İşletmeleri etkileyen ulusal çevre ise, ekonomik, sosyo-kültürel, hukuki-politik, teknolojik ve tabii çevre faktörlerinden oluşur. Ekonomiyi oluşturan ayrı birimler olan işletmeler, piyasa koşulları ve ekonomik dalgalanmalar gibi etkenlerle belirlenmiş bir ekonomik çevrenin kaçınılmaz etkisi altındadır (Ülgen, 1993: 130).

Ayrıca, günümüzde dinamik bir yapıya ulaşan hukuki ve politik çevre; bölgesel, ulusal ve uluslararası hukuki düzenlemeleri de kapsamaktadır. Asgari ücretler, fiyat kontrolleri, teşvik politikaları, iş güvenliği ve çevresel sağlığı gibi birçok konuda yapılan hukuki düzenlemeler işletmelerin strateji seçimleri üzerinde etkili olmakta, işletmelere yönelik tehdit ve fırsatları ortaya çıkarmaktadır (Dinçer, 1994: 111).

Rekabet gücü yüksek olan aile işletmeleri, kuruluşlarının ilk safhalarında hızlı bir büyüme göstererek ulusal ve uluslararası pazarda başarılı olabilmektedir. Fakat çoğu durumda, yapısal özelliklerinden kaynaklanan nedenlerle aile işletmelerinin ömürlerinin kısa olduğu görülmektedir. Bu durum işletmelerin profesyonelleşmemesi, stratejik yönetim kavramlarının uygulamaya geçirilememesi

ve karar verme sürecinde bilimsel yöntemlerden çok geleneksel ve sezgisel yöntemlerin ve yaklaşımların uygulanmasından kaynaklanmaktadır (Soyuer, 2004: 111).

Aile işletmeleri, diğer işletme türlerine göre, çevre faktörlerinden daha da çok etkilenmemek için çevresinden gelebilecek muhtemel riskleri göz önünde bulundurmaya zorundadırlar. Ulusal düzeyde meydana gelen değişimler işletmeleri, özellikle aile işletmelerini yakından etkilemektedir. Ulusal düzeyde yaşanan bu gelişmeler aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini tehdit etmekte ve bu gelişmeleri takip etme potansiyeline sahip olmayan aile işletmelerini yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakmaktadır.

Diğer taraftan piyasa ekonomisinin sonucu olan rekabet düzeyinin artması yine aile işletmelerinin sürekliliğini tehdit eden etkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum karşısında aile işletmeleri ailesel yönetim ve paternalist bakış açısından vazgeçmek durumunda olduklarını kavramak ve çevresiyle olan ilişkilerini değerlendirmek zorundadırlar. Sonuç olarak aile işletmeleri bu sorunlarla baş etmek için her düzeyde profesyonelleşmeyi sağlamak durumundadırlar.

3.3. Profesyonelleşmede Profesyonel Yönetime Geçiş

İşletmeler yönetim bakımından farklı şekillerde değerlendirilmektedirler. İşletmeler genellikle mülkiyet ve yönetim olarak ikiye ayrılmaktadır. Yönetim biçimine işletmeler, genellikle üç türde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar: (1) Tek kişi tarafından (kurucu kişi) yönetilen aile işletmeleri (sahip yönetimi), (2) Aileden olmayan profesyonel yöneticilerin yönettikleri aile işletmeleri (dış yönetim), (3) Daha geniş bir kategori olan, hem aile üyelerinden oluşan yöneticiler, hem de aileden olmayan profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen aile işletmeleri (profesyonel yönetim) (Mannarino, Pupo, & Ricotta, 2011: 4).

Aile işletmelerinin profesyonelleşme ihtiyacının nedenlerinden biri işletme yönetimindeki yetersizliktir. Aile işletmeleri tarafından benimsenen yönetim tarzının günümüz pazar koşullarını karşılayamaması başlıca problemlerden biridir. Temelde, bu yönetim yaklaşımının kaynağı kurucuların ailesel yönetim yaklaşım tarzına dayanması ve bilimsel yönetim yaklaşımından uzak olmasıdır. Ailesel yönetim yaklaşımını benimseyen işletmelerdeki karar organları genellikle aile bireyleri

tarafından oluşmaktadır. Aile bireyleri tarafından alınan karar ve belirlenen stratejilerin işletmenin sağlıklı yol almasına engel olduğu görülmektedir. Yine, aile işletmelerinin krizler karşısında ayakta durabilmesi ve başarıya ulaşabilmesi ancak profesyonel yönetim yaklaşımı ile gerçekleşebilmektedir.

Aile işletmelerinin profesyonelleşmesine katkı sunan en önemli faktörlerden biri profesyonel yönetim yaklaşımıdır. Yönetim biliminin ortaya çıkışının altında işletmelerin (örgütlerin) etkinlik ve verimliliğini arttırmak amacı yatmaktadır. İşletmenin belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere rahat bir şekilde ulaşabilmesi ve bu süreçte daha yüksek verim yakalayabilmesiresmi yapılara, yönetim fonksiyonlarına ve yönetim biliminin diğer özelliklerinin uygulanmasına bağlıdır. Diğer taraftan, aile işletmelerinin profesyonelleşme ihtiyacı da işletmedeki etkinlik ve verimlilik düzeyini arttırmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, çalışmamızın bu kısmında aile işletmelerinin profesyonelleşmesinde, profesyonel yönetimin önemine ve ilişkisine değinilecektir.

Aile işletmelerinin profesyonelleşmesi işletmenin profesyonel yönetim yaklaşımını benimsemesi ile gerçekleşebilir. Profesyonel yönetim süreci, işletmenin belirlediği amaçları insan, finansal kaynak, zaman, malzeme ve teçhizat, yer ve tesisler, yöntem ve kurallar (mevzuat) gibi kaynaklardan en iyi şekilde faydalanmak ve sistemli bir bilgi birikimine dayanmak sureti ile gerçekleştirme sürecidir (Sürgit, 1970: 16).

Profesyonel yönetimi önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak için insanların, malzeme, para ve zamanın planlanması, denetlenmesi, geliştirilmesi ve yönetilmesi olarak da tanımlamak mümkündür. Profesyonel yönetimin amacı işletme ekibinin hedefleri belirlemesi ve planlama sürecinde işletmeyi krizden uzak tutmasıdır. Ayrıca değişimi önceden tahmin edebilme ve olası krizleri yönetebilme, sürecin profesyonelce idare edilmesinin de anahtarıdır.

Aile işletmelerinde profesyonel yönetime geçiş sürecinde girişimci veya kurucu kişinin önemli bir rolü olduğu bilinmektedir. Profesyonel yönetim süreci uzun, çaba gerektiren ve kendine özgü birtakım riskleri olan örgütsel bir değişim sürecidir. Bu sebepten dolayı bu sürecin çok iyi bir şekilde planlanması, her aşamasının dikkatli bir şekilde yürütülmesi ve süreç boyunca elde edilen sonuçların takip edilmesi gerekmektedir. Bu zorlu değişim sürecini, örgütsel değişimin önemini

idrak edemeyen girişimcilerin veya yöneticilerin yürütmesini beklememek gerekir. Hedeflenen değişimlerin hayat bulması genellikle dışarıdan atanacak profesyonel yöneticilerle ve yönetim danışmanlığı veren kurumlarla mümkün olabilmektedir. Fakat işletmenin selameti için profesyonel yönetime geçiş konusunda kurucuların (girişimcilerin) ikna edilmesi gerekmektedir (Ulukan, 2014: 158).

3.4. Biçimsel Organizasyon Yapıları ve Profesyonelleşme

Profesyonel yöneticilerin de yardım ve desteği ile gerçekleşmesi beklenen profesyonel yönetime geçişin; işletme yapısına, aile işletmelerinin büyüklüğüne ve diğer özelliklerine göre tasarlanması gerekmektedir. İşletmelerin organizasyon yapıları örgütsel hedeflere (amaçlara) ulaşmak için düzenlenen, sürekliliği olan ve biçimsel olarak yönetim tarafından onaylanmış örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler açısından oluşmaktadır (Alemdar & Barbato, 1980: 122). Yönetim tarafından belirlenen kural ve düzenlemelerin, çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde belirlenmesi, bölümlere ayrılma, yönetim fonksiyonlarının uygulanması organizasyon yapılarının biçimsel olduğunu gösteren temel unsurlardan birkaçıdır. Organizasyon yapılarının biçimsel oluşu işletmenin profesyonel yönetim yaklaşımına ya da profesyonelleşmeye önem verdiğinin en önemli göstergelerinden biridir.

Ne var ki aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğu biçimsel olmayan organizasyon yapılarına sahiptir. Biçimsel olmayan organizasyon yapısı aslında işletmenin profesyonelleşemediğinin en belirgin göstergesidir. Aile işletmelerinin profesyonelleşmesi için işletme organizasyon yapısının biçimsel bir yapıya sahip olması gerekir. Biçimsel organizasyon yapısı, profesyonelleşmenin en önemli göstergelerinden biridir. İşletmenin biçimsel organizasyon yapısına sahip olması için örgütlenme, bölümlere ayrılma, yönetim ve organizasyon ilkelerinin uygulanması, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin belirlenmesi, kısacası emir komuta düzeninin kurulması gerekmektedir.

Fakat profesyonelleşememiş aile işletmelerinde resmi organizasyon yapısı olmadığı için işletme içi ilişkiler sağlıklı olmamakla birlikte işletme çalışanlarının görev ve rolleri net bir şekilde tanımlanmış değildir. Çalışanların görev ve sorumlulukları net bir şekilde tanımlanmadığı için kimin kime hesap vereceği de belli değildir. Bu belirsizliğin iş süreçlerine olumsuz etkisi olmakta ve bu durum

işletmenin performansına yansımaktadır. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında aile işletmelerinin profesyonelleşmesine katkı sağlayan biçimselleşme, yönetim fonksiyonları, fonksiyon esasına dayanan organizasyon gibi özelliklere yer verilmiştir.

3.5. Yönetim Fonksiyonlarının İşletmenin Profesyonelleşmesi ile İlişkisi

Çalışmanın bu kısmında aile işletmelerinin profesyonelleşmesine büyük ölçüde katkı sağlayan yönetim fonksiyonlarının önemine ve ilişkisine kısaca yer verilmiştir. Aşağıda yer verilen “planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol”den oluşan yönetim fonksiyonları ya da yönetim süreci aile işletmelerinin profesyonelleşmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Yönetim fonksiyonlarının birinin olmaması durumunda profesyonelleşmenin tam anlamıyla gerçekleşmesi mümkün olmayacaktır. Yönetim fonksiyonlarının mevcudiyetinin yanında, bu fonksiyonların birbirleriyle uyumu da işletmelerin profesyonelleşme düzeyini etkileyen faktörlerdendir.

3.5.1. Planlama Fonksiyonu

Yönetimin önemli özelliklerinden biri amaç ve hedeflerin önceden belirlenmesi ve belirlenen bu amaçlar doğrultusunda çalışanlar arasındaki işbirliğinin sağlanmasıdır (Saruhan, 2013: 3). İşletmenin amaçlarına ulaşması ve en yüksek düzeyde fayda sağlayabilmesi iyi bir planlama ile gerçekleşebilir. Bu nedenle aşağıda planlama fonksiyonunun önemine ve işletmelerin profesyonelleşmesi ile ilişkisine yer verilmiştir.

Yönetim fonksiyonlarının başında gelen planlamada bir taraftan günlük, sezgiye dayalı, keyfi ve rastgele yönetim biçimi yer alırken diğer taraftan uzmanlar tarafından gerçekleştirilen uzun vadeli planlama, sorun alanlarının ve fırsatların dikkatli incelemesi, alternatifler arasında örgüt için en uygun seçimleri yapma eğilimi yer almaktadır (Alemdar & Barbato, 1980: 121).

Planlama fonksiyonu, örgüt (işletme) amaçlarının belirlenmesi ve bunların gerçekleştirilmesi için hangi eylemlerin yapılması gerektiğinin belirlenmesidir. Yöneticiler planlama sürecinde amaç ve hedefler belirler ve belirlenen hedeflere ulaşmanın yollarını seçerler. Yine planlama fonksiyonu işletme hedeflerini

belirlemek ve bu hedefleri gerçekleştirmek için yapılması gerekenleri belirleme (planlama) süreci olarak da tanımlanabilir (Schermerhorn, 2007: 11).

Bir diğer tanıma göre planlama fonksiyonu en önemli fonksiyon olarak görülmekte ve planlama fonksiyonu “işletmenin amaçlarının belirlenmesi, geleceğe yönelik ne yapılması gerektiğine karar verilmesi, stratejilerin saptanması ve alternatif faaliyet yollarının seçilmesi” olarak tanımlanmıştır. Kısacası planlama “neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağına önceden kararlaştırılması” süreci olarak da tanımlanabilir (Karpuzoglu, 2004: 137).

Yukarıda da görüldüğü gibi planlama fonksiyonu geleceğe yönelik atılması gereken adımları önceden tahmin (öngörme) etme işlevi görmektedir. Bu bağlamda geleceği öngörmek demek günlük, ani, rastgele ve sezgiye dayalı kararlardan çok planlı, sistemli, bilgiye (enformasyona) dayalı karar alma anlamına da gelmektedir. İşletmelerin planlı bir şekilde iş yapması işletmenin performansının ve verimliliğinin artmasını sağlayan önemli etkenler arasındadır. Genellikle profesyonel yönetim yaklaşımını benimsemeyen ya da profesyonelleşemeyen aile işletmeleri geleceğe dönük planlama yapamamaktadır. Planlama fonksiyonunun gereklerini uygulamayan aile işletmeleri aslında işletmenin başarısızlığına neden olmuştur. Aile işletmelerinin kısa (günlük, haftalık veya aylık), orta veya uzun vadeli hedef ve planlarının olmaması işletmenin profesyonelleşmemiş olduğunu gösteren en belirgin argümanlarından biridir. Bu nedenden dolayı aile işletmelerinin profesyonelleşmesi açısından planlama fonksiyonunun mevcudiyeti hayati önem taşımakta ve işletmenin profesyonelleşmesi kritik bir önem arz etmektedir.

3.5.2. Örgütlenme Fonksiyonu

İşletmelerin profesyonelleşme sürecine katkı sağlayan yönetim fonksiyonlarından bir diğeri ise örgütlenme fonksiyonudur. Aşağıda örgütlenme fonksiyonunun profesyonelleşme ile ilişkisine yer verilmiştir. En iyi planlar bile iyi, sağlıklı ve güçlü bir uygulama olmadan başarılı olamaz. Başarılı bir örgütlenme, doğru bir görev alma süreci, kaynak tahsis etme becerisi ve bireylerin ve grupların faaliyetlerinin muntazam bir biçimde koordine edilmesi ile başlar. Yöneticiler örgütlendiğinde, planları harekete geçirmek için insanları ve kaynakları bir araya

getirirler. Örgütlenme; görevlendirme, kaynak tahsisi ve çalışma faaliyetlerinin koordine edilmesi olarak tanımlanır (Schermerhorn, 2007: 11).

Örgütlenme, işletme içinde tamamlanması gereken işlerin kimler tarafından yapılması gerektiğinin, yetki ve sorumluluk düzeyinin ve bunun hangi ortamlarda gerçekleştirileceğinin saptanması olarak tanımlanmıştır. Ayrıca çalışanların görev ve sorumluluklarını eksiksiz bir şekilde tamamlamaları için hangi işleri yapacaklarını, kendilerine destek olacak çalışanların yetkilerinin kapsamını ve işletme içinde kimlere karşı sorumlu olacaklarını belirleme süreci olarak kabul edilmiştir (Saruhan, 2013: 6).

Örgütlenme bir süreç olarak ele alınırsa, işletme içindeki görevlerin nasıl bölündüğünü ve kaynakların nasıl konuşlandırıldığını belirleyen bir yönetim fonksiyonu olarak önümüze çıkmaktadır. Ayrıca örgüt süreci yapının mükemmel bir biçimde oluşturulmasına yol açar. Örgüt yapısı şu şekilde tanımlanır: (1) İşletmede çalışan bireylere ve bölümlere verilen resmi görev seti, (2) Otorite çizgileri, karar sorumluluğu, hiyerarşik seviyelerin sayısı ve yönetici kontrolünün kapsamı da dâhil olmak üzere resmi raporlama ilişkileri, (3) Departmanlar arasında çalışanların etkin koordinasyonunu sağlamak için bir sistem tasarımı. Ayrıca örgütlenme süreci, bölümler arasında koordinasyonun sağlanması ve departmanların en başta tanımlanması kadar kritiktir bir olgudur. Etkili eşgüdüm sistemleri olmadan hiçbir örgüt gerektiği gibi tamamlanmaz (Daft, 2010: 244).

Örgütlenme fonksiyonu çerçevesinde yapılan işler aşağıdaki şekildedir: (Özalp, 2010: 205);

- Örgütsel amaçları doğrultusunda yapılacak işlerin saptanması ve gruplandırılması,
- İşleri yapacak çalışanların belirlenmesi ve yetki verilmesi,
- Yer, amaç ve yöntemlerin belirlenmesi...

Ayrıca işletmeler stratejik hedeflere ulaşmak için işletmenin kaynaklarının dağılımını sağlayan yapılar olarak da görülmektedir. Bu çerçevede örgütlenme:

- Yapılması gereken işleri özelliklerine ve departmanlara göre böler,
- Bireysel işlerle ilgili görev ve sorumlulukları belirler,
- Farklı örgütsel görevleri koordine eder,

- İşleri birimler halinde kümeler,
- Bireyler, gruplar ve departmanlar arasında ilişki kurar,
- Resmi yetki ilişkileri kurar,
- Örgütsel kaynakları ayırır ve dağıtır.

Örgütlenme fonksiyonunun (işlevinin) etkin bir biçimde yerine getirebilmesi için bazı temel ilkeler doğrultusunda hareket etmesi önemlidir. Bu ilkeler:

- İşbölümü ve uzmanlaşma,
- Bölümlendirme,
- Emir/komuta zinciri
- Kontrol alanı,
- Merkezileşme veya merkezileşmeme,
- Formalleşme.

Yukarıda görüldüğü üzere örgütlenme sürecinde yapılması gereken bir sürü iş ve görev bulunmaktadır. Örgütlenme fonksiyonunun (işlevinin) gerekenleri doğru bir şekilde yerine getirebilmesi için işletme ortamının buna müsait olması gerekmektedir. Eğer aile işletmesinin kurucuları veya yöneticileri değişime istekli değillerseve örgütlenmenin gereklerini gereği gibi yerine getirmede çaba göstermezlerse, işletmenin profesyonelleşmesi mümkün değildir.

Özellikle büyüme sürecinde olan aile işletmelerinin örgütlenmesi bir zorunluluktur. Bu nedenle aile işletmelerinde işlerin doğru bir şekilde yönetilmesi için formalleşme (resmileşme), işbölümü, bölümlendirme, emir/komuta gibi ilkelerin uygulanması hayati önem taşımaktadır. Bu ilkelerin yerine getirilmemesi durumunda kurucular ve girişimciler işletmeyi yönetmekte güçlük çekerler.

En basitinden işletme içindeki görevlerin nasıl bölündüğü sorusu bir işletmenin profesyonel olup olmadığını veya hangi düzeyde profesyonelleşmiş olduğunu anlamamızda yeterli olabilmektedir. Aile işletmelerinde yaygın olan nepotizm fenomeni de işletmenin profesyonelleşme düzeyini anlamamıza yardım etmektedir. Çünkü nepotizm görevlerin nasıl bölündüğünü anlatan önemli bir ölçüttür. Nepotizmin yaygın olduğu aile işletmelerinde örgütlenme süreci doğru dürüst olmamaktadır. Görevlendirme sürecinde profesyonellerin yerine, kan bağı olan aile çalışanlarının kritik pozisyonlara getirildiği görülmektedir.

Özet olarak, aile işletmelerinde örgütlenme fonksiyonunun olması ve örgütlenmenin gereklerinin yapılması aile işletmelerinin profesyonelleşmesine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

3.5.3. Yönelme ve Koordinasyon Fonksiyonu

Aile işletmelerinde işe alım süreçleri, yerleştirme, oryantasyon (uyum), ücret politikaları, terfi ve kariyer planlaması, çalışma süreçlerinde işbirliği, yapılacak işlerin koordinasyonu gibi işlevlerin yerine getirilmesi, işletmenin performans ve verimliliği için çok önemlidir. İşletmenin belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmek için çalışanların istenilen yönde yöneltilmesi, motive edilerek harekete geçirilmesi ve iş yaptırılabilmesi için yönelme fonksiyonunun uygulanması bir gerekliliktir.

Yönelme fonksiyonu planlama ve örgütlenme fonksiyonundan sonra gelen ve işletme yönetiminin yerine getirmesi gereken faaliyetler içinde önemli bir fonksiyondur. Yönelme fonksiyonu planlama safhasında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmakta ve işletme yapısını harekete geçirmektedir. Yönelme fonksiyonu astlara işlerin (görevlerin) dağıtılmasını onların yapacaklarının belirlenmesini sağlar. Bu fonksiyon, yöneticilerin emir vermesinin dışında, çalışanların güdülenmesi ve çalışanlar arasında iletişim sağlanması gibi örgütsel süreçleri de kapsar.

Yönelme ya da yürütme fonksiyonu farklı kaynaklarda etkileme, yönetme veya emir-komuta isimleri ile de açıklanmıştır. Yönelme, örgütün belirlemiş olduğu amaçları doğrultusunda çalışanları arzu edilen yönde davranışa yönelme, onları harekete geçirme ve onlara iş yaptırma faaliyeti olarak da tanımlanır. Bu özelliği ile yönelme fonksiyonu, planlama ve örgütlenme fonksiyonlarının sabit olma özelliğinden ayrılmakta ve örgütün veya işletmenin farklı basamaklarına yerleştirdiği çalışanlarla karşı karşıya gelip ilişki kurduğu için dinamik bir süreci de bünyesinde barındırmaktadır. Yönelme fonksiyonunun önemi ve zorluğu insanlarla iletişim içinde olmasından kaynaklanmaktadır. Yönetici, astlarını belirlemiş amaçlar doğrultusunda davranışa sevk edecektir. Bu amaçlara ulaşmak için emirler verecektir ve çalışanlar da kendisine verilen emirleri istekli olarak yerine getirdiği takdirde yönelme fonksiyonu başarıya ulaşacaktır. Bu nedenden dolayı, çalışanların belirlemiş amaçlar doğrultusunda istenilen davranışa sevk edilmesi veya

yapının harekete geçirilmesi fonksiyonuna yönelme adı verilmektedir (Besler, 2014: 169-170).

Ancak aile işletmelerinde sıklıkla görülen sorunların başında aileden olmayan çalışanlara ve yöneticilere gereken özenin gösterilmemesidir. Oysa aile işletmelerinin profesyonelleşmesinde yönelme fonksiyonunun büyük bir önemi var, çünkü bu fonksiyonun icra edilmemesi, çalışanların motive edilmemesi anlamına da gelmektedir. Sağlıklı iletişimin kurulmadığı, çalışanların motive edilmediği işletmelerde genellikle işgücü devri daha yüksektir. Aile işletmelerinde, işletme çalışanları ve işletme sahipleri arasında “biz ve onlar” ayrımı sıklıkla görülen bir fenomendir. Aileden olmayan çalışanlar ve işletme sahipleri iki farklı dünyanın insanları gibi olmakta ve bu durum çalışanların davranışlarına da yansımaktadır. Aileden olmayan çalışanların veya yöneticilerin bir ekip çalışması içinde olması gerektiği halde ötekileştirildiklerini hissetmeleri, ister istemez bu çalışanların ilk fırsatta daha iyi koşullar sağlayan başka bir işletmeye geçmelerine neden olmaktadır. Aile işletmesi kurucuları genellikle kendilerini aileden olmayan yöneticilerinden daha deneyimli, zeki ve bilgili zennetmekte, kendilerinden daha donanımlı ve iyi yöneticiler ile çalışmakta zorlanmaktadırlar (Genç & Karcıoğlu, 2004: 25).

Diğer taraftan koordinasyon fonksiyonu, işletmelerin (örgütlerin) sürekli büyümesi, üretim süreçlerinde yaşanan karmaşıklık, işletme içi davranışların çok boyutlu olması ve işlerin farklı kişiler tarafından yerine getirilmesinin ortaya çıkarttığı düzen ihtiyacını karşılamak için ortaya çıkmış önemli bir yönetim fonksiyonudur. İşletmelerin belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşması çok sayıda insan kaynağının katkısı ile gerçekleşir. Çalışanlar arasındaki işbirliği ve uzmanlaşmanın gerçekleşebilmesi için, işletme içinde yapılacak tüm işlerin küçük parçalara (görevlere) ayrılması gerekir ve her bir görev bir çalışanın sorumluluğuna verilmelidir. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için söz konusu küçük görevler arasında anlamlı ilişkilerin kurulması gerekmektedir. Bu gereklilikler ancak koordinasyon fonksiyonu ile karşılanır. İşbirliği sistemi olarak değerlendirilen örgütlerin gerektiği şekilde işleyebilmesi için örgütsel unsurların uygun bir şekilde bir araya getirilmesi etkinliğine koordinasyon veya eşgüdümlemedenir (Ulukan, İşletme Yönetimi, 2014: 193).

Yukarıda görüldüğü üzere yönelme ve koordinasyon fonksiyonları aile işletmelerinin profesyonelleşmesine katkı sağlayan önemli fonksiyonlardır.

İşletmenin planlama sürecinde belirlediği amaç ve hedefleri yerine getirmesi "yönetme fonksiyonu" ile, kimin hangi görevleri yerine getireceğinin belirlenmesi ve işletme içindeki düzenin inşa edilmesi "koordinasyon fonksiyonu" ile sağlanır. Bu iki fonksiyonun olmaması, planlama ve örgütleme fonksiyonunun önemini ortadan kaldırmaktadır. Bu fonksiyonların gereği gibi uygulanması durumunda aile işletmelerinin profesyonelleşme süreci daha az çaba ile gerçekleşmektedir.

3.5.4. Kontrol Fonksiyonu

"İletişimde kalmak, bilgilendirilmek, işleri kontrol altında tutmak" her yönetici için önemli sorumluluklar arasındadır. "Kontrol", "iktidar" kelimesi ile eş anlamlıdır. Kontrol sözcüğünün ne zaman ve nasıl kullanıldığına dikkat edilmez ise kavram negatif (olumsuz) bir çağrışım bırakabilir. Kontrol süreci, yönetimde olumlu ve gerekli bir rol oynamaktadır. İşleri "kontrol altında tutmak" iyi ve gerekli olarak değerlendirilirken; işlerin "kontrol dışında" kalması genel anlamda olumsuz bir durum olarak değerlendirilir (Schermerhorn, 2007: 134).

Neredeyse her işletmede (organizasyonda) kontrol, yöneticilerin karşılaştığı önemli konulardan biridir. Yöneticiler; iş süreçlerini kontrol etmek, çalışanların davranışlarını düzenlemek, mali kaynakları tahsis etmek için temel sistemler oluşturmak, insan kaynaklarını geliştirmek, finansal performansları analiz etmek ve işletmenin genel profilini değerlendirmek gibi birçok kontrol sorunu ile karşı karşıya kalmaktadır (Daft, 2010: 537).

Örgütsel kontrol; işletme faaliyetleri ile plan, hedef ve belirlenen performans standartlarının işletmenin beklentileri ile tutarlı hale getirilmesini ve bunları düzenleyen sistematik bir süreci ifade eder. Douglas S. Sherwin, kontrol fonksiyonu üzerine yayınlanmış makalesinde kontrol fonksiyonunu, "Kontrolün özü, operasyonları ve faaliyetleri önceden belirlenmiş standartlara uyarlayan ve temelleri yöneticilerin elinde olan bilgi" olarak özetlemiştir. Dolayısıyla işletmeler belirlenen performans standartları ile elde edilen performans standartlarını karşılaştırırlar. Belirlenen standartlardan sapma var ise, istenilen standartlara ulaşmak gereken tedbirleri alırlar. Bir organizasyonun etkin bir şekilde kontrol edilmesi için, yöneticilerden, hangi bilgilerin önemli olduğunu, bu bilgilerin nasıl elde edileceğini ve bunlara nasıl cevap verebileceklerini istemek gerekir. Doğru verilere sahip olmak çok önemlidir. Yöneticiler, organizasyonu etkili bir şekilde izlemek ve denetlemek

için hangi standartların ve ölçümlerin gerekli olduğuna karar verir ve bu bilgileri elde etmek için sistem kurar (Daft, 2010: 538).

İşletmelerin belirlenen plan, amaç ve hedeflere ulaşip ulaşmadıklarını anlamak kontrol (denetim) fonksiyonu sayesinde mümkündür. Kontrol fonksiyonu işletmelerin planlama becerisinin bir ölçüğü olarak da değerlendirilebilir. Planlama ve kontrol arasındaki uyum, aile işletmelerinin profesyonelleşme düzeyinin de göstergesidir. Eğer planlama ve kontrol fonksiyonları arasında büyük oranda sapma yoksa veya bir ifade ile uyum oranı yüksek ise bu diğer tüm işlevlerin de doğru bir şekilde uygulandığı anlamına gelir. Aile işletmelerinde yönetim fonksiyonlarının olması ve bunların gerekli bir şekilde hayata geçirilmesi işletmenin profesyonelleşmesine büyük katkı sağlamaktadır. Buna göre aile işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlayarak daha yüksek performans göstereceği söylenebilir.

3.6. Aile İşletmelerinin Profesyonelleşmesinde Profesyonel Yöneticilerin Rolü

Büyüme aşamasında olan aile işletmelerinin sıklıkla karşılaştığı problemlerden biri, işletmenin çevresinde yaşanan gelişmelerdir. Özellikle serbest piyasa ekonomisini benimseyen ülkelerdeki aile işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamaları daha da zorlaşmaktadır. Aile işletmeleri, bu gelişmelere ayak uydurabilmek ve sürdürülebilirliğini devam ettirebilmek için profesyonelleşme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Profesyonelleşme, işletmenin sürdürülebilirliğini, verimliliğini ve performansını arttıran önemli bir etken olarak değerlendirildiği için işletme kurucularının bu süreci bütüncül olarak değerlendirebilmeleri gerekmektedir. Çünkü aile işletmelerinin profesyonelleşme sürecine katkı sağlayan farklı etkenler bulunmaktadır ve bu etkenlerin hiçbiri göz ardı edilmemelidir.

Özellikle belirli bir büyüklüğe ulaşmış aile işletmeleri daha karmaşıktır ve yönetilmesi de sorundur. Bu nedenle büyük aile işletmelerinin profesyonelleşmesi hayati önem taşımaktadır. Aile işletmelerinin profesyonelleşmesini sağlayan önemli etkenlerinden biri aileden olmayan profesyonel yöneticilerdir. Aile işletmeleri ne kadar büyük ve karmaşıksa, daha fazla üst düzey profesyonel yöneticiye ve dış bilgiye gereksinim duyar (Klein, 2007: 23).

Fakat aile işletmelerinin büyük bir kısmı; kontrolü kaybetmemek, finansal mahremiyet veya kurucu kişilerin tutucu yaklaşımı gibi sebeplerden dolayı profesyonel yöneticileri aile işletmelerine dâhil etmemektedirler. Aile işletmelerine profesyonel yöneticilerin dâhil edilmemesi şirketin profesyonelleşememesini ve buna bağlı olarak büyümenin ve şirket sürekliliğinin engellenmesini, zamanında alınması gereken stratejik kararların gecikmesini, bunun sonucunda işletmelerin kapanmasını veya el değiştirmesini doğurmaktadır (Soyuer, 2004: 114).

Çalışmanın bu kısmında profesyonel yöneticilerin, aile işletmelerinin profesyonelleşmesindeki rolüne yer verilmiştir.

Profesyonel yöneticilerinin işletmeye dâhil edilmesi veya var olan yöneticilerin profesyonelleşmesi süreçte büyük önem taşımaktadır. Ayrıca işletmenin profesyonelleşme düzeyi profesyonel yönetici sayısının yüksek oranda olmasına da bağlıdır. Bu sebeplerden dolayı profesyonelleşmeyi hedefleyen aile işletmeleri, işletmede profesyonelleri barındırmak durumundadır. Ayrıca aile dışından işletmeye dâhil edilen profesyonel yöneticiler, aileden olan yöneticilere eğitim vererek de işletmenin profesyonelleşmesine önemli ölçüde katkı sağlayabilirler (Dyer W. G., 1989: 222).

Tanım olarak baktığımızda bazı kaynaklarda profesyonelleşme, işletmedeki yönetim kademelerini doldurmak için akrabalık bağı olmayan yöneticilerin, özellikle de icra başkanlığının dışardan alınan profesyoneller ile doldurulması (Zhang & Ma, 2008: 120), gerektiğine vurgu yapılmıştır. Her ne kadar bu tanım profesyonelleşmenin sadece aileden olmayan profesyonel yöneticiler ile elde edildiğini ifade etse de, aileden olmayan yöneticilerin de işletmenin profesyonelleşmesine önemli katkısının olduğu görülmektedir.

Çalışmanın bu kısmında aile işletmelerinin profesyonelleşmesinde profesyonel yöneticilerin rolüne ve önemine yer verilmiştir. Çünkü yapılan araştırmalara göre profesyonel yöneticilerin işletmenin idare edilmesinde, aileden olan yöneticilerden daha etkin ve verimli olduğu görülmüştür (Mannarino, Pupo, & Ricotta, 2011: 2). İşletmenin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi sonucunda elde edilen etkinlik ve verimliliğin aslında işletmenin profesyonelleşmesine katkı sağladığı görülmektedir. Sonuçta profesyonelleşmenin

amacı verimliliği arttırarak, işletmenin sürekliliğini sağlamak ve işletmenin daha fazla kâr elde etmesini sağlamaktır.

Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilerin işletmenin profesyonelleşmesi ile ilişkisini irdelemeden önce, profesyonel yöneticilerin tanım ve özelliklerine yer vermemiz gerekmektedir. Aile işletmeleri kapsamında, profesyonel yöneticiler iki ayrı profilde bulunmaktadırlar. Bunlar; aileden olmayan, yönetim alanında biçimsel eğitim almış ve maaş karşılığında çalışan profesyonel yöneticiler ile aile üyelerinden olan veya aile ile kan bağı ilişkisi olan profesyonel yöneticilerdir. Profesyonel yönetici kâr ve riski işletme sahiplerine (kurucularına) ait olmak üzere, ürün veya hizmet üretmek için gerekli üretim faktörlerini araştırıp temin eden ve bu üretim faktörlerini belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten, işletmeyle ilgili tüm kararları alan ve işletmeyi başarılı bir pozisyona getirme çabası içinde olan kişi olarak tanımlanır (Genç & Karcıoğlu, 2004: 24). Aileden olan veya aile ile kan bağı bulunan profesyonel yöneticiler ise genellikle yönetim veya ilgili alanda biçimsel eğitim almış veya çalışma sürecinden elde etmiş bilgi ve birikim ile kendini geliştirmiş profesyonel çalışan olarak tanımlanabilir.

Aile işletmelerinin profesyonel yöneticileri işletmeye dâhil etmeye çalışmalarının veya yönetim ekibinin profesyonelleşmesini istemelerinin çeşitli nedenleri vardır. En yaygın nedenlerden biri ailenin yönetim şekli veya yöntemdeki eksiklikleridir. Aile üyelerinin işletmedeki görevlerine devam edebilmeleri için, genellikle pazarlama, finans veya muhasebe gibi becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Bu becerilere sahip olmayan aile üyeleri, kendilerini bu alanlarda geliştirmek zorundadırlar. Özellikle aile işletmelerinin büyümesi ile oluşan karmaşıklık sonucunda, aileden olan çalışanların (yöneticilerin) işletmedeki önemli ve kritik görevleri gerektiği şekilde yerine getirmelerinin mümkün olmadığı görülmektedir. Bu nedenlerden dolayı, aile işletmesi kurucularının bu gereksinimleri karşılayabilmek için ailenin dışına bakması, bir diğer ifade ile aileden olmayan yöneticileri işletmeye dâhil etmesi veya aile üyelerinin yeteneklerini geliştirmeye çalışması gerekmektedir (Dyer W. G., 1989: 222).

Aile işletmelerinin profesyonelleşme ihtiyacının ikinci nedeni ise işletme faaliyetlerinin norm ve değerlerinin değiştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Aile işletmelerinde, aile çalışanlarına duyulan koşulsuz sevgi çoğu zaman kârlılık ve verimlilik açısından iş (çalışma) değerleriyle çelişmekte ve bu yaklaşım bir zaaf

olarak değerlendirilmektedir. Bu sorunun çözümü için mevcut yönetim ekibinin sağlam iş uygulamaları içerisine dâhil edilmesi ya da örgütsel değerlerin geliştirilmesi gerekmektedir. İşletmeye dışardan profesyonel yöneticiler de dâhil edilerek bu durum değiştirilebilir. Bu değişiklikler sonunda daha yüksek verimlilik ve kârlar elde edilmektedir. Aile, profesyonel yönetime geçiş sürecinde, verimsiz çalışanlarını işletmeden uzaklaştırmak gerektiğine ve daha sıkı kontrollerin uygulanması gerektiğine inanır. Çalışanlarına karşı paternalist bir yaklaşıma sahip olan aile işletmeleri yöneticilerinin işletmede değişiklik yapmakta gönülsüz oldukları görülmektedir. Bu nedenle, ailenin yapmayacağı acı değişiklikleri yapmak için "işe alınan silahlar" getirerek bu değişiklikleri yapmaktadırlar (Dyer W. G., 1989: 223).

Son yıllarda, Amerikan işletmeleri tarihi ile ilgilenen araştırmacılar yönetim biliminin gelişimini ve bununla birlikte "profesyonel yöneticilerin" büyüme hızını araştırmışlardır (Dyer W. G., 1989: 221).

Aile işletmeleri kurucuları profesyonel yönetim becerilerini örgüte (işletmeye) kazandırabilmek için genellikle üç temel yoldan faydalanmaktadırlar: (1) İşletmede çalışan aile üyelerinin profesyonelleşmesi, (2) İşletmedeki aileden olmayan çalışanların profesyonelleşmesi, (3) İşletme dışından profesyonellerin işletmeye dâhil edilmesi. İlk iki seçenek tipik olarak iş yapma yöntemlerinde evrimsel ve aşamalı değişiklikleri temsil eder; yani bu değişiklikler birkaç yılda yavaş yavaş gerçekleşir. Bu iki uygulama istenilen sonuç ve değişiklikleri gerçekleştirebilmek için her zaman yeterli olmayabilir. Üçüncü seçenek ise genel olarak daha devrimci bir değişim çabasını yansıtır ve diğer iki çalışma yönteminden daha etkili, ayrıca işletme kültüründe önemli değişikliklere neden olabilecek bir yöntemdir (Dyer W. G., 1989: 227-228).

Her ne kadar profesyonel yöneticilerin rolleri (görev ve sorumlulukları) hakkında ciddi tartışmalar olsa da, genel anlamda, profesyonel yöneticiler, finans, üretim, muhasebe ve personel yönetimi gibi alanlarda herhangi bir ticaret eğitim kurumunda (üniversitede) biçimsel (resmi) eğitim almışlardır. Dahası, yönetim eğitimi almış olanlar, profesyonellik kriterlerine uymaktadırlar; çünkü profesyonel yöneticilerin, (1) eylemleri genellikle belirli ilkelere dayanır ve özel durumlarda bağımsız önerilere öncelik vererek işlerin yürütülmesine izin verir, (2) yönetim alanında 'uzman' oldukları için, müşteri taleplerini karşılamada yetkin kişilerdir ve müşterileri için neyin iyi" olduğunu bilirler (3) işletme müşterileri ile olan ilişkileri

yararlı ve objektif olarak kabul edilir, (4) elde ettikleri (statü) konum aile ilişkilerine değil, başarıya dayanır ve (5) profesyonel yöneticiler, profesyonellerin gönüllü birlikteliklerine ait olması bir diğer avantajdır. Fakat, yönetim alanında formel eğitim almış olması bir yöneticinin, profesyonel olduğu anlamına gelmemelidir (Dyer W. G., 1989: 221).

Bununla birlikte, profesyonel çalışanlar her zaman aile işletmelerinin özel doğası (yapısı) nedeni ile bu işletme türlerinde gereği gibi çalışmaya ve beklenen performansını sergilemeye hazır değildirler. Ayrıca aile tarafından yönetilen işletmelerdeki profesyonel yöneticilerin, yönetim kuramcıları ve ticaret okulları tarafından objektif bir şekilde gözlemlenmeleri mümkün değildir (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997: 4).

Aile işletmesinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde, aile üyelerinin işletme içerisindeki görevleri ne kadar önem taşıyorsa aileden olmayan profesyonel yöneticilerin veya diğer çalışanların işletmeye dâhil edilmeleri, işletmenin büyümesine ve geleceğinin güvence altına alınmasına katkı sağlamaktadır. Her ne kadar aileden olmayan yöneticilerin istihdamı ile işletme sahipleri, finansal mahremiyetlerini kısmen kaybetse ve işletme ile ilgili birtakım konuları paylaşırsalar da, profesyonel yöneticiler, ulusal ve uluslararası alanlardaki birikimlerini işletmeye taşıyacak ve bu sayede işletmenin güvenilirliğinin artmasına önemli katkıları bulunacaktır (Karpuzoglu, 2004).

Aile işletmelerinde sıklıkla karşımıza çıkan bir olumsuzluk, işletme kurucularının tutucu yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, işletmenin pazar taleplerine cevap vermekte aciz ve yeniliklere kapalı olmaları yüzünden işletmenin büyümesine ve gelişmesine engel olmaktadır. Bu anlayışa sahip aile işletmeleri bir taraftan nitelikli çalışanları işletmeye dâhil etmekte güçlük çekerken, diğer taraftan var olan çalışanlarını da kaybetme riski ile karşı karşıya kalmaktadır. Oysa profesyonel yöneticilerin katkısı ile işletme yönetiminin profesyonelleşmesi daha rahat bir şekilde gerçekleşmekte ve aile işletmeleri pazar taleplerine daha hızlı cevap vererek çok daha rahat büyüebilmektedir.

3.7. Profesyonelleşme Kültürü

Aile işletmeleri tarihinde, işletmenin kültürü her zaman kurucu kişilerin değerleri ve aile kültürü temel alınarak belirlenmiştir. Profesyonel kültüre sahip olan aile işletmelerinin değerlendirilmesinde mülkiyet ve yönetim iki ayrı sistem olarak ele alınmaktadır. Profesyonel kültürü benimseyen aile işletmelerinin diğer işletmelere kıyasla daha profesyonel olduğunu her zaman söyleyemeyiz; fakat bu kültürel düzene sahip işletmelerin, işletmenin profesyonelleşmesi için aileden olmayan profesyonel yöneticilere, yönetim konusunda daha çok yetki ve sorumluluk verdiğini söyleyebiliriz. Bu tip organizasyonlarda profesyonel yöneticilerin verdikleri varsayım ve öneriler, aileden olan yöneticiler ile farklı olmaktadır. Genellikle profesyonel kültürü benimseyen aile işletmelerinde aileden olan yöneticilerin, aileden olmayan yöneticilere karşı tutumları daha objektif olmaktadır ve profesyonel yöneticiler işletmenin kârını arttıran önemli kişiler olarak değerlendirilmektedir (Dixit, 2008: 9).

Profesyonel kültürün birçok avantajı vardır: bunlardan biri, profesyonel yöneticilerin işletmeye yeni fikir ve yönetim tekniklerini getirmesidir. Profesyonel yöneticiler genellikle işletmenin muhasebe, pazarlama veya diğer işletim sistemlerini iyileştirebilir ve işletmeyi daha verimli hale getirebilirler. Ayrıca profesyonel yöneticiler şirketle duygusal bağ kurmadıkları için işletmeyi farklı ve yeni yönlerle taşıyarak, işletmeye yeni fırsatlar sunarak, işletmenin farkındalık yaratmasına neden olurlar. Diğer taraftan profesyonel kültür, çalışanları aile bağlarından uzaklaştırmakta ve sadakatten çok, yetki, performans gibi özelliklere öncelik tanımaktadır (Dyer G. W., 1988: 45).

Profesyonel kültüre sahip olan aile işletmeleri, aileden olmayan profesyonelleri işletmeye dâhil etmekle kalmaz, bunlara işletmenin daha iyi performans sergilemeleri için karar verme yetkisi de verir. Profesyonel kültürü benimseyen aile işletmeleri dolaylı olarak işletmenin profesyonelleşmesine de önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

Diğer taraftan profesyonel kültürün aksi olan ataerkil kültürde ise profesyonel yöneticilere gereken önem gösterilmez. Ataerkil kültürün baskın olduğu aile işletmelerinde, kurucu kişi neredeyse tüm önemli ve stratejik kararları kendisi alır. Ataerkil kültüre sahip aile işletmelerinde aile bireyleri önemli yönetimsel

pozisyonlara atanırlar. Ataerkil kültürü benimseyen aile işletmelerinde profesyonellere güven duyulmaması bu kültürün en temel özelliklerinden biridir. Bu işletme türünde aile gelenekleri hüküm sürer ve işletme kurucunun mirası olarak algılanır (Günver, 2006: 91). Aile işletmelerinin kuruluş aşamasında ataerkil kültür daha baskın olarak görülmektedir. Değişime ve gelişime açık olan kurucu kişiler, zamanla ataerkil kültürden profesyonel kültüre yönelerek işletmenin profesyonelleşmesi için uygun bir altyapı oluştururlar.

4. BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1. Araştırma Konusu ve Problemi

İşletmeler, özellikle aile işletmeleri hızlı değişen çevre koşullarında rakipleri ile baş etmek, varlıklarını sürdürmek ve daha fazla kâr elde etmek zorundadırlar. Aile işletmelerinin çevrelerindeki yeni gelişmeler bu hedeflere ulaşmayı zorlaştırmakta ve bu gelişmelere ayak uydurabilmek için formal olmayan uygulamalardan kaçınmalı ve profesyonel bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Profesyonelleşme ihtiyacı aile işletmelerinin büyümesi sürecinde genellikle işletme sahibinin yönetimde yetersiz kalmaya başladığı görülmektedir. Planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yürütülmesinde yetersizlikler ve nitelikli insan kaynağı eksikliği bu tür işletmelerde karşılaşılan başlıca sorunlardır. Bu sorunların artmasıyla birlikte aile işletmelerinde yönetimin profesyonelleşmesi gereği ortaya çıkmaktadır. (Erdoğan, 2004: 202-203)

Aile işletmelerinde profesyonel yönetime geçiş süresi daha zor işler. Şirketin büyüme sürecinde gereksinme duyulan yöneticiler öncelikli olarak aile bireylerinden ve akrabalarından sağlanmaya çalışılır, bunların yeterli olmadığı durumlarda şirkete dışarıdan yönetici getirilmeye çalışılır. Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında karar alma, ücretleme, güç kazanma isteği vb. unsurlar nedeniyle sık sık sorunlar yaşanır. Şirketi kurup belirli bir aşamaya getiren kurucu yönetici, şirketi kendi çocuğu gibi görmeye başlar. Şirketin tüm yönleriyle ilgili denetim sahibi olduğunu düşünür ve hemen her konuda kendi düşüncesine danışılmasını ister, yetki devrinde isteksiz davranır (Özçelik, 2006: 19-20). Bu ve bunun gibi etkenler farklı problemlerin ortaya çıkmasına neden olmakta ve profesyonelleşme sürecinde engel olarak önümüze çıkmaktadır.

Diğer ülkelerde olduğu gibi Kosova Cumhuriyetinde de işletmelerin büyük bir kısmı aile işletmelerinden oluşmaktadır. Bu işletmelerin 85 % aile işletmelerinden oluşuyor ve bunların büyük bir çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Kosova'daki aile işletmeleri büyük ölçekli olmasalar bile, bunların birçoğu farklı zorluklarla karşı karşıya kalmışlardır. Aile işletmelerinin karşılaştıkları

en büyük zorlukların arasında formel (resmi) yapılarının olamamasıdır (Nixha ve diğerleri, 2015:8). Bu işletmelerin formel yapılarının olmaması, işletmelerin profesyonel bir şekilde yönetememe gibi sorunlarının olduğunu ortaya koymaktadır.

Yapılan araştırmaların sonucunda elde edilen verilere göre profesyonel yönetim ve kurumsallaşma ile ilgili konuların Kosova'da çok yeni olduğu ve sadece son yıllarda tartışılan bir konu olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, Kosova'daki büyük aile işletmeleri bu konuların önemini gündeme getirerek, bu sürecin benimsenmesi için pratik uygulamalara ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir (Nixha ve diğerleri, 2015:8). Profesyonelleşmenin Kosova'daki aile işletmelerin son yıllarda gündeme gelmesi bu aile işletmelerinin az düzeyde profesyonelleşmiş ya da profesyonelleşemediklerinin bir göstergesidir.

Aile işletmelerinin profesyonelleşme ile ilgili konuların gündemlerine bu kadar geç girmesinin altında yatan çeşitli etkenler bulunmaktadır. Buna etkenler arasında Kosova'nın 20.yüzyılın sonuna kadar Yugoslavya Federe Cumhuriyeti'nin bir parçası olarak sosyalist özyönetim sistemi ile yönetilmesidir. 1946 tarihli Kamulaştırma Yasası ticaretin ve sanayinin bazı dallarında özel mülkiyete müsaade etti. Ancak özel mülkiyete tanınan bu tolerans, 1947 ve 1948 tarihli yeni Kamulaştırma Yasaları tarafından iyice sınırlandırıldı. Yeni yasalar zanaatkarların ve küçük dükkân sahiplerinin özel mülkiyetleri dışındaki tüm işletmeleri devletleştirdi. 1946 Anayasası zanaatkarlara ve dükkân sahiplerine en fazla beş işçi çalıştırabilme izni vermişti. 1948 yılının sonuna gelindiğinde, büyüklüğüne ve faaliyet niteliğine bakılmaksızın bütün sanayi dalları tamamen devlet mülkiyeti altına alınmış oldu. (Sancaktar, 2009: 99). Sonuç olarak 1980'li yıllarına kadar özel mülkiyete dayalı işletmelerin çok az olduğunu göstermektedir. Her ne kadar 1980'li yıllarında serbest piyasa ekonomisine geçilse de, Yugoslavya'da başlayan siyasi ve sosyal sorunlar Kosova'da faaliyet gösteren özel mülkiyete dayalı işletmelerin profesyonelleşmesini engellemiştir. Ardından Yugoslavya'da yaşanan siyasi krizler ve savaşlar, Kosova'yı da savaşa sürüklemiştir. 1999 yılında savaşın sona ermesiyle birlikte işletmelerin daha rahat hareket etmelerini sağlamış, ancak serbest piyasa ekonomisinin getirdiği rekabet ve buna benzer problemler ile karşılaşmalarına yol açmıştır. Diğer taraftan Kosova'daki eğitimdeki problemler, işletmelerin ihtiyacını karşılayacak nitelikli elemanlar hazırlamaktan aciz kalmıştır. Nitelikli elemanların olmaması dolaylı olarak işletmelerin profesyonel yönetimden uzak olduğu söylenebilir. İşletmelerin amatör

bir şekilde yönetilmesi, başka bir deyişle profesyonelleşmemesi işletmelerin sürekliliğini tehdit etmektedir. Kosova'daki aile işletmelerinin süreklilik sağlayabilmeleri için profesyonel yönetime geçmeleri bir zorunluluk olmuştur. Bu çalışmayı özgün kılan Kosova'daki aile işletmelerinin profesyonel yönetime yaklaşımlarını anlamak ve profesyoneleşme sürecinde yaşanan sıkıntıların tespit edilmesi açısından önemli olduğunu vurgulamamız gerekir.

Bu tez çalışmasındaki temel araştırma problemi Kosova'daki büyük aile işletmelerinin profesyonelleşmesinin düzeylerini ortaya koymak ve bu düzeyleri etkileyen unsurları anlamaya çalışmak amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Günümüzde rekabet koşullarının gelişmesi ve küreselleşmenin artmasıyla birlikte aile işletmeleri sürekliliğini devam ettirmek ve rekabet üstünlüğü sağlamaları için profesyonel yönetim yaklaşımına yönelmeleri bir gereklilik olarak değerlendirilebilir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde aile işletmeleri için profesyonelleşme son derece önemli bir nitelik taşıdığı söylenebilir. Bu noktadan hareketle araştırmamızın amacı Kosova Cumhuriyetinde büyük ölçekli işletmelerinin profesyonelleşme düzeylerinin belirlenmesi, bu işletmelerin profesyonelleşme düzeylerini anlamak ve profesyonelleşemeyen işletmelerin hangi sebeplerden dolayı profesyonelleşemediklerini anlamaktır.

Araştırmada profesyonelleşme altı boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. Bu boyutlar kurumsal yönetim düzeneklerinin varlığı, yönetime aile dışından katılım, biçimselleşme ve bölümlendirme, karar almaya katılım, finansal kontrol sistemlerinin ve insan kaynakları kontrol sistemlerinin varlığıdır. Araştırmada öncelikle, araştırma kapsamındaki işletmelerin profesyonelleşme düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. İlaveten, aile işletmelerinin profesyonelleşmesini etkilediği düşünülen unsurlardan hareketle şu önermeler geliştirilmiştir:

1. Aile işletmesinin büyüklüğü ile profesyonelleşme düzeyi arasında olumlu ilişki vardır.
2. Aile işletmesinin yaşı ile profesyonelleşme düzeyi arasında olumlu ilişki vardır.
3. Aile işletmesinin ortaklı yapıya sahip olması ile profesyonelleşme düzeyi arasında olumlu ilişki vardır.

4. Aile işletmesinin stratejik işbirliklerine girişme düzeyi ile profesyonelleşme düzeyi arasında olumlu ilişki vardır.
5. Aile işletmesinin uluslararasılaşma düzeyi ile profesyonelleşme düzeyi arasında olumlu ilişki vardır.
6. Aile işletmesinin bulunduğu sektörün standartlara bağlılığı ile profesyonelleşme düzeyi arasında olumlu ilişki vardır.

4.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamına dâhil olacak işletmeler tespit edilirken bu çalışmanın konusu gereği işletmelerin aile işletmesi olması temel şart olarak belirlenmiştir. İşletmenin aile işletmesi olarak belirlenmesinde aile işletmesi tanımları esas alınmıştır.

4.4. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Kosova Cumhuriyetinde faaliyet gösteren on iki adet büyük aile işletmesi olarak belirlenmiştir. Genel olarak Bu seçimde, piyasa ekonomisiyle görece geç tanışan bir bağlamda profesyonelleşme dinamiklerinin anlaşılmasının önemli olacağı düşünülmüş ve profesyonelleşmeyle ilgili zengin veri derleme olasılığı yüksek olan işletmelerin tercihi yol oynamıştır.

4.5. Araştırma Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül olarak ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 39).

Çalışmada tercih edilen araştırma deseni ise örnek olay çalışmasıdır. Örnek olay çalışması, herhangi bir sürecin, olayın, konunun ve veya kişinin kendi bağlamında ayrıntılı bir şekilde incelendiği ve açıklandığı bir nitel araştırma desendir. Bu çalışmada profesyonelleşme düzeyini belirleme ve profesyonelleşmeyi etkileyen unsurlarla ilgili önermeleri test etme hedeflendiğinden, keşfedici ve açıklayıcı niyetler ön plandadır (Yin, 2018).

4.5.1. Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın verileri, aile işletmelerinin sahip-yöneticilerinden yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanmıştır. İlaveten, araştırmanın geçerliliğini sağlamak için işletmelerin bölüm yöneticileriyle de görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde açık ve kapalı uçlu sorular kullanılmıştır. Görüşme soruları, çalışmanın ekinde sunulmuştur.

4.5.2. Verilerin Analiz Yöntemi

Toplanan veriler, örüntü eşleme (Yin, 2018) yöntemi ile analiz edilmiştir. Bu yöntemde, görgül bir örüntü, veri toplama öncesinde tahmin edilen örüntü ile ya da örüntülerle karşılaştırılır. Eğer, görgül ve tahmin edilen örüntüler birbirine benzer ise, sonuçlar örnek olay çalışmasının geçerliliğini de güçlendirir. Rakip bağımsız değişkenlerin örüntü kabul edildiği analizde, koşul-bağımlılık kuramı, uyumcu öğrenme kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı ve yeni kurumsal kuramın önermeleri profesyonelleşme bağımlı değişken kabul edilerek karşılaştırılmıştır.

4.6. Kosova'nın Bağımsızlığı Öncesinde ve Sonrasında Bölgenin Genel Ekonomik ve Siyasi Durumu

4.6.1. Bağımsızlık Öncesi Genel Ekonomik ve Siyasi Durum

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Yugoslavya'nın yönetimini ele alan Josip Broz Tito, ilk başta Sovyet komünist modelini esas almıştı. Tito tarafından yönetilen Yugoslavya Federe Cumhuriyeti'nin ilk yıllarında özel mülkiyet tamamen yasaklanmıştır. Stalin ile Tito'nun aralarının açılmasından sonra, Sovyet yönetim modelinden tamamen farklı olmasa da, Yugoslavya için yeni bir model olan özyönetim sistemine geçilerek, kısmen liberal özellikler taşıyan bir sistem benimsenmiştir. 1960'ların ortalarında ise Yugoslavya, karma ekonomik sistem olarak adlandırabileceğimiz 'Pazar Sosyalizmini' tercih etmiştir (Ülger, 2016: 46).

Yukarıda saydığımız tüm gelişmelerden yola çıkarak diyebiliriz ki Yugoslavya, ciddi bir kalkınma politikası izleyerek iktisadi olarak iyi bir noktaya

geldi. Fakat Yugoslavya'nın diğer bölgelerine göre Kosova bölgesi yeteri kadar gelişme sağlayamadı. Bunun temel nedeni, "az gelişmiş bölgeler arası eşit gelişme" politikalarının izlenmemesiydi. Bir taraftan belirli bölgelere destek verilirken, diğer bölgeler, özellikle Kosova bölgesi, ihmal edilerek gereken desteği alamadı (Reçica, 2009: 31).

1973 yılında Yugoslavya'da yaşanan petrol krizinden sonra, Yugoslavya Federe Cumhuriyeti ciddi bir ekonomik kriz ile karşı karşıya kaldı. Özellikle 1980'li yıllarından sonra Yugoslavya ekonomisi bir kaosa sürüklendi. Bu dönemde enflasyon oranı % 2.500'lere varmış ve bu ekonomik sıkıntı, ülkenin hemen hemen her bölgesini olumsuz anlamda etkilemişti. Bu krizin bedeli, en ağır şekilde, her zaman olduğu gibi Yugoslavya'nın en fakir bölgesi Kosova'ya ödetilmişti (Savaş, 2001: 101).

Ekonomik sıkıntıların baş göstermesinin yanında, artan milliyetçilik duygularının farklı etnik yapıdaki ulusları sarması bazı olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına sebep olmuş ve tüm bu olumsuzluklar Yugoslavya'nın bölünmesinde ciddi bir etkiye neden olmuştur. Bundan dolayı Yugoslavya'daki siyasal durum hem bölgelerin kendi içerisinde hem de federal düzeyde oldukça gergin bir hale gelmesine sebebiyet vermiştir (Tatar & Toprak, 2011: 108).

1980'lerin başlarında, eski Yugoslavya'da yaşanan ekonomik ve siyasi krizler sonucunda Kosova, iktisadi bir çıkmaza girerek, ciddi ekonomik problemler ile baş başa kaldı. Bunun yanı sıra, bir yandan Kosova nüfusu sürekli olarak artarken, diğer yandan Gayri Safi Milli Hasıla'nın üretilmesinde (GSMH) sürekli düşüş yaşanması da bir diğer problem olarak değerlendirilir. Kosova'daki ekonomik gelişme düzeyinin, eski Yugoslavya'nın ortalamasıyla karşılaştırıldığında, sürekli olarak azaldığı görülmüştür (1947'de eski Yugoslavya ortalamasının % 49'u iken, 1989'da % 27'ye düşmüştür) (Reçica, 2009: 34).

Eski Yugoslavya Federal Cumhuriyeti, uzun yıllar merkezi planlama ile yönetilmiş, ancak refah düzeyini artırabilmek için sosyalist ekonomik sistemi aşan ve kapitalizme yaklaşan birtakım uygulamalara müsaade edilmiştir. Belirli alanlarda (özel teşebbüs) işletmelere verilen esneklik, ekonomiye ivme kazandırmış ve genel anlamda Yugoslavya'nın kalkınmasına önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Ancak istatistik verilerine baktığımızda Yugoslavya'daki ekonomik gelişmişliğin orantısız

olduğu görülmektedir. Eski Yugoslavya Federal Cumhuriyeti, gelir dağılımı bakımından ve gelişmişlik dağılımı açısından 1964'te Avrupa'nın en kötüsüdür (Tatar & Toprak, 2011: 112).

Tablo 02: Kişi Başına Düşen Ulusal Gelir Endeksleri

Ülkeler/Yıllar	1947	1952	1957	1962	1964	1976
Slovenya	175.3	186.7	181.5	198.5	198.3	201.7
Hırvatistan	107.2	116.4	120.3	121.3	118.3	124.3
Voyvodina	108.8	89.3	109.2	103.4	110.8	116.6
Sırbistan (tek başına)	95.6	92.3	94.5	96.0	96.2	98.3
Karadağ	70.8	63.6	64.3	66.3	75.5	70.3
Bosna-Hersek	82.9	87.6	74.2	72.7	70.2	64.2
Makedonya	62.0	59.3	60.0	57.1	74.2	68.1
Kosova	52.6	49.3	42.5	34.0	36.2	32.2

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere Hırvatistan, Slovenya ve Sırbistan'a bağlı olan (özerk bölge) Voyvodina, Yugoslavya Federal Cumhuriyeti genel gelir ortalamasının çok üzerindeyken, Sırbistan orta sıralarda yer almıştır. Diğer yandan Karadağ, Makedonya, Bosna-Hersek ve Kosova bölgelerinin gelirlerinin oldukça düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca bölgeler arası gelir dağılımı ile ilgili 1964'te yapılan bir çalışmada, en zengin bölge olan Slovenya ve en fakir bölge olan Kosova arasında kişi başına düşen gelir farkının 5 kata kadar çıktığı görülmüştür (Tatar & Toprak, 2011: 113).

Diğer taraftan eski Yugoslavya federe devletlerinin ekonomik gelişmişliğinin yanı sıra, okuma-yazma oranlarında da farklılık olduğu görülmüştür. 1971 yılında yapılan nüfus sayımına göre Yugoslavya'da okuma-yazma bilmeyenlerin ortalaması % 15,1 iken, Kosova'da % 31,5, Bosna-Hersek'te % 23,2, Hırvatistan'da % 9 ve Slovenya'da sadece %1,2'dir (Tatar & Toprak, 2011: 114). Kosova bölgesinde okuma-yazma oranının % 31,5 olması, bizlere bu bölgenin gelişmişliği ile ilgili doğrudan bir fikir vermektedir. Çünkü okuma-yazma oranı ile gelişmişlik arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bir ülkedeki okuryazarlık oranı arttıkça, o ülkenin gelişmişlik düzeyi de artar. Okuryazarlık oranı en yüksek olan ülkelerin gelişmişlik düzeyleri de maksimum seviyede olmaktadır.

1991 yılında Yugoslavya Cumhuriyeti'nin dağılmasına hız kazandırmış etkenler arasında, artan devlet borçları, ulusların ekonomik ve siyasi bakımdan merkezi yönetimden uzaklaşmaları da temel nedenler arasında gösterilebilir. 25

Haziran tarihine gelindiğinde ilk olarak Slovenya bağımsızlığını ilan etmiş ve aynı gün içinde Hırvatistan da bağımsızlık kararı almıştır. Bu durum Yugoslavya'nın dağılmasına zemin hazırlamıştır. Hırvatistan'ın bağımsızlık kararı, Sırbistan'ı harekete geçirmiş ve Sırp Hırvatistan'ı işgal etmiştir. Fakat Avrupa ülkelerinin desteğini alan Hırvatistan, topraklarını yeniden denetim altına almıştır. Ardından Makedonya ve Bosna Hersek 8 Eylül 1991 tarihinde bağımsızlığını ilan etmiştir. Bu ülkelerin bağımsızlıklarını ilan etmesi savaşa neden olmuş; birçok sivilin ölmesine, yaralanmalarına ve dramların yaşanmasına sebebiyet vermiştir (Bulut R. , 2017: 38).

28 Mart 1989 tarihindeki Sırp işgaliyle, Sırbistan tarafından Kosova'nın özerkliği feshedilmiş, Kosova ekonomisi geçmişe kıyasla daha da büyük bir düşüş yaşayarak ekonomik bir kriz ile karşı karşıya kalmıştır. Sırbistan Parlamentosu, 336 kamu işletmesini ve diğer kurumları "mülkün korunması" bahanesiyle kendi kontrolüne almış, böylece Kosova sanayisine ağır bir darbe vurmuştur. Ardından bu işletmelerin büyük bir çoğunluğu yok pahasına ve sembolik ücretler karşılığında özelleştirilmiş ve Sırp hükümeti yandaşlarına tahsis edilmiştir. Zor kullanarak ele geçirdikleri kamu işletmelerini hiçbir geçerli mülkiyet belgesi olmadan, yürürlükte olan kanunları hiçe sayarak bu işletmelere el koymuşlardır (Reçica, 2009: 34-35).

4.6.2. Bağımsızlığa Giden Süreç

Yugoslavya'da sürekli devam eden problemler, Yugoslavya'nın ekonomik yapısını ciddi bir şekilde zedelemiştir. Diğer taraftan Kosova sorununa bir çözüm bulunamaması ve İbrahim Rugova öncülüğündeki pasif direniş bu problemlerin çözülmesine katkı sağlayamamıştır. Buna tepki olarak Kosova Kurtuluş Ordusu (UÇK) kurulmuş ve Şubat 1998'den sonra yaşanan çatışmalar nedeni ile Yugoslavya güvenlik kuvvetlerinin sert önlemler alması, yüzbinlerce Arnavut'un farklı bölgelere kaçmak zorunda kalması sebebi ile Balkanlarda istikrar tekrar bozulmuş ve sonuç olarak uluslararası arenada bir Kosova sorunu karşımıza çıkmıştır (Uzgel, 2000: 179).

Sırbistan'ın Kosova'daki Arnavut toplumuna uyguladığı şiddet, baskı ve etnik arındırma dozunu arttırarak devam etmiştir. Saldırıları ve ölümleri NATO (Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü) güçlerinin, Kosova halkının özgürlük ve güvenliklerini korumak amacıyla, 1999 yılının Mart ayında Kosova'ya hava

operasyonu ile müdahale etmesini sağlamıştır. Ardından Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nin 1244 sayılı kararı ile Kosova'da uluslararası yönetim kurulmuştur. Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi tarafından alınan bu karar ile birlikte faaliyet alanları ve görev tanımları açık bir biçimde ortaya konmuş ve Birleşmiş Milletler Kosova Misyonu (UNMIK) ve barış gücü (KFOR) yapılanmasını oluşturmuş ve Kosova'nın Sırbistan'dan tamamen ayrılmasını sağlamıştır (Ülger, 2016: 40).

4.6.3. Kosova'daki Genel Ekonomik Durum

Kosova Cumhuriyeti iktisadi gelişmişlik bakımından az gelişmiş ülkeler arasında yer almaktadır. Özellikle 1989-1999 yılları arasında Kosova bölgesine neredeyse hiç yatırım yapılmamış ve var olan sanayi bölgeleri ve diğer sanayi taşınmazları (fabrikalar) zamanla değerlerini kaybederek çalışmaz hale gelmişlerdir (Pula, 2006: 15).

Diğer taraftan 2003 yılından sonra devlete (Kosova'ya) ait işletmeler "Kosova Güven Ajansı" (Agjencia Kosovare e Mirëbesimit) tarafından özelleştirme sürecine maruz bırakılmıştır. Kosova Güven Ajansı devlete ait bu işletmeleri özelleştirerek Kosova ekonomisinin canlanmasını amaçlamıştır. Fakat bu özelleştirme süreci çok yavaş bir şekilde gelişmiş ve beklenen ekonomik gelişmişlik sağlanamamıştır (Pula, 2006: 16).

Sosyalist ekonomik modelin sona ermesiyle birlikte Kosova'da 1989 yılından bu güne kadar, sürekli olarak özel işletmeler kurulmaya devam etmektedir. Özellikle 1991 yılından 1993 yılına kadar, çok hızlı bir şekilde, her yıl, ortalama 5000 yeni işletme kurulmuştur. Bu işletmeler genellikle ticari işletmeler, tarım işletmeleri, zanaat (el sanatları) işletmeleri, lokanta gibi küçük çapta aile işletmelerinden oluşmaktadır. Bu işletmelerin kuruluş nedeni Kosova'da özel teşebbüs için uygun çevre koşulların sağlanması değil, o dönemde Kosova halkına yapılan siyasi baskı ve devlete bağlı fabrika ve imalathanelerin işlerine zor kullanılarak son verildiği için, bu tür özel girişimlere ihtiyaç duyulmuş olmasıdır. Bu işletmelerin kuruluşu için gerekli sermaye, şahsi birikimlerden ve diasporadan (Avrupa'da yaşayan Kosovalılardan) gelen desteklerden sağlanmıştır (Mustafa, Kutillovcı, Gashi, & Krasniqi, 2006: 23).

Kosova ekonomisinin başlıca kaynakları arasında dış bağışlar, gümrük gelirleri, işçi dövizleri ve Kosova’da yaşayan uluslararası personelin kira/tüketim harcamaları bulunmaktadır. Üretimin çok sınırlı olduğu ülkede, doğal koşullar son derece elverişli olmasına rağmen tarım ve hayvancılık sektörleri de yeterince gelişmemiştir. İşsizliğin % 45 olması acı bir şekilde göze çarpmaktadır.

Kosova, yeraltı kaynakları açısından zengin bir ülkedir. Kurşun, çinko, bakır, gümüş, altın ve kömürün bol miktarda bulunduğu Kosova, linyit rezervi bakımından da Avrupa’da Almanya ve Polonya’dan sonra üçüncü sırada yer almaktadır. Ancak bu kaynaklar verimli bir şekilde işletilememektedir. Ticaret ve hizmet sektörünün hâkim olduğu Kosova ekonomisinde, milli gelirden % 20 paya sahip sanayi sektörü 1999 öncesine göre oldukça geri plandadır. Milli gelirin de % 30’unu özellikle Almanya ve İsviçre’de yerleşik Kosovalı çalışanların gönderdiği dövizler oluşturmaktadır (T.C. Dışişleri Bakanlığı, 24 Mart 2018).

1,8 milyon nüfusu olan Kosova Cumhuriyeti 10.908 km²’lik bir alana sahiptir. Kosova, Avrupa’nın güneydoğu bölgesinde yer alır ve güneyde Arnavutluk ve Makedonya, batıda Karadağ, kuzeyde ve doğuda ise Sırbistan ile komşudur (ASK, 2016:4).

Kosova ekonomisinin yaklaşık % 68,3’ünü hizmet, % 14,1’ini tarım, % 9,6’sını sanayi ve % 8’ini inşaat sektörleri oluşturmaktadır (T.C. Ekonomi Bakanlığı, 5 Nisan 2018).

Kosova Merkez Bankası raporlarına göre Kosova’daki işsizlik oranı yaklaşık %30 seviyelerindedir. Kosova’da işsizlik ve milli gelir rakamları ile halkın yaşayış ve tüketim alışkanlıkları karşılaştırıldığında, kayıt dışı ekonomi ile kayıt dışı işçi çalıştırmanın önemli bir boyutta olduğu ve halkta büyük ölçüde nakite dayanan bir varlığın bulunduğu ve işsizlik oranının yayımlananın aksine daha düşük olduğu tahmin edilmektedir (T.C. Ekonomi Bakanlığı, 5 Nisan 2018).

Batı Balkan Devletleri arasında yer alan Kosova Cumhuriyeti eski Yugoslavya’nın dağılmasından sonra Avrupa Birliği’nin belirlemiş olduğu, kendine özgü bir ekonomik gelişim modeli izlemektedir. Avrupa Birliği’nin modeline göre bu ülkelerin siyasi, ticari ve finansal bütünleşmeleri amaçlanmaktadır (bu ülkeler AB üyeliği derecesine bağlı olarak farklı koşullar çerçevesinde hareket etmektedirler). Her ne kadar Kosova Cumhuriyeti AB ekonomik gelişim modelini izlese bile,

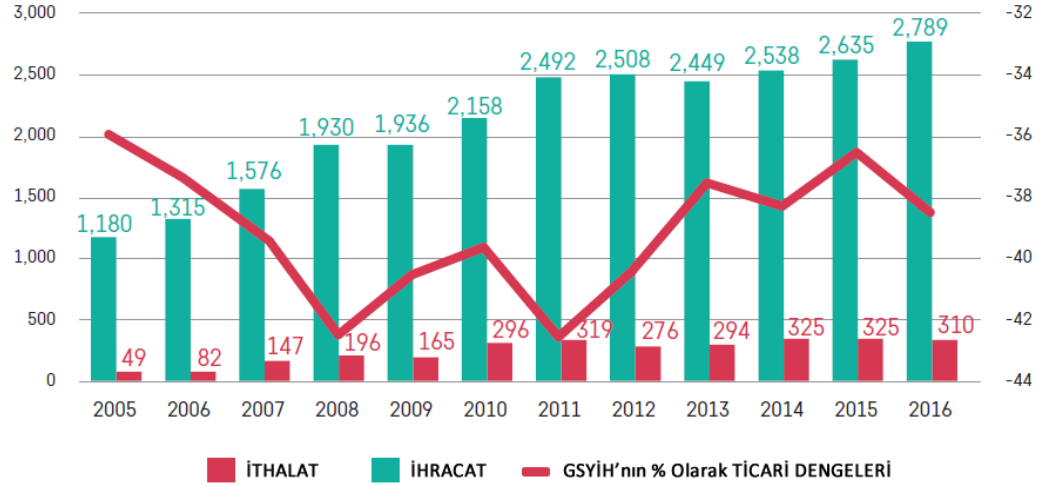
ekonomik gelişim bakımından farklı sorunlar ile karşı karşıya kalmış ve bu sorunlarla baş edemediği için sürdürülebilir bir ekonomik büyüme yaratmada başarılı olamamıştır. Bu durumun en belirgin göstergelerinden biri de Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) açısından bölge ülkeleri ile karşılaştırıldığında Kosova Cumhuriyeti'nin son sırada olmasıdır. Aşağıdaki tabloda bu durum açıkça görülmektedir. Kosova'nın ekonomik gelişimi ile ilgili bazı olumlu göstergeler olsa bile, yine de birçok sorunun olduğu gözardı edilmemelidir. Bu sorunları daha baskın olarak genellikle iki ayrı alanda görmekteyiz: i) diğer ülkelerle kıyasla büyük miktarda ticaret açığı, ii) yüksek işsizlik oranı. Ticaret açığının başlıca nedenleri; yetersiz üretim kapasitesi, yurtiçi ve yurtdışı pazarda rekabet gücünün olmaması, yeterli altyapının bulunmaması, eğitim sistemindeki eksikliklerdir (Serhati, Dobranja, Mustafa, & Çollaku, 2017: 8).

Tablo 03: (€) Gayri Safi Yurtiçi Hasılanın (GSYİH) 2010 – 2016 dönemi

Ülke	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Arnavutluk	3100.0	3200.0	3300.0	3300.0	3500.0	3500.0	3700.0
Bosna	3400.0	3500.0	3500.0	3900.0	4000.0	4200.0	4300.0
Kosova	2500.0	2700.0	2800.0	2900.0	3100.0	3200.0	3400.0
Makedonya	3500.0	3700.0	3700.0	3900.0	4100.0	4400.0	4800.0
Karadağ	5000.0	5300.0	5100.0	5400.0	5600.0	5900.0	6400.0
Sırbistan	4100.0	4600.0	4400.0	4800.0	4700.0	4700.0	4800.0

Kosova'nın uluslararası pazardaki düşük rekabet gücünün ülkenin dış ticaretine olumsuz olarak yansıdığı görülmektedir. Bu durum Kosova ekonomisinin büyümesinde ve gelişmesindeki en temel engellerden biri olarak değerlendirilmektedir. Aşağıda verilen şekil, Kosova'daki dış ticaret açığının ne kadar büyük bir boyutta olduğunu gözler önüne sermektedir. 1990'lardan bu yana sanayileşmedeki gerileme Kosova'da üretim kapasitesinin ve ihracat talebinin düşük olduğunun önemli bir göstergesidir. Diğer taraftan üretim kapasitesinin yetersiz oluşu ve düşük teknoloji kullanımı Kosova'daki işletmelerin ihracat yapmasına engel olmaktadır. Kosova işletmeleri sınırlı düzeyde hammadde, metal, mineral ve plastik ihracat etmektedir. Üretim alt yapısının gelişmemesi, Kosova'nın bölge ülkelerine ve Batı Avrupa ülkelerine bağımlı olmasını mecbur kılmıştır (Serhati, Dobranja, Mustafa, & Çollaku, 2017: 18).

Tablo 04: Kosova'daki dış ticaret (İthalat ve İhracat dengeleri)



Kaynak: Kosova Merkez Bankası (2017)

Her ne kadar Kosova'nın iktisadi durumu diğer Batı Balkan ülkelerine kıyasla daha olumsuz olsa da, ekonominin istikrarlı bir şekilde büyüdüğü görülmektedir. Dünya Bankası'na göre, Kosova'nın önümüzdeki iki yıl içinde istikrarlı bir ekonomik büyümeye sahip olması beklenmektedir: 2018 için % 4,2 %, 2019 için % 4,4. Ancak, bu ekonomik büyüme kamu yatırımlarından, özel tüketimden ve büyük ölçüde diasporadan gelen desteklerden kaynaklanmaktadır. İstikrarlı ekonomik büyümeye rağmen, özel sektördeki kayıtdışılık oranının yüksek düzeyde olması ve iş yapmanın önündeki engeller işletmelerin büyük bir kısmının önemli zorluklarla karşı karşıya kalmalarına neden olmuştur. Bu engeller, özel sektörün gelişmesinin önündeki en büyük faktörler arasında görülmektedir (Vokrri, ve diğerleri, 2017: 11)

4.6.4. Kosova'daki Ticari İşletmeler ve Nitelikleri

Kosova İstatistik Ajansı'na göre, 2018'in üçüncü çeyreği sonunda 2212 işletme faaliyet göstermektedir (OEK, 2019). Riinvest Enstitüsü'nün aile işletmeleri ile yapmış olduğu görüşmeler sonucunda, Kosova'daki aile işletmelerin büyük çoğunluğunun (% 81) kurucu tarafından yönetildiği görülmüştür. Bunların yaklaşık

% 8'inde işletmeyi müdür veya yöneticiler yönetirken, % 11'inde ise işletmeler yöneticiler veya kurucular tarafından ortaklaşa yönetilmektedir. Kosova'daki işletmelerin çok az bir kısmında yönetim kurulları bulunmaktadır. Riinvest Enstitüsü'nün 2016 yılında gerçekleştirmiş olduğu araştırmaya göre, Kosova'daki işletmelerin % 90'ından fazlasının yönetim kurulu olmadan faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Yönetim kurulu olan işletmelerin neredeyse tümü orta ve büyük olan anonim şirketlerdir. Kosova'daki işletmelerin çoğu yerel işletmedir. İşletmelerin % 89'u tamamen yerel, % 6'sı yabancı işletme geri kalan %5'i ise karma işletmeler şeklindedir (Vokri, ve diğerleri, 2017: 12).

Kosova'daki ortalama çalışan ücreti, bölgedeki diğer ülkeler ile kıyasla en düşük seviyededir. Kosova'da, kamu sektöründe verilen ortalama ücret daha yüksek olarak görülmekte ve bu durum özel sektörün Kosova vatandaşları tarafından arzu edilen bir işveren olmamasına neden olmaktadır. Ayrıca, olumsuz çalışma koşulları, iş sözleşmelerine uyulmaması ve fazla mesai, özel sektörün güvencesiz bir iş yeri olarak kabul edilmesinde etkili olmuştur (Vokri, ve diğerleri, 2017: 12).

4.7.Görüşme Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Görüşme yapılan aile işletme sahip-yöneticilerinin yedisi 36-50, dördü 18-35 ve biri de 51-65 yaş aralığındadır. Bu kişilerin yalnızca biri kadındır. Katılımcıların altısı lisans, üçü yüksek lisans ve yine üçü lise mezunudur. Sahip-yöneticilerden dördü “yönetici”, ikisi “müdür yardımcısı”, yine ikisi “baş icra sorumlusu”, geri kalanları da “müdür”, “insan kaynakları yöneticisi”, “işletme sahibi-müdür” ve “ihracat sorumlusu” sıfatlarına sahiptir. Bu kişilerin, altısı birinci kuşak (ikisi kurucu ve dördü kurucunun kardeşi), beşi ikinci kuşak (dördü kurucun oğlu ve biri kurucunun yeğeni) ve biri de üçüncü kuşaktadır (kurucunun torunu).

İşletmelerin altısı 21-30 yaş aralığında, üçü 31-40 yaş aralığında, ikisi 11-20 yaş aralığında ve biri 41-50 yaş aralığındadır. İşletmelerin yedisi yalnızca imalat sektöründe faaliyet gösterirken, beşi imalatın yanı sıra hizmet sektöründe de faaliyet göstermektedir. İşletmelerin altısının çalışan sayısı 250-499, üçünün çalışan sayısı 50-249, ikisinin çalışan sayısı 500-1000 arasında ve birinin çalışan sayısı 1000'in üzerindedir. İşletmelerin altısının ortağı olmadığı anlaşılmış, diğer altı işletmenin ise ortaklık işletmesi olduğu görülmüştür. Ortakları olan işletmelerin ikisinin üç ortaktan oluştuğu ve bunların oransal ayrımının ise; % 33.34, % 33.33 ve % 33.33 şeklinde

olduğu görülmüştür. Yine bir diğer işletmenin ise üç ortağının olduğu ve bunun oransal ayrımının; % 60, % 25 ve % 15 şeklinde olduğu görülmüştür. Diğer işletme ise dört ortaktan oluşmaktadır, bu işletme sahipleri veya ortakların her birinin % 25 payı bulunduğu görülmüştür. Ortağı olan diğer iki işletmeden birinin iki ortaktan oluştuğu, ortakların eşit paya sahip oldukları ve bunların kardeş ortaklığı olduğu anlaşılmıştır. Bir diğer işletme ise resmiyette ortak olmadıklarını, fakat dört kardeşin aynı oranda paya sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

İşletmelerin beşi birinci ve ikinci kuşak, dördü ikinci kuşak, ikisi ikinci kuşak ve biri de birinci kuşak tarafından yönetildiği ifade edilmiştir. İşletmelerdeki aile üyesi olan ve olmayan yönetici sayıları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 05: Aile Üyesi Olan ve Olmayan Yöneticiler

	İşletme	Aile üyesi	Aile üyesi olmayan	Toplam yönetici sayısı
01	A	5	4	9
02	B	4	5	9
03	C	4	7	11
04	Ç	3	1	4
05	D	3	2	5
06	E	8	10	18
07	F	5	2	7
08	G	6	2	8
09	Ğ	10	80	90
10	H	4	3	7
11	I	4	4	8
12	İ	3	3	6

Görüşme gerçekleştirilen aile işletmelerinden elde edilen bilgilere göre; altı işletmede profesyonel yöneticilerin aile üyesi olan yöneticilerden daha az olduğu, iki işletmede ise profesyonel yöneticilerin ve aileden olan yöneticilerin eşit sayıda olduğu ve diğer dört işletmede ise profesyonel yöneticilerin aile üyesi yöneticilerden daha fazla olduğu görülmüştür.

Aile işletmelerin dokuzunun büyüdüğü, diğer üç işletmenin ise durağan halde kaldığı ifade edilmiştir. İşletmelerin sadece ikisinin devlet kurumları ile çalıştığı, diğer on işletmenin ise sadece özel sektör ile çalıştığı anlaşılmıştır. Bu işletmelerin dokuzu ise yurt dışında farklı şekillerde ticari faaliyetlerde buldukları tespit edilmiştir. Aşağıdaki tabloda işletmelerin müşterilerinin ağırlıkları sunulmuştur.

Tablo 06: Aile İşletmelerinin Müşteri Ağırlıkları

	İşletme	Özel sektör	Devlet	Yurt dışı
01	A	% 100	% 0	% 10 – 12
02	B	% 70	% 30	% 0
03	C	% 100	% 0	% 0
04	Ç	% 95	% 5	% 15
05	D	% 100	% 0	% 25
06	E	% 100	% 0	% 40
07	F	% 100	% 0	% 0
08	G	% 100	% 0	% 20
09	Ğ	% 100	% 0	% 25
10	H	% 100	% 0	% 5
11	I	% 100	% 0	% 20
12	İ	% 100	% 0	% 30

Aile işletmesinden dokuzu ülke dışında faaliyet göstermektedir. Ülke dışında faaliyet gösteren aile işletmelerinin altısı diğer ülkelere ihracat yaparken, bunlardan sadece birinin Karadağ, Arnavutluk ve Makedonya’da temsilcileri ve depoları bulunmaktadır. Diğer üç işletme ise sadece Kosova sınırları içerisinde ticari faaliyetine devam etmektedir. Bu işletmeler Kosova’nın farklı bölgelerinde faaliyet göstermektedirler. Satışlardan gelirlerin coğrafi dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 07: Satışlardan Gelirlerin Dağılımı

	İşletme	Ulusal	Uluslararası
01	A	% 88-90	% 10-12
02	B	% 100	% 0
03	C	% 100	% 0
04	Ç	% 85	% 15
05	D	% 75	% 25
06	E	% 60	% 40
07	F	% 100	% 0
08	G	% 80	% 20
09	Ğ	% 75	% 25
10	H	% 95	% 5
11	I	% 80	% 20
12	İ	% 70	% 30

4.7.1. Biçimselleşme ve Bölümlendirme

Katılımcılara işletme bir organizasyon şemasının olup olmadığı sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplardan işletmelerin sekizinin organizasyon şemasının olduğu anlaşılırken, diğer dördünün organizasyon şemasına sahip olmadığı anlaşılmıştır. Organizasyon şeması olmayan işletmelerin hangi sebepten dolayı işletmeleri için organizasyon şeması oluşturmadıkları sorulmuştur. Ayrıca buna ek olarak bu işletmelerde çok sayıda çalışan olmasına rağmen, organizasyon şemasının bulunmama nedeni de sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplardan birinde “İşletmemizin çok yöneticisi olmadığı için organizasyon şeması oluşturmayı ihtiyaç olarak görmedik” cevabı verilmiş. İşletmemizin çok sayıda çalışanı bulunmaktadır, fakat çalışanların büyük bir çoğunluğu mavi yakalı çalışanlardan ve idari işlerden sorumlu kişilerden oluşuyor. İşletmemiz büyüme sürecinde ve yakın bir tarihte market zincirlerimiz ve lokantalarımızı Kosova’nın diğer merkezi şehirlerinde kurmayı hedefliyoruz. Planladığımız sektörlerde genişleme olunca ister istemez yeni yöneticilere ihtiyaç duyulacak ve bunun sonucunda organizasyon şeması da söz konusu olabilir” denmiştir. Bir diğeri ise “işletmemizdeki alt üst ilişkileri, kimin kime karşı sorumlu olduğu, hangi birimlerin hangilerinin altında ya da üstünde çalıştığını belli olsa bile bununla ilgili bir çalışma daha yapmadık. Yine “ne sebepten dolayı organizasyon şeması oluşturmadınız ve işletmeniz için organizasyon şemasının bulunması işletmenizin daha profesyonel olması için daha iyi olmaz mıydı?” sorusu soruldu. Bu soruya verilen cevap ise “Muhtemelen daha iyi olurdu, yapmamamızın her hangi bir sebebi yok, sorumluluklar, alt üst ilişkileri ve buna benzer özellikler belli olduğu için ihtiyaç duymadık” cevabı verildi. Buna karşılık, görüşme gerçekleştirilen işletmelerin tümünün hem hiyerarşik hem de işlevsel olarak alt birimlere ayrıldığı tespit edilmiştir. Aşağıdaki tabloda araştırma kapsamındaki işletmelerin bölümlerinin sayısı sunulmuştur.

Tablo 08: İşletme Bölümlerinin Sayısı

	İşletme	Bölümlerin Sayısı
01	A	3
02	B	4
03	C	5
04	Ç	3
05	D	3
06	E	4
07	F	3

08	G	3
09	Ğ	6
10	H	4
11	I	4
12	İ	3

“İşletmenizde uyulması gereken yazılı kurallar ve yönetmelikler mevcut mudur” sorusuna verilen cevapta işletmelerin beşinde yazılı kurallar ve yönetmelikler bulunurken, diğer beş işletmede ise bu kural ve yönetmeliklerin bulunmadığı anlaşılmıştır. İşletmelerden biri kuralların daha geniş hatlarla belirlendiğini söylerken, bir diğer işletme ise genel kuralların dışında ISO 9001 – 22000 ve HACCP standartlarına da sahip olduğunu açıklamıştır. Yazılı kuralları olan işletmelerden bir diğeri ise bu kuralların nelerden oluştuklarını açıklamıştır. Bunlar işletmedeki “üretim sürecinde tüm çalışanların iş kıyafeti ile ve iş kıyafetlerin temiz olaması gereklidir. Ayrıca makinelerin temiz kalması için birtakım kurallar bulunmaktadır. Sağlıklı ürün üretmek için Ulusal Halk Sağlığı Enstitüsü (Instituti Kombëtar i Shëndetësisë Publike) sözleşmemiz bulunmakta ve ayda iki defa bu kurum tarafından kontrol gerçekleştirilmektedir. Bunun yanı sıra kurumumuzun kendi laboratuvarımız da bulunmaktadır. Ürünlerin sağlıklı olması için sürekli olarak tetkik yapılmaktadır”. Yazılı kuralları bulunmayan işletmelere ise “İşletmenizden neden yazılı kurallar bulunmamaktadır?” sorusu sorulmuş ve bir işletme yöneticisinin buna verdiği cevap ise “İşletmemizde kuralların yazılı olmaması, kurallarımızın olmadığı anlamına gelmemektedir. Her işletmede olduğu gibi, bizim işletmemizde de kurallar bulunmaktadır. Kurallarımızın yazılı olmamasının sebebi biraz da çalışma yoğunluğundan ve yönetim ekibinin de farklı işlerle uğraşmasından kaynaklanmakta, bununla ilgili gelecekte bir çalışma yapmamızın gerekli olduğunu düşünüyorum” diye cevap vermiştir. Diğer bir yönetici ise “Doğrusu işletmemizin için kural ve yönetmelik daha hazırlayamadık. İşletmemiz için gerekli olduğunu da biliyorum. Sebebine gelince de çok fazla önem vermedik diyebilirim” cevabını vermiştir. Az sayıda kuralın ve yönetmeliklerin olduğunu söyleyen bir işletme yöneticisine “Bu kurallar nelerdir” sorusu sorulmuş; bu soruya verilen cevap ise “Bu kurallar çok detaylandırılmış kurallar değildir, genellikle iş süreçleri ile ilgili kurallardır. Bu kurallar daha fazla kalite standartları ile ilgilidir. İşletmemiz ISO 9001:2008 ve HACCP standartlarına sahiptir ve bu standartlardan kaynaklanan kurallar

bulunmaktadır. Bunların dışında başka kurallar da bulunmakta, ancak bu kurallar yazılı kurallar değildir. Ardından “Neden az sayıda kurallar bulunmaktadır” sorusu sorulmuş, buna da verilen cevap “Kuralların uygulanmasındaki zorluklardan. Daha önce çalışanlara yönelik birtakım kurallar belirledik, bu kurallar genellikle iş sürecinde uyulması gereken kurallardır, uyulamaması takdirde farklı ceza ve yaptırımlar öngörülmüştü. Bu kuralları ihlal edenlere gereken cezayı vermiyorduk. Bu sebepten dolayı, tamamen kaldırdık. Yine “Hangi sebep veya sebeplerden dolayı uygulamada problem yaşadınız” sorusu sorulmuştur. Yanıtı ise “İşletmemizin çalışan sayısı çok olsa bile, işletmemizde aileden, akraba ve yakın çevreden çok çalışmamız bulunmaktadır, bu nedenle bunlara ceza uygulamayı uygun görmedik. Akraba ve yakınlarla ceza uygulamadığımız için diğer çalışanlara da aynı muameleyi yapmayı daha uygun olduğunu düşündük” cevabı verilmiştir. Bir diğer işletme yöneticisi ise “İşletmemizin yönetimi ile ilgili yazılı kurallar için bu günü kadar ciddi bir çalışma yapmadık. Ancak üretim süreçleri ile ilgili yazılı kural ve standartlarımız bulunmaktadır. Bu kurallar GLOBALGAP, HACCP ve ISO 9001:2008 gibi standartlardan zorunlu olan kurallardır. GLOBALGAP daha fazla tüketiciye sağlıklı ürün sağlamak için tarım alanında gerekli birtakım kurallardır. Yine HACCP gıda kontrolü için gerekli sorumluluklarımız bulunmaktadır. Aynı şekilde ISO 9001:2008 gibi standartlarımız bulunmaktadır. Fakat bizim yazdığımız kurallar bulunmamaktadır. Bizim yazılmayan kurallar ise daha fazla çalışanların mesai saatine zamanında gelmesi ve buna benzer genel kurallar bulunmaktadır” cevabını vermiştir. Bir diğeri ise bu soruya “Doğrusu işletmemizin için kurallar ve yönetmelik daha hazırlayamadık. İşletmemiz için gerekli olduğunu da biliyorum. Sebebine gelince de çok fazla önem vermedik diyebilirim” yanıtını vermiştir.

“İşletmenizde neyin, nasıl yapılacağı önceden kurallarla belirleniyor mu” sorusuna ilgili cevaplardan elde edilen bilgiler sonucunda işletmelerin dördünde (4) neyin nasıl yapılacağı kurallar ile belirlendiği anlaşılmış, altı (6) işletmede ise herhangi bir kuralın bulunmadığı tespit edilmiştir. Bir (1) diğer işletmede ise birtakım kuralların bulunduğu fakat genel anlamıyla her şeyin kurallara göre belirlenmediği anlaşılmıştır. Diğer bir (1) işletme ise (I işletmesi) “işe bağlı olarak değişmektedir” demiş ve “standart ve gündelik işlerin nasıl yapılacağı bellidir. Hatayı en aza indirmek için ister istemez belirli kuralların olması gerekmektedir. Aksi takdirde üretim sürecinde sıkıntılar yaşanabilir. Başta bira üretimi hassas

olduğu için uyulması gereken belirli standartlar bulunmaktadır. Bunun yanı sıra yine süt, yoğur ve bunların alt ürünleri de bunu gerektirir. Ardından (I işletmesi) “Diğer idari ve yönetici pozisyonlarında çalışanlar için işlerin nasıl yürütülmesi ile ilgili herhangi kurallar bulunmakta mıdır?” sorusu sorulmuş, ve bu soruya verilen cevap şu şekildedir “Aynı derecede olmasa da diğer çalışanların yapmış olduğu iş ve görevler için birtakım kurallar bulunmaktadır, her ne kadar bu kurallar üretimde çalışanların ki gibi olmasa da, bu kurallar daha esnek özellikleri bulunmaktadır” yanıtı verilmiştir. Bir diğer işletmenin yöneticisi ise (İ işletmesi) “Üretim süreçlerinde işlerin nasıl yapılması gerektiği ile el kitabı ve birtakım kurallar bulunmaktadır. Fakat her alanda ve her işin nasıl yapılması gerektiği ile yazılı kurallar bulunmamaktadır” diye cevap vermiştir. İşlerin nasıl yapılacağı ile ilgili kuralları olmayan bir diğer işletmeye ise (Ç işletmesi) “Neyin nasıl yapılacağı kurallarla belirlenmesi işletmenizin performansı için daha iyi olmaz mıydı ve Kurallarla belirlenmemesinin her hangi bir sebebi var mı?” sorusu sorulmuş, bu soruya verilen cevap ise “Mutlaka kuralların olması işletmenin daha iyi yol alması bakımından daha iyi olurdu, fakat daha önce de ifade ettiğim gibi yoğunluktan dolayı kuralları belirlemek için her hangi bir adım atamadık” şeklindedir.

A işletmesi “Belirlenmiş kural ve standartlar yoktur” ifadesi kullanılmış. Bu cevap sonucundan A işletmesine “Sorunlar ortaya çıkınca problemleri ne şekilde çözersiniz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya verilen cevap ise “Problemin büyüklüğüne ve doğasına bağlı çözüm aranılmaktadır. Eğer problem çalışanla ile alakası varsa, üstü veya bağlı olduğu kişi problemin giderilmesi için uğraşır. Fakat problem daha büyük ise o zaman ilgili birim yöneticisi veya işletme yönetimi toplantısında gündeme getirilerek, probleme çözüm aranır” cevabı verilmiştir. B işletmesi ise bu soruya bu şekilde yanıt vermiştir “İşletmede yaşanan sorunlar yöneticiler tarafından çözülür. Kural ve standartlarımız bulunmamaktadır”. C, E, Ğ ve H işletmeleri ise “Ortaya çıkan sorunlar belirlediğimiz standartlar çerçevesinde çözülür” yanıtını vermişlerdir. Ç işletmesi ise “Yaşanan sorunların kurallar dahilinde çözülmemektedir” ifadesini kullanmıştır. D işletmesi ise şu şekilde cevap vermiştir; “Belirlenmiş kurallar olmadığı için, sorunlar bizler tarafından çözülmeye çalışılır”. F ve G işletmeleri ise “Belirlemiş olduğumuz kural ve standartlar bulunmamaktadır” yanıtını vermişlerdir. I işletmesi ise “Sorunların bazıları kural ve standartlar dâhilinde çözülür. Ancak yaşanan her sorunu kural ve standartlar dâhilinde de

çözmek mümkün olmamaktadır. Ardından yine I işletmesine şu soru sorulmuştur “Sorun ortaya çıktığında kural dâhilinde nasıl çözdüğünüzü bir örnek ile anlatabilir misiniz?”. “Eğer sorun bir çalışanla ilgili ise o zaman bizim temel alacağımız şey işletmemizin iç kuralları olur. Çalışan ile yapılan sözleşmeye dayanarak belirli yaptırımlar uygularız. Fakat eğer çalışanların arasında herhangi bir problem ortaya çıktığında bu sorunları da ilgili yönetici takip edip çözüm bulmaya çalışır” yanıtı verilmiştir. Son olarak İ işletmesi bu soruya şu cevabı vermiştir “İşletmemizde muhtemel sorunlar kural ve standartlar dâhilinde çözülmez. Herhangi bir problem ortaya çıktığında abim olan genel müdür veya benim tarafından çözülür”.

Yapılan işlerin raporlanıp arşivlenmesi ile ilgili soruya verilen cevaplardan, işletmelerin altısı rapor hazırlayıp bu raporları arşivledikleri, diğer iki işletmenin ise rapor hazırlamadığı anlaşılmıştır. Diğer üç işletmenin ise sadece devletin ilgili kurumlarına karşı sorumlu oldukları konularla finansal unsurlar hakkında rapor hazırlayıp arşivlediği anlaşılmıştır. (Ç işletmesi) Kısmen veya bazı işlerin raporlandığı işletmeye ek olarak da bu soru yöneltilmiştir “Ne gibi işler raporlanıp arşivleniyor?”, sorusuna verilen cevap ise şu şekildedir: “Yaptığımız işlerin bazıları arşivleniyor, fakat tümü değil. Bunlar genellikle hammadde birim sayısı, ürettiğimiz birim sayısı, distribütör olduğumuz markaların ürün adeti ve diğer finansal işlemler. Hammadde, ürün stoku gibi giriş çıkışların kayıtları bilgisayar ortamında kayıt altında tutulmaktadır. Finansal işlemler ise hem bilgisayar ortamında hem de çıktı olarak dosyalarda saklanmaktadır. Ardından yine (Ç işletmesi) başka bir soru sorulmuştur, bu soru “Karar tutanakları, personel ile ilgili bilgiler vb. raporlanıp arşivleniyor mu?” verilen cevap ise “Aldığımız kararların önemli olarak değerlendirdiklerimizi not alırız, örneğin gelecek yatırım planları, bununla ilgili rapor hazırlayıp arşivleriz, fakat çok önemli olmayan kararlar için tutanak veya raporlama yapmayız. Personel ile ilgili genel bilgi ve sözleşmeleri arşivlenir” yanıtı verilmiştir. Bu işletmelerin arasından rapor hazırlayıp arşivleyen işletmenin (I işletmesi) yöneticisi “yapılan tüm işlerin raporları hazırlanıp kayıt altına tutulmaktadır. Hatta bunun için özel ve güvenli sunucularımız bulunmaktadır” cevabını vermiştir. Rapor hazırlamayan işletmelerden biri (B işletmesi) “Neden işleriniz rapor hazırlanıp arşivlenmiyor?” sorusu sorulmuş, bu soruya yanıt olarak “Çalışmalarımızın neredeyse çoğu raporlanmamaktadır. Rapor hazırlayıp ve arşivlediğimiz sadece devlet kurumları için yapmış olduğumuz yol çalışmaları,

raporlanıp kayıt altında tutulmaktadır. Diğer iş ve işlemler için raporlama yapmayı gerekli görmemekteyiz” yanıtı verilmiştir. Diğer bir işletme ise (İ işletmesi) “tüm işler raporlanmamaktadır” yanıtını vermiş ve bunun sonucunda “Hangi işlerinizin raporu tutulmaktadır?” sorulmuştur bu işletmenin yöneticisi ise “Raporlanıp arşivlenen işlerden genellikle üretimde elde edile ürünlerin tetkik raporlarını arşivlemekteyiz. Bunun dışında finansal kayıtlar raporlanıp arşivlenmektedir. Ayrıca hem Kosova’da hem de diğer ülkelerde olan temsilcilik depolarında ürün stokunun kayıtları bulunmakta. Bu kayıtlar bilgisayar ortamında saklamaktayız” cevabı verilmiştir.

İşletmelerin tümünde çalışanların yetki ve sorumluluklarının belirlenmiş olduğu cevabı alınmıştır. Bu işletmelerin sadece birinde çalışanların yetki ve sorumluluklarının genel hatları ile belirlenmiş olduğu (sözleşmede) anlaşılmıştır.

Misyon ve vizyon ile ilgili soruya işletmeler tarafından verilen cevaplardan, işletmelerin on biri yazılı olarak misyonun ve vizyonun belirlendiği anlaşılırken, sadece bir işletmede bunların belirlenmediği anlaşılmıştır.

4.7.2. Karar Almaya Katılım

Yedi işletmenin çalışanlarını karar alma süreçlerine dâhil ettiği, dördünün çalışanlarını karar alma sürecine hiçbir biçimde dâhil etmediği görülürken, bir işletmenin ise çalışanlarını gerektiğinde karar alma süreçlerine dâhil ettiği belirtilmiştir. Bu işletmelerde karar alma süreçlerine katılan çalışanların genellikle üst düzey yönetici, birim yöneticisi ve uzman kişilerden oluştuğu sonucuna varılmıştır. I işletmesi “Tabi ki dâhil ediyoruz. Daha önce dediğim gibi, işletmemiz büyümekte olan bir işletme ve karar alma sürecinde farklı alanlarda eğitim almış ve tecrübe sahibi olan kişilerin desteğine ihtiyacımız vardır”. Sorulan soru ile ilgili A işletmesi “Kısmen dâhil ediyoruz”. A işletmesine “Hangi durumlarda aileden olmayan çalışanlarınızı karar alma süreçlerine dâhil ediyorsunuz?” sorusu sorulmuş, bu soruya verilen yanıt ise “Aslında, tam anlamıyla karar alma toplantılarına dâhil etmiyoruz, özel durumlarda toplantılara dâhil ederek belirli bir konu veya probleme ilişkin fikrine veya özel bir alanda bilgi ve tecrübe sahibi olanları konu ile ilgili katkı sunmasını istiyoruz” şeklindedir. Ardından yine A işletmesine “Toplantılara katılan bu çalışanların oy hakkı bulunmakta mıdır?” sorusu sorulmuş, verilen yanıt ise “Toplantılara katılmaları halde bu çalışanların karar alma veya oy hakkı

bulunmamaktadır” yanıtı verilmiştir. B, D ve H işletmeleri ise “Sadece yönetici pozisyonunda olanları dâhil ediyoruz” ifadelerini kullanılmışlardır. F işletmesi ise “Karar aile bireyleri tarafından alınır, ancak inşaat alanı ile ilgili uzman kişilere danışılır” yanıtını vermiştir. Ç işletmesi “Dâhil edilmez” demiş. Ardından “Dâhil etmeme sebebi nedir?” sorusu yöneltilmiştir. Ç işletmesinin bu soruya verdiği yanıt “Başta şunu belirmeliyim ki işletme yönetiminde aileden olmayan kimse bulunmamaktadır. Her hangi bir konuda aileden olmayan kişilere ihtiyaç duyduğumuzda fikrine başvurulur, ancak aileden olmayan hiç kimse işletme yönetiminde bulunmamaktadır. Bu nedenle karar alma sürecine dâhil etmemekteyiz” şeklindedir. İ işletmesi ise “Çalışanları karar alma sürecine dâhil etme ihtiyaç duymamaktayız. Çalışanlarımızın büyük birçoğu vasıfsız çalışandır. Sadece yönetici olan arkadaşları bu sürece dâhil etmekteyiz. Özellikle Arnavutluk ve Makedonya’daki yöneticiler ile karar sürecine dâhil ederiz. Fakat bunların karar alma yetkisi olduğu anlamına gelmemektedir. Nihai kararlar ben ve abim tarafından alınmaktadır” yanıtı verilmiştir.

Yedi işletmede kararlar sadece üst düzeyde alınırken, beş işletmede ise kararların üst düzey ve orta düzeyde alındığı sonucuna varılmıştır. Görüşme gerçekleştirilen işletmelerin birinde sadece üst düzey yönetim kademesi bulunurken, sekiz işletmede üst ve orta düzey yönetim kademesinin bulunduğu anlaşılmıştır. Diğer üç işletmede ise üst, orta ve alt kademelerin bulunduğu görülmüştür.

4.7.3. İnsan Kaynakları Kontrol Sistemi

“İşletmenizde iş analizi yapılıyor mu?” sorusuna verilen cevaplarda işletmelerin beşinde iş analizinin yapılmadığı göze çarparken, diğer beş işletmede ise iş analizinin yapıldığı görülmüştür. A işletmesinin bu soruya verdiği cevap “Hayır, yapılmıyor” yanıtı verilmiştir. Devamında A işletmesine “İş analizi neden yapılmamaktadır” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen cevap ise İş analizi yapmamız için uzman bir ekipe gerek duyulmaktadır. Bu aşamada insan kaynakları birimimiz bulunmamaktadır. Sadece personel ile ilgili bir sorumlu kişi bulunmaktadır. Gelecekte bu birimi kurmayı planlıyoruz”. B işletmesi de iş analizi yapmadıkları anlaşılmış ve bunun üzerine “İnsan Kaynakları birimi olduğu halde neden iş analizi yapmamaktasınız?” Sorusu sorulmuştur. Bu soruya verilen cevap ise “İnsan kaynakları birimi ekibi daha fazla çalışan temin etme, yönlendirme, ihtiyaç

duyulduğunda eğitim verme gibi faaliyetlere odaklanmıştır. Birimimiz İK'nın her boyutunu kapsamamaktadır. Zaten bu birim çok kişiden oluşmamaktadır” cevabı verilmiştir. C işletmesi ise “iş analizi yapmaktayız” diye cevap vermiştir. Ç işletmesi ise iş analizi “yapmamaktayız” demiş ve Ç işletmesine “Neden iş analizi yapmıyorsunuz?” sorusu sorulmuş. Bu işletme “İş analizi yapabilmek için insan kaynakları departmanımız bulunmamaktadır, bu nedenden dolayı iş analizi yapmamaktayız” cevabını vermiş ve yine bu işletmeye “İş analizinin gerekli bulmuyor musunuz?” sorusu sorulmuş. Bu soru ile ilgili verilen cevap şu şekilde olmuştur “Gerekli olduğunu düşünüyorum, fakat bu aşamada iş analizi yapmamız zor gözüküyor”. D işletmesinin de iş analizi “yapılmamaktadır” cevabı vermiştir. F işletmesi ise “iş analizi yapılmakta ve gerektiğinde danışmanlık hizmeti alınır” diye cevap vermiştir. G işletmesi iş analizi “yapmamaktayız” demiş. H işletmesi de “İş analizi yapmaktayız” demiştir. I işletmesi ise bu soruya “İşletmemizde iş analizi yapılmaktadır” cevabını vermiş ve bunun üzerine “İş analizi kimler tarafından yapılmaktadır?” sorusu sorulmuş ve bu soruya “İş analizi insan kaynakları birimi yöneticisi tarafından ve birimimizin diğer çalışanları tarafından yapılmaktadır” cevabı verilmiştir. Son olarak İ işletmesi ise “iş analizi yapmamaktayız” yanıtını vermiştir.

“İşletmenizde iş tanımı var mı?” sorusuna verilen cevaplarda işletmelerin tümünde iş tanımının olduğu anlaşılmıştır. Bu işletmelerin üçünde ise ‘iş tanımı’ çalışanların sözleşmelerinde genel hatları ile belirlenmiş, bir diğer ifade ile iş tanımının istenilen anlamda detaylandırılmadığı anlaşılmıştır. Bir diğer işletmede ise iş tanımının, görev ve sorumlulukların çalışanlara sadece sözel olarak açıklandığı görülmüştür.

“Çalışanlarınıza iş tanımları dışında başka işler de veriyor musunuz?” sorusuna işletmelerin beşi (5), iş tanımları dışında başka işler vermedikleri görülürken, diğer yedi (7) işletme çalışanlarına iş tanımı dışında başka iş ve görev verdikleri görülmüştür. A işletmesi “gerektiğinde vermekteyiz” ve A işletmesine Hangi durumlarda iş tanımı dışında başka işler vermektесiniz ve ne gibi işler? Sorusu sorulmuş, bu soruya verilen yanıt “Alışveriş merkezlerindeki gıda ürünleri (market) bölümünde kalabalık olunca kasada yardım etmek üzere diğer çalışanlara da görev vermekteyiz. Bunun yanı sıra, üretim sürecinde ihtiyaç duyulduğunda yardım etmek üzere başka birimlerden çalışan getirmekteyiz” şeklindedir. B işletmesi “ihtiyaç

duyulduğunda başka işler de yaparlar” yanıtı vermiş ve bunun üzerine bir soru daha sorulmuştur, bu soru “Hangi durumlarda iş tanımı dışında başka işler vermektensiniz ve ne gibi işler?” sorulmuştur. Verilen cevap ise “İşletmemizin hizmet verdiği sektördeki çalışanlar genellikle vasıfsız çalışanlar olduğu için çalışanlarımız sektör içindeki bir alandan bir diğer iş alanına geçmeleri daha rahat olduğu için fazla çalışana gereksinim duyduğumuzda dışardan yeni çalışan almak yerine daha az işi olan çalışanları geçici olarak başka bir iş alanında çalışmalarını istiyoruz. Genellikle bu durum yol yapımında, özellikle Mayıs ayından Eylül ayına kadar sürebiliyor. Kendi çalışanlarımız ile bu ihtiyaç giderilmediğinde ise geçici olarak dışardan da çalışan almaktayız” cevabı verilmiştir. C işletmesi de “bazı durumlarda iş tanımı dışında iş yapmaktadırlar” yanıtını vermiştir. Ç, D, G, Ğ ve H işletmeleri ise bunlardan farklı olarak “iş tanımına göre çalıştırlarlar” yanıtını vermiştir. E işletmesi ise “çok nadir durumlarda” iş tanımı dışında başka işler verdiklerini söylemiştir. F işletmesi de çalışanlarının iş tanımı dışında iş yaptıklarını bu işlerin “daha fazla inşaat çalışanları için geçerlidir” yanıtını vermiştir. I işletmesi ise “Çok olmasa da iş tanımı dışında çalışmaktadırlar”, I işletmesine yine “Neden ve hangi durumlarda çalışanlarımız iş tanımı dışında iş veriyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Verilen cevap ise “Dediğim gibi sık olan bir durum değil, iş yoğunluğu durumunda aynı birim içinde bir çalışan başka bir çalışana yardım etmek için iş tanımı dışında başka işler de yapmaktadırlar” şeklindedir. Son olarak ise İ işletmesi “Çalışanlarımızın çoğu iş tanımının dışındaki işleri yapmaz. Üretim sürecinde çalışanlarımızın yaptığı işler bellidir. Diğer çalışanlarımız ise ara ara farklı işlerde yapmaktadırlar” yanıtını vermiştir.

“İşletmenizde insan kaynakları planlaması yapılıyor mu?” sorusuna verilen cevaplarda bu işletmelerin altısının insan kaynakları planlamasının yapıldığı, diğer altı işletmede ise insan kaynakları planlamasının yapılmadığı görülmüştür. A işletmesi insan kaynakları planlaması yapılıyor mu sorusuna “yapılmamaktadır” cevabını vermiş ve yapılmama nedenini anlamak için “Ne sebepten dolayı İK planlaması yapılmamaktadır?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya verilen cevap ise “Yukarıda da belirttiğim gibi, İKY birimini daha kuramadık. Fakat bu işlerle ilgilenen kişi işletmemizin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak kendi çabaları ile planlama yapmaktadır” şeklindedir. B işletmesi de İK planlaması yapılmadığı ve çalışan alımının herhangi bir plan dahilinde yapılmadığı görülmüştür. C işletmesi ise

“insan kaynakları planlaması yapılmaktadır” cevabını vermiştir. Ç işletmesi ise İK planlanmasının yapılmadığını ifade etmiştir. Ç işletmesine “Neden iş analizi yapmıyorsunuz?” sorusu sorulmuş, bu soruya verilen cevap ise “Dediğim gibi, ilgili departmanımız bulunmamaktadır” şeklindedir. D ve G işletmelerinde de insan kaynakları planlaması yapılmamaktadır. F işletmesi İK planlaması yapıldığını belirtmiş ve bu soruya verdiği cevap ise “Yeni bina (konut) projesi alınca İK planlaması yapmaktayız” cevabı verilmiştir. Ğ, H ve I işletmelerinin İK planlaması yaptıkları anlaşılmıştır. İ işletmesi ise bu soruya şu şekilde cevap vermiştir “Öncelikle işletmemizde İnsan kaynakları birimi bulunmadığını söylemem gerek. İnsan kaynakları planlaması da yapmamaktayız”.

“İşletmenizde İKY politikaları var mıdır?” sorusuna işletmelerin sekizi ‘insan kaynakları politikalarının’ olmadığını cevabını verirken, diğer dört işletme ise ‘insan kaynakları politikalarının’ olduğu cevabını vermiştir. I işletmesi İKY politikalarının bulunduğunu söylemiş ve ardından şu soru sorulmuştur “Bu politikalar neleri kapsamaktadır”. Verilen cevap ise “Genel olarak belirlediğimiz İKY ilkeleri bulunmaktadır, bunlar; başta doğru işe doğru insan ilkesinden, kalite politikalarına, her çalışmamızın kendilerini eşit hissetmesi, karar süreçlerine dâhil edilmesinden işletmemiz ve çalışanlarımızın çıkarlarını koruyan politikalar bulunmaktadır” şeklinde cevap verilmiştir.

“İşletmenizde uzmanlığı ön planda tutan bir seçim ve yerleştirme odaklı insan kaynakları politikası var mıdır?” sorusuna işletmelerin vermiş oldukları cevaplarda, işletmelerin on biri ‘uzmanlığı ön planda tutan bir seçim ve yerleştirme odaklı insan kaynakları politikaları’ olduğu ve bir işletmede ise böyle bir politikanın olmadığı görülmüştür. >Olumlu cevap alınan işletmelerden biri üretim biriminde çalışacak kişilerin ve yöneticilerin seçiminde uzman kişilere öncelik tanıdığını belirtmiştir. Bir diğer işletme ise tahsil sahibi ve deneyimli kişilere önem verdiklerinin ve işletme personel ihtiyacını bu şekilde daha iyi karşıladıklarının altını çizmiştir. Görüşme gerçekleştirilen işletmelerin neredeyse tümünde nitelikli insan kaynaklarına önem verildiği görülmüştür. A İşletmesinde uzmanlığı ön planda tutan bir seçim ve yerleştirme odaklı insan kaynakları politikası olmadığı görülmüş ve bunun üzerine “İşletmenizde uzman kişilere önem verilmemektedir mi?” sorusu sorulmuştur. A işletmesi bu soruya “uzman kişilere önem verilmediği anlamına gelmemektedir. İşletme yönetimi alanında uzman kişilere önem vermektedir. Fakat konu ile ilgili

politikalarımızın olmadığını ifade ettim. B işletmesi ise insan kaynakları politikalarının olmadığını, ancak bu soruya vermiş olduğu cevap ise “üretim sürecinde çalışan ve yönetici pozisyonda çalışan kişilerin ön planda tutmaktayız ve bu hususa dikkat ediyoruz” şeklindedir. C işletmesi ise “İşletmemiz tahsil sahibi ve deneyimli kişileri işletme bünyesine katma çabası içindedir. Bu nedenle, bu nitelikleri taşıyan adaylara fırsat vermekteyiz” Ç işletmesi de benzer bir cevap vermiştir. Bu işletmede de uzmanlığı ön planda tutan bir seçim ve yerleştirme odaklı insan kaynakları politikası olmadığı görülmüş, fakat “işletmemizin çalışanlar sorumlusu kişi, işe uygun adayları veya uzmanları tespit edip, o şekilde işe lamaktadır” cevabını vermiştir. D işletmesi de Ç işletmesi gibi benzer bir cevap vermiştir. E işletmesi ise “uzman kişilere öncelik vermekteyiz” cevabını vermiştir. F işletmesi de “sektör gereği uzman kişiler seçmek durumundayız” yanıtını vermiştir. Yine buna benzer bir yanıt ise G işletmesinden gelmiştir, G işletmesi “uzmanlara önem vermekteyiz ve uzmanları bünyemize katmaya çalışıyoruz” yanıtını vermiştir. Ğ işletmesi “her alan için uzman kişiler alınır” cevabı vermiştir. H işletmesi ise “Evet, buna özen göstermekteyiz” şeklinde cevap vermiştir. I işletmesi “Büyüyen ve vizyon sahibi bir işletme olarak işe alım ve seçim sürecinde uzman kişileri işletmemize dahil etmek için dikkatli bir süreç takip ederiz. Bunun yanı sıra başarılı üniversite öğrencilerine staj yapmaları için fırsat vererek, hatta sosyal sorumluluk kapsamında da başarılı öğrencilere burs vermekteyiz. Bizlerde staj yapan ve iyi performans sergileyen öğrencileri işletmemize almaktayız” şeklinde cevap vermiştir. Son olarak İ işletmesi “Her işletme uzman kişilere ihtiyaç duymaktadır. Bizim işletmemiz de bu konuda hassas olduğunu söyleyebilirim” cevabını vermiştir.

“İşletmenizde çalışanlara düzenli olarak eğitim veriliyor mu?” sorusuna işletmelerin beşi düzenli olarak çalışanlara eğitim verdiği, altı işletmenin ise eğitim verdiği fakat düzenli olmadığı ve diğer bir işletmenin ise hiç eğitim vermediği görülmüştür. A işletmesine “Hangi durumlarda çalışanlarınıza eğitim vermektensiniz?” sorusu sorulmuş, A işletmesi ise “Yukarıda da belirttiğim gibi, işletmemiz sürekli büyümekte ve bu büyüme genellikle farklı sektörlerle girerek olmaktadır, bunun sonucunda ister istemez çalışanlarımıza eğitim verme durumu çıkıyor. Bunun dışında da yeni aldığımız çalışanlara da eğitim vermekteyiz” yanıtını vermiştir. B işletmesi de sürekli olarak eğitim vermemekte, sadece “yeni alınan çalışanlara üretim ile ilgili bilgi verilir” yanıtı verilmiştir, yani buradan da anlaşılacağı

üzere sürekli olarak eğitim verilmemektedir. C işletmesi “düzenli olarak eğitim vermekteyiz, özellikle yeni çalışanlara” yanıtını vermiştir. Ç işletmesi ise “evet, daha fazla yönetici ve üretim biriminde çalışanlara” cevabını vermiştir. D işletmesi ise eğitim verdiklerini ifade etmiştir. E işletmesi ise eğitim verdikleri ve verilen bu eğitimlerin “yönetim alanıyla” ilgili olduğunu söylemiştir. Diğer taraftan F işletmesi “eğitim vermemekteyiz” yanıtını vermiştir. G işletmesi sadece “ihtiyaç olduğunda eğitim vermekteyiz” diyerek, sürekli eğitim vermedikleri anlamı çıkmıştır. Ğ işletmesi ise “düzenli olarak eğitim verilir” yanıtını vermiştir. H işletmesi de vermiş olduğu yanıtta “düzenli değil, sadece ihtiyaç duyulduğunda” eğitim verildiği görülmüştür. I işletmesi düzenli olarak eğitim verdikleri görülürken, İ işletmesi düzenli olarak eğitim vermedikleri görülmüştür.

“İşletmenizde performans değerlendirme sistemi mevcut mu?” sorusuna işletmelerin onu performans değerlendirme sisteminin olmadığını söylerken, diğer iki işletme ise performans değerlendirme sisteminin olduğunu söylemişlerdir. Bu işletmelerin arasında biri çok gelişmiş bir sistemin bulunmadığının altını çizerken, diğer bir işletme ise çalışanlarını bir değerlendirme formu ile değerlendirdiğini belirtmiştir. A işletmesinin bu soruya verdiği cevap sonucunda performans değerlendirme sisteminin bulunmadığı görülmüş ve bunun üzerine “ne sebepten bulunmamaktadır?” sorusu sorulmuş, verilen yanıt ise “yukarıda da belirttiğim gibi İKY birimi bulunmamaktadır. Çalışmalarımızın performans değerlendirmesini yapmaktayız, ancak belirli bir değerlendirme sistemimiz bulunmamaktadır” şeklindedir. B, Ç, D, F, G, H, I ve İ işletmesinde de performans değerlendirme sisteminin bulunmadığı anlaşılmıştır. C ve Ğ işletmesinde ise performans değerlendirme sisteminin bulunduğu anlaşılmıştır. E işletmesi ise “çok gelişmiş bir sistem yoktur” yanıtını vermiştir. “Hangi aralıklarla performans değerlendirmesi yapıyorsunuz?” sorusuna işletmelerin onu yılda bir kere performans değerlendirmesi yaptığını, diğer ikisi ise yılda iki kere performans değerlendirmesi yaptığını söylemiştir.

“Eğer varsa, çalışanlarınız performans değerlendirme sisteminin olduğunu biliyor mu?” sorusuna “performans değerlendirme sistemi” olan iki işletme, çalışanlarının değerlendirme sisteminden haberdar olduğunu belirtmiştir. Diğer on işletme ise değerlendirme sistemi bulunmadığı için ya hayır demişlerdir ya da bu soruya cevap vermemişlerdir. Görüşme gerçekleştirilen işletmelerin tamamında

çalışanların, göstermiş oldukları performansa göre daha üst bir pozisyona atandığı görülmüştür. Görüşme gerçekleştirilen işletmelerin onu yazılı bir terfi sisteminin bulunmadığını söylerken, diğer ikisi de yazılı terfi sisteminin bulunduğunu belirtmiştir. İşletmelerin sekizi çalışan ücretlerinin ve terfilerin performansa bağlı olduğunu söylerken, diğer dört işletme ise çalışanların ücretinin (maaşı) ve terfilerinin onların performansına bağlı olmadığını açıklamıştır.

“İşe giriş kriterleri aile üyelerine de aynı şekilde uygulanır mı?” sorusuna Görüşme gerçekleştirilen aile işletmelerinin sekizinde iş giriş kriterlerinin aile üyelerine de aynı şekilde uygulandığı ve diğer dört işletmede ise işe alım sürecinde aile üyeleri için bu kriterlerin geçerli olmadığı görülmüş, bir diğer ifade ile işletmeye yakın veya aileden olan çalışanlara taviz verilerek, bunlara öncelik verildiği anlaşılmıştır. A işletmesi işe giriş kriterlerinin aile üyelerine de aynı şekilde olmadığını ifade etmiş, bu işletmeye “Aile bireylerine öncelik verilir mi?” sorusu yöneltilmiştir. A işletmesi “Aile bireylerine öncelik tanınır. Sebebi nedir? Aile üyelerine daha fazla güvendiğimiz için, ayrıca aile üyelerine ve akrabalara yardım etmemiz gerektiğini düşünüyorum” şeklinde yanıt vermiştir. B işletmesi de “istenilen özellikleri sahip ise aile üyelerine öncelik verilir” yanıtını vermiştir. C işletmesi ise “aile üyeleri de iş kriterlerine göre değerlendirilirler” yanıtını vermiştir. Ç işletmesi de “evet, aynı kriterlere tabi tutulurlar” cevabını vermiştir. D işletmesi bunlardan farklı olarak “aile üyelerine öncelik verilir” diye yanıt vermiştir. E, F, G, Ğ ve H işletmelerinde ise işe alım kriterlerinin aynı olduğu görülmüştür. Yine I işletmesi de “işe giriş kriterleri aile üyesi olsun veya olmasın, aynı şekilde uygulanmaktadır” söylemiştir. Bunlardan biraz farklı olan İ işletmesi ise “performansı iyi olan adaylara önem vermekteyiz. Fakat işe alım sürecinde aile üyelerine de yer vermekteyiz. Ülkemizde aile yakınlarına ve aile üyelerine yer vermemek pek düşünülemez.” yanıtını vermiştir.

“İşletmenizde çalışanlara yönelik bir kariyer planlama sistemi var mıdır?” sorusu sonucunda işletmelerin on birinde çalışanlara yönelik herhangi bir kariyer planlamasının bulunmadığı anlaşılırken, tek işletmede ise kariyer planlamasının bulunduğu anlaşılmıştır.

4.7.4. Kurumsal Yönetişim Düzenekleri

“İşletmenin tepe yönetimi kimlerden oluşuyor?” sorusuna işletmeler şu şekilde cevap vermişlerdir:

A işletmesi; Kurucunun çocukları, torunları ve profesyonel yöneticileri,

B işletmesi; Aile üyeleri,

C işletmesi; Yönetim kurulu başkanı, birim yöneticileri; finans, üretim ve pazarlama müdürü ve diğer sektör yöneticileri,

Ç işletmesi; İşletme sahibi,

D işletmesi; Genel müdür, müdür yardımcısı ve diğer birim yöneticileri,

E işletmesi; Kurucular ve birim yöneticileri,

F işletmesi; Kurucu ve diğer aile bireyleri,

G işletmesi; Aile üyeleri ve diğer ortaklar,

Ğ işletmesi; Kurucu kişiler, aile üyeleri ve profesyonel yöneticileri,

H işletmesi; Müdür, müdür yardımcısı ve diğer birimlerin profesyonel yöneticileri.

I işletmesi; Genel müdür, müdür yardımcıları ve Arnavutluk sorumlusu,

İ işletmesi; Genel müdür ve aile üyelerinden oluşmaktadır.

Görüşme gerçekleştirilen işletmelerin altısının tepe yönetimi sadece aile üyeleri ve sahipleri tarafından oluşurken, diğer altı işletmenin tepe yönetiminin ise hem aile üyelerinden hem de aileden olmayan profesyonel yöneticilerden oluştuğu anlaşılmıştır.

“İşletmenin ortakları var mı? Ortakları varsa, yabancı ortağı var mı?” sorusuna işletmelerin altısı ortağı olduğu, diğer altı işletmenin ise ortağının olmadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan ise ortakları bulunan işletmelerin tüm ortaklarının yerli ortak olduğu görülmüş, yabancı ortakları olmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca ortakları olan bu işletmelerin çoğu kardeş ortaklığı olduğu anlaşılmıştır.

“İşletme kaçınıcı kuşak tarafından yönetiliyor?” sorusuna işletmelerin sadece biri birinci kuşak tarafından yönetiliyor, diğer beş işletme ise birinci ve ikinci kuşak tarafından yönetiliyor, ayrıca diğer dört işletme ise ikinci kuşak tarafından yönetiliyor, diğer iki işletme ise ikinci ve üçüncü kuşak tarafından yönetiliyor

cevabını vermiştir. Görüşme gerçekleştirilen aile işletmelerin arasında üçüncü kuşak tarafından yönetilen işletmenin bulunmadığı görülmüştür.

“İşletmenizde yazılı olarak kısa, orta ve uzun vadeli stratejiler belirleniyor mu?” sorusuna işletmelerin altısı yazılı olarak kısa, orta ve uzun vadeli stratejiler belirlendiğini söylerken, diğer altı işletme ise belirlenmediğini söylemiştir. Bunların arasında ikisi sadece kısa ve orta strateji belirlerken, bir diğeri ise sadece kısa vadeli strateji belirlemektedir. A işletmesi yazılı olarak kısa, orta ve uzun vadeli stratejiler belirlemediği görülmüş ve bunun üzerine “Sürekli yeni sektörlere girdiğiniz halde, ne sebepten kısa, orta veya uzun vadeli strateji belirlemiyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. A işletmesinin vermiş olduğu cevap “Aslında, geleceğe dönük planlarımız bulunmakta, fakat bunlar detaylandırılıp yazılmamış plan veya hedeflerimiz. İşletmemiz büyük olmasına rağmen, strateji geliştirecek ekibimiz bulunmamaktadır. Strateji belirlemememizin nedeni bu olduğunu düşünüyorum” şeklindedir. B işletmesi ise bu soruya “yazılı olarak değil. Geleceğe dönük planlarımız bulunmaktadır” cevabını vermiştir. C, D, E, G, ve I işletmeleri ise strateji belirlediklerini söylemişlerdir. Ç işletmesi “yazılı olarak belirlenmiyor, uzun vadede gıda sektöründe farklı üretime dönük hedeflerimiz bulunmaktadır”. F işletmesi “belirlenmemektedir” yanıtını vermiştir. Ğ ve İ işletmeleri ise “yazılı olarak değil” demiştirler.

İşletmelerin dördü uymayı taahhüt ettikleri yazılı ahlaki ilkeler/etik kodlarının bulunduğunu söylerken, diğer sekiz işletme ise yazılı ahlaki ilkeler/etik kodlarının olmadığını belirtmiştir. “İşletmenizde çalışanların uyması beklenen ahlaki ilkeler/etik kodlar bulunmakta mıdır?” sorusuna işletmelerin dokuzu çalışanların uyması beklenen birtakım ilke ve kuralların bulunduğunu açıklarken, bir işletme ise çalışanların uyması gereken kuralların olmadığını beyan etmiştir. A işletmesi bu soruya “evet, yazılı olmayan kurallar”ın bulunduğunu söylemiş. B işletmesi de etik kodlarının bulunduğunu söylemiş, B işletmesine “Ahlaki ilkeler ve etik kodlar yazılı mıdır?” sorusu sorulmuş, B işletmesi “hayır, yazılı değildir” cevabı verilmiştir. C, E, G, Ğ, H, I ve işletmelerinin etik kodlarının bulunduğun anlaşılmıştır. Ç, D, F işletmesi ise etik kodlarının bulunmamakta olduğunu söylemiştir. İ işletmesi ise “etik kodlar bulunmaktadır”, ardından “Bu etik kodlar yazılı olarak bulunmaktadırlar mı?” sorusu sorulmuş İ işletmesi ise “Yazılı olarak değil” yanıtını vermiştir.

4.7.5. Kurumsal Yönetişime Dış Katılım

“Üst yönetimde aileden olmayan profesyoneller istihdam edilmekte midir?” sorusuna işletmelerin sekizi üst yönetime aileden olmayan profesyonel yöneticileri de dâhil ettiklerini söylerken, diğer dört işletmede ise üst yönetime aileden olmayan yöneticilerin dâhil edilmediği görülmüştür. İşe giriş kriterlerinin aile üyelerine de aynı şekilde uygulandığı ve diğer üç işletmede ise işe alım sürecinde aile üyeleri için bu kriterlerin geçerli olmadığı görülmüş, bir diğer ifade ile işletmeye yakın veya aileden olan çalışanlara taviz verilerek, bunlara öncelik verildiği anlaşılmıştır. A, B, C, D, E, Ğ, H, I ve işletmelerinde aileden olmayan yöneticilerin bulunduğunu söylemişlerdir. Ç işletmesi “üst yönetim aile bireylerinden oluşur” cevabını vermiş. F ve İ işletmelerinde ise aileden olmayan yöneticilerin bulunmadığı anlaşılmıştır. G işletmesi “üst yönetimde aileden olmayan yöneticiler bulunmamaktadır” cevabını vermiştir.

“İşletmenizde stratejik kararlar sadece aile üyeleri tarafından mı belirleniyor (karar veriliyor)?” sorusuna, strateji belirleyen işletmelerin beşi stratejik kararlar hem aile üyeleri hem de profesyonel yöneticiler belirlenmektedir cevabını vermiş, bir işletme ise stratejik kararların sadece aile üyeleri tarafından belirlendiğini ifade etmiştir. “İşletmenizin, en az beş yıl sonraki amaç ve hedefleri belirlenmiş midir?” sorusuna işletmelerin sadece ikisi beş yıl sonraki amaç ve hedeflerini belirlemiş olduklarını ifade etmiştir. İşletmelerin tamamı daha önce belirlemiş oldukları planları, değişen koşullar doğrultusunda değiştirebilecek esnek bir yapıya sahip olduklarını ifade etmiştir.

4.7.6. Finansal Kontrol Sistemleri

Görüşme gerçekleştirilen aile işletmelerin on biri yıllık bütçe planlaması yapılırken sadece birinde yıllık bütçe planlaması yapılmamaktadır. “İşletmenizde yıllık finansal hedefler belirleniyor mu?” sorusuna işletmelerin sekizi yıllık finansal hedefler belirlediğini söylerken, diğer dört işletme ise belirlemediğini ifade etmiştir. “İşletmenizde finans birimi sorumluluğu uzman kişiler tarafından mı yönetilmektedir?” sorusu sonucunda işletmelerin tamamının uzman kişiler tarafından yönetildiği anlaşılmıştır. Görüşme gerçekleştirilen aile işletmelerinin tamamı finansal denetim yaptıklarını ifade etmiştir. Bu işletmelerden dokuzu hem iç hem de dış denetim yapmaktadır, diğer üç işletme ise sadece iç denetim yapmaktadır. Finansal

iç denetim genellikle finans müdürü ve finans birimi tarafından yapılmaktadır. Dış denetim yapan işletmelerin arasında alanında uzman ve uluslararası danışmanlık firmalardan hizmet alanlar bulunmaktadır. İşletmelerden biri “DELOITTE” firmasına finansal dış denetim yaparken, bir diğeri ise DELOITTE, Baker Tilly Kosova ve Audit Group üç ayrı firma ile çalışarak dış denetim yapmaktadır. Bir diğeri ise finansal dış denetimi “AUDIT & CONTO” firmasına yaptırmaktadır.

4.8. Bölüm Yöneticileriyle Yapılan Görüşmeler

İşletmelerin yedi yöneticisi tanınan bütün yetkileri tam anlamıyla kullandıklarını söylerken, diğer beş işletme ise kullanamadıklarını söylemişlerdir. A işletmesi yöneticisi yetkilerini tam anlamıyla kullanamamakta olduğunu ifade etmiş, bunun üzerine “Neden yetkilerini kullanamamaktasın?” sorusu sorulmuş ve alınan cevap ise “Yetki alanımdaki işler ile ilgili her zaman üst yönetimden veya sahiplerden belli bir karar, problem veya konu için onaylarını almam gerekmektedir. Aslında karar alma yetkimiz yok diyebilirim” şeklindedir. B işletmesi yöneticisi de yetkilerini tam anlamıyla kullanamamakta olduğunu ifade etmiş ve bu işletmeye “Neden yetkilerini kullanamamaktasın?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya verilen cevap “Her ne kadar finans yöneticisi pozisyonum olsa bile, bir finans yöneticisinin yapması gereken tüm iş ve görevleri gerektiği gibi icra edemiyorum. Yaptığım işler daha fazla bir muhasebecinin yaptığı teknik işler olduğunu söyleyebilirim. Bu nedenle bir yöneticinin olması gereken yetkiler bana verilmiş değil” şeklindedir. C, Ç, D, E, Ğ, I ve İ işletme yöneticileri tüm yetkilerin kullandıklarını açıklamışlardır. F, G ve H işletme yöneticileri ise yetkilerini tam anlamıyla kullanamadıklarını söylemişlerdir.

İşletmelerin sekizinde yöneticilerin yetkilerine müdahalede bulunduğu, diğer dört işletmese ise yöneticilerin yetkilerine müdahale edilmediği görülmüştür. A işletmesi yöneticisi “evet, çok sık müdahale edilir” yanıtını vermiş, bunun üzerine “Ne gibi durumlarda müdahale edilir ve sebebi nedir?” sorusu sorulmuştur. A işletmesi “Daha önce dediğim gibi yetkilerimi tam anlamıyla kullanamamaktayım. Aile bireyleri her şeyi kontrol etme eğilimindedirler, bunun da sebebi belki profesyonel olarak işi iyi yapamadığımıza inanmaktadırlar” yanıtını vermiştir. B işletmesi yöneticisi “evet, bazı durumlarda müdahale edilir” yanıtını vermiş ve bu işletmeye de “Ne gibi durumlarda müdahale edilir?” sorusu sorulmuş. Alınan cevap

ise “Dediğim gibi ben daha fazla teknik işler ile uğraşmaktayım. Örneğin dış denetim yapıldığında bile, bu hizmet aldığımız firmalar ile ben muhatap olmam gerekirken, aile bireylerinden ve alanında uzman olmayan herhangi biri muhatap olur” şeklindedir. C, Ğ, I ve İ işletme yöneticileri müdahale edilmediğini söylemişlerdir. Ç işletmesi yöneticisi ise “çok nadir durumlarda durumlarda” müdahale edildiğini söylemiş ve kendilerine “Ne gibi durumlarda müdahale edilir?” sorusu yöneltmiştir. Verilen yanıt ise “Karar alma süreçlerinde işletme sahibi bazen müdahale edebiliyor” şeklindedir. D işletme yöneticisi ise “Çok fazla müdahale edilmez” diye yanıt vermiştir. E işletme yöneticisi “Bazı durumlarda, her zaman değil” cevabını vermiştir. F ve G işletmesinde yöneticilerinin yetkilerine müdahale edildiği anlaşılmıştır. H işletmesinde de “Bazen müdahale edilir” cevabı alınmıştır.

On işletme yöneticisi yazılı bir terfi sistemi bulunmadığından söz ederken ikisi bulunduğunu belirtmiştir. Bu soru ile ilgili verilen cevaplara göre iki işletmede aile üyelerinin de aynı terfi sistemine tabi tutulduğu, diğer on işletmede ise aile üyelerinin terfi sistemine tabi tutulmadığı anlaşılmıştır.

Aileden olmayan yöneticilere kararların hangi kademe alındığı ile ilgili yöneltilen soruda, işletmelerin onunun kararların üst kademe yöneticileri tarafından alındığını söylediği görülmüştür. Sadece iki işletmede, kararların her düzeydeki yönetici tarafından alındığı ifade edilmiştir. Aileden olmayan yöneticilerden birinin vermiş olduğu cevapta, kararların işletme sahipleri (aileden olan üst yönetici veya yöneticiler) tarafından alındığı görülmüştür.

Kararların aile bireyleri tarafından değiştirilip değiştirilmediği ile ilgili soruya yedi işletmenin kararların aile bireyleri tarafından değiştirilebileceği, diğer bir ifade ile kararlara müdahale edilebileceği anlaşılmıştır. İki işletmede ise aile bireylerinin kararları değiştirmediği anlaşılmış, diğer üç işletmede ise kararların sadece üst düzey yöneticiler ve sahipler tarafından alındığı söylenmiştir. Ç işletmesi yöneticisi aile bireyleri tarafından kararların bazen değiştirildiğini söylemiştir ve bunun üzerine “Neden ve hangi durumlarda?” sorusu sorulmuştur. Ç işletmesi ise “Daha önce de dediğim gibi genellikle işletme kurucusu tarafından. Nedenini belki daha kararın isabetli olmadığını düşünmektedir ve farklı durumlarda olabilmektedir” yanıtını vermiştir. D işletme yöneticisi kararların değiştirildiğini söylemiş, ardından “Ne sebepten ve kim tarafından değiştirilir?” sorusu sorulmuş ve bu işletme yöneticisi “İşletmemizin genel müdürünün birimimizdeki kararlara karışmaz. Daha önce

dediğim gibi, bunların çocukları ara ara müdahale edebiliyorlar. Sebebinin tam olarak ne olduğunu kestirmek zor, belki ailenin bir parçası olduğu için veya kendilerinin işlerini bizden daha iyi bildiklerini zannettikleri için” yanıtını vermiştir. Bu işletmeye konu ile ilgili “Kararların değiştirilmek istediklerinde hiç itiraz etmiyor musunuz?” sorusu da sorulmuş, verilen yanıt ise “Hayır, itiraz etmiyoruz” şeklindedir. I işletmesi ise “Aile bireyleri birimizce alınan kararlar fazla karışmazlar. Bazen aldığımız kararların küçük müdahalelerde bulunabilirler. Bu müdahaleler aldığımız kararların daha iyi sonuç vermesi içindir” yanıtını vermiştir.

Sorulan bu soruya verilen cevaplardan, işletmelerin onunda aile bireyi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının sabote edilmediği, diğer iki işletmede ise profesyonel yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının sabote edildiği anlaşılmıştır. B işletme yöneticisi “Evet, çok olmasa da sabote edilir” yanıtını vermiştir, bunun üzerine “Neden ve hangi durumlarda sabote edilir?” sorusu sorulmuştur. B işletmesi “Hem benim yönetici olarak yetki ve sorumluluğumda olan birim ve diğer yönetici arkadaşlardan aldığım bilgilere göre aile üyeleri tarafından çok olmasa da sabote edilmekteyiz. Bununla ilgili net bir şey söyleyemem, benim kanımca bize karşı belki bir yeteri kadar güvenmediklerinden olabilir. Fakat şunu da belirtmeliyim ki bu durum her aile üyesi için geçerli değildir. Bazılar bizleri neredeyse her konuda bizi yetkilerimizi kullanmamızı sağlamaktadırlar” yanıtını vermiştir. D işletme yöneticisi ise “Genellikle edilmez” ve ardından “Edildiği zaman, hangi durumlarda sabote edilir?” sorusu sorulmuştur, bu soruya verilen cevap ise “Ben başka birimlerde tam olarak ne olduğunu söyleyemem, ancak kendi birimimde bu ve buna benzer durumlar ara ara olmaktadır. Herhangi bir şey yapmak istediğimizde izin verilmeyebilir veya farklı yapılmasını talep ederler. Belki de otorite ve güç sahibi olduklarını göstermek için de olabilir” şeklindedir.

İşletmelerin üçünde kararların ilgili birimlerce alındığı, diğer dokuz işletmede ise kararların ilgili birimlerce alınmadığı anlaşılmıştır. Bu işletmelerin birinde kararların sadece üst kademedede alındığı, bir diğerinde ise kararın önemine bağlı olarak değiştiği, diğer bir işletmede ise birimlerce alınan kararların teknik konularla ilgili veya daha az öneme sahip konularla ilgili olduğu söylenmiştir.

Aileden olmayan yöneticilerin, işleri ile ilgili kararlarda, işletmelerin altısında kararlar alınırken aileden olmayan yöneticilerin fikirlerine başvurulduğu, diğer dört işletmede ise yöneticilerin fikirlerine başvurulmadığı anlaşılmıştır. Karar alınırken

fikrine başvuru alan yöneticilerden birinin sadece uzmanlık gerektiren konularda yöneticilerin fikirlerine başvurduğu anlaşılmıştır. A işletme yöneticileri fikirlerinin sorulmadığını söylemişlerdir. B işletme yöneticisi ise “uzmanlık isteyen konularda” fikri sorulduğu görülmüş. C, Ç, D, E, Ğ işletme yöneticileri fikrine başvurulduğunu ifade etmiştir. F, G ve H işletme yöneticileri ise bazen sorulduğunu söylemişlerdir. I işletme yöneticisi “Evet, benim fikrim de sorulur, üst yönetim gerek duyduğunda bizleri toplantıya da dâhil eder” yanıtını vermiş ve bu işletmeye “Üst yönetimde veya yönetim kurulunda karar alma sürecinde sizin oy hakkınız var mı? sorusu sorulmuştur. I işletme yöneticisi “Oy hakkım bulunmamaktadır, fakat fikirlerime itibar edilir” demiştir. İ işletme yöneticisi “Karar alınırken değil, daha fazla görevli olduğum birimde, yani finansal işlerle ilgili ara sıra bilgi isteyerek fikrimi sorarlar. Ancak çok sık değil” şeklinde yanıt vermiştir.

On bir işletmede çalışanların birbirlerinin sorumluluk alanlarına müdahale etmediği anlaşılırken, bir işletmede ise ara ara çalışanların birbirlerinin yetki ve sorumluluklarına müdahale ettikleri görülmüştür.

Personelin nasıl temin edildiği sorusuna ise aşağıdaki tablodaki gibi cevap verilmiştir.

Tablo 09: Orta Düzey Yöneticilere Göre Personel Temini

	İşletme	Personel nasıl temin ediliyor?
01	A	İK biriminden sorumlu kişi başvuru ilanı verir. Uygun adaylar değerlendirilip seçilir.
02	B	İhtiyaç duyulduğunda, ilan verilip yönetici ve işletme sahibi değerlendirip karar verir.
03	C	Personel birimi tarafından alınır. Prosedürlere uyulduğunu bilmekteyim (fazla bilgim yok).
04	Ç	İhtiyaç duyulduğunda, ilan verilip veya referans ile uygun aday seçilir.
05	D	İlan verilip uygun aday veya adaylar müdür tarafından seçilir. Bazı durumlarda ilan vermeden yeni çalışan alınır.
06	E	İhtiyaç duyulduğunda, ilan verilip, Görüşme davet edilerek değerlendirme yapıp uygun aday veya adaylar seçilir.
07	F	Üst yönetim tarafından, fazla bilgim yok.
08	G	Genellikle web sitemizde ilan verilir, ardından Görüşme davet edilip, uygun adaylar seçilir.
09	Ğ	İK birimi ilan verip, gerekli yasal ve diğer süreçleri uygulayarak personel seçimi olur.
10	H	İlan verilir, ardından Müdür ve müdür yardımcısı değerlendirme yapıp personel seçimini yapar.
11	I	Personel temini insan kaynakları birimince alınmaktadır. Bu

		sürecin her boyutunu detaylı olarak bilmemekteyim. Fakat İKY biriminin işe alma sürecine uygun hareket ettiğini biliyorum.
12	İ	Personelin nasıl temin edildiği ile ilgili pek fazla bilgim bulunmamaktadır. İş ilanları web sitelerine ilan verdiklerini biliyorum. Sonrasında diğer aşamaların nasıl işlediğini bilmiyorum. Bazı çalışanlar da köyden alınır. Biz her ne kadar Prizrene yakın olsak bile, fabrikada çalışanların birçoğu köyden alınır ve bu aşamada ilan yapılmadığını biliyorum. Burada zaten herkes birbirini tanıyor.

Aile işletmelerinde, aileden olmayan yöneticiler ile gerçekleştirilen görüşmelerde dokuz işletmede aile bireylerine yakınlığı olanlara öncelik tanındığı anlaşılırken, sadece bir işletmede aile bireylerine öncelik tanınmadığı anlaşılmıştır. A, B, C, Ç, D, E, F, G, H, I ve İ işletme yöneticileri “aile bireylerine öncelik tanınır” yanıtını vermişlerdir. Sadece Ğ işletmesinde aile bireylerine öncelik tanınmadığı anlaşılmıştır.

İş tanımı ile ilgili soruya verilen cevaplarda, işletmelerin altısında aileden olmayan yöneticilere iş tanımının yazılı olarak verildiği, diğer altı işletmede ise yöneticilere iş tanımının yazılı olarak verilmediği anlaşılmıştır. Görüşme yapılan yöneticilerin ikisi yapmaları gerekli olan işlerin sözlü olarak açıklandığını ifade etmişlerdir.

İş tanımı dışında kalan işleri üç şirkette aileden olmayan yöneticilerin yaptığı anlaşılırken, yedi yönetici ise iş tanımı dışında herhangi bir iş yapmadığını ifade etmiştir. Diğer iki yönetici ise her zaman olmasa da iş tanımı dışında da iş yaptıklarını söylemiştir.

Ödüllendirme veya cezalandırma gibi uygulamaların üç işletmede herkese aynı şekilde uygulanmadığı anlaşılırken, beş işletmede ise bu uygulamanın herkese aynı şekilde uygulandığı anlaşılmıştır. Diğer iki işletmede ise ödüllendirme veya cezalandırma gibi uygulamaların olmadığı görülmüştür. Bir diğer işletmede ise cezalandırma uygulamasının olmadığı, ancak iyi performans gösteren çalışanların ödüllendirildiği anlaşılmıştır. Bir diğer işletmede ise ceza verme politikalarının bulunmadığı “Mükâfat veya ödüllendirme uygulamalarında ise aileden olanlara daha fazla önem verildiği” sonucu çıkmıştır.

İzinler ile ilgili sorulara verilen cevaplarda dört işletmede izinlerin kurallara bağlı olarak düzenlendiği, diğer sekiz işletmede ise kurallara bağlı düzenlenmediği öğrenilmiştir.

Yöneticiler, çalıştıkları bölüm veya birimde düzenlenen toplantılarda önerilerin ve görüşlerin tartışıldığını söylerken, iki işletmede zaman zaman görüş ve önerilerin tartışıldığı ve bir işletmede ise bu hususların hiç tartışılmadığı anlaşılmıştır.

SONUÇ

Aile işletmelerinin profesyonelleşme düzeyinin ve profesyonelleşmenin Kosova bağlamında ele alındığı bu çalışmada, örnek olaya tasarımıyla keşifsel ve açıklayıcı bir takım sonuçlara ulaşılmıştır.

Öncelikle, araştırma kapasamındaki işletmelerin profesyonelleşme düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. İşletmelerde her ne kadar bölümlere ayrılmış bir yapının varlığından söz edilebilse de biçimselleşme düzeyinin son derece düşük olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde, kararlar da genel olarak üst yönetim düzeyinde alınma eğilimindedir.

İnsan kaynakları yönetimi işlevleri açısından bakıldığında, iş analizlerinin araştırma kapsamında işletmelerin yarısı tarafından yapıldığı; buna karşılık işletmelerin tümünde iş tanımının olduğu sonucu üzerinde durulmaya değerdir. Görüşmelerde, işletmelerin çoğunda insan kaynakları politikalarının bulunmadığı; genel olarak, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yer verilmediği; büyük çoğunluğunda performans değerlendirme sisteminin ve kariyer planlamasının olmadığı belirtilmiştir. Diğer yandan, işe alımda aile üyelerine ayrıcalık yapılmadığı ve üst yönetimde aile dışı profesyonel yönetici istihdamı konusunda vurgu göze çarpmaktadır.

Yönetim işlevleri açısından bakıldığında, planlama ufğunun çoğu işletmede kısa vadeli olduğu; alınan kararların çoğunlukla aile tarafından değiştirilmeden uygulandığı; yönetim bilişim sistemlerinden yararlanılmadığı ve özellikle finansal denetimin önemsendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kuramsal yaklaşımlar açısından bakıldığında ise, özellikle koşul-bağımlılık ve kaynak bağımlılığı yaklaşımlarına kuramsal yaklaşıma göre daha güçlü bir destek söz konusudur. Çalışan sayısı ve/veya cirosu daha yüksek işletmeler işletmelerin oransal olarak daha yüksek biçimselleşme, profesyonel yönetici istihdamı, iş analizlerini gerçekleştirme, eğitim ve geliştirmeyi hayata geçirme ve finansal denetim konularında daha ileri düzeyde oldukları ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, işletmelerin aile dışından ortak bulma ve stratejik işbirlikleri kurmadaki sıkıntıları ortaya çıkmıştır. Profesyonel işletmelerle ilişki halinde olamayan işletmelerin profesyonelleşme düzeyleri de düşüktür. Uyumcu öğrenme ve yeni kuramsal kuramın temel iddialarına kuvvetli bir destek ise bulunamamıştır. Sonuç olarak;

- Aile işletmesinin büyüklüğü ile profesyonelleşme düzeyi arasında olumlu ilişki vardır,
- Aile işletmesinin ortaklı yapıya sahip olması ile profesyonelleşme düzeyi arasında olumlu ilişki vardır,
- Aile işletmesinin stratejik işbirliklerine girişme düzeyi ile profesyonelleşme düzeyi arasında olumlu ilişki vardır,
- Aile işletmesinin uluslararasılaşma düzeyi ile profesyonelleşme düzeyi arasında olumlu ilişki vardır,

önergeleri desteklenmiş;

- Aile işletmesinin yaşı ile profesyonelleşme düzeyi arasında olumlu ilişki vardır,
- Aile işletmesinin bulunduğu sektörün standartlara bağlılığı ile profesyonelleşme düzeyi arasında olumlu ilişki vardır,

önergelerine destek bulunamamıştır.

Kosova'daki aile işletmelerinin profesyonelleşmesiyle ilgili ilk olan bu çalışmadan sonra, bu çalışmanın bulgularının tüm ülkeye genellenebilmesi için nicel çalışmalar yapılması önerilmektedir. Çalışmanın en önemli kısıdı ise profesyonelleşme gibi çok boyutlu bir konuda veri toplama yönetimi olarak yalnızca görüşmenin kullanılması; çok değerli veriler elde edilebilceği düşünülen gözlemden yararlanılamamasıdır.

KAYNAKÇA

- Ak, B. G. (2006), “Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, 145-154.
- Akdoğan, A. (2000), “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 16, 31-47.
- Akıncı, B. V., & Sohodol, Ç. (2004), “Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma”, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı.
- Alayoğlu, N. (2003), “Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma” Müsiad Yayınları: 42, 23- 45.
- Alayoğlu, N. (2010), “Aile İşletmelerinde Kalabalık Aile Sendromu İle Başa Çıkma Yeni Nesil Aile Bireylerinin Geleceğe Hazırlanmasına Yönelik İzlenen Stratejilerin Önemi ve Bir Vak'a Analizi”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 4. Aile İşletmeleri Kongresi.
- Alemdar, M. C., & Barbato, R. (1980), “Yönetim Biçimleri, Örgüt Yapısı ve Başarımlar Arasındaki İlişkiler”, Amme İdaresi Dergisi, 120-130.
- ARBK. (2018), “Raporti i Indikatorëve Bazë të Performancës Për Regjistrimin e Bizneseve në Kosovë Për Periudhën: Tetor - Djetor 2017”, Prishtinë: Agjencia e Regjistrimit të Bizneseve të Kosovës.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2006). *Handbook of Research on Family Business: Family businesses' contribution to the US economy: a closer look*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited.
- Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2010), “Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.15, S.2, 93-109.
- Ataay, A. (2012), “Türk Aile İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Deneyimleri” 5. Aile İşletmeleri Kongresi.

- Ateş, F. M. (2009). *Aile Şirketleri*, Doğan Kitapçılık, İstanbul.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No:56, Ankara.
- Auch, L. S. (2004), “The Professionally Managed Family-ruled Enterprise: Ethnic Chinese Business in Singapore”, *Journal of Management Studies*, 693-723.
- Ayrancı, E. (2009). “Aile İşletmelerinde Ailenin Etkisi ve Finansal Performans Tatmini ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Başer, G. G. (2010). “Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsali: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, Akdeniz Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.
- Başer, G. G. (2012). “Aile İşletmelerinde Eşleri ile Birlikte Çalışan Kadınların Sağladıkları Katkılar ve Rollerini Belirlemeye Yönelik bir Araştırma”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 5. Aile İşletmeleri Kongresi.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge* (No. 10). Penguin Uk.
- Beshel, B. (2001). *An Introduction to Franchising*, IFA Educational Foundation, New York
- Besler, S. (2014). *Yönelme*, Derleyen: B. Baraz, & A. N. Şakar, “*İşletme Yönetimi*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Bilgin, N. (2007). “Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği” Atılım Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.
- Bizneset e Hapura, <http://www.biznesetehapura.com>, (Çevirimiçi) 10 Haziran 2018.
- Bozkurt, R., “Aile işletmelerinde Yönetim Tarzları”, *Anahtar Gazetesi*, 2005.
- Bozkuş, K. (2016). “Örgüt Yapısı ve Okullar. Kesit Akademi Dergisi”, Yıl: 2, Sayı: 4, 236-260.
- Bulut, B. (2017). *Franchise Sözleşmeleri*, (Çevirimiçi) <http://www.buluthukuburosu.com.tr/wp-content/uploads/2018/01/FRANCHISE-SÖZLEŞMELERİ.pdf>, 25 Nisan 2017

- Bulut, R. (2017), "Eski Yugoslavya'yı Oluşturan Ülkeler ve Ekonomileri" Göller Bölgesi Aylık Hakemli Ekonomi ve Kültür Dergisi Ayrıntı, Sayı 55, 37-43.
- Can, E., Alayoğlu, N., & Alayoğlu, E. (2016), "Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşma Stratejileri: Saruhan Şirketler Grubu Örneği", Journal of Research in Business & Social Science, 19-33.
- Çelik, A., Sosyal, A., & Alıcı, S. (2004), "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunarı: K.Maraş Örneği", İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı.
- Çetin, C., Esra, Ö. D., Taşkıran, E., & Özdemirci, A. (2010). *Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi*, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007), "Professionalization of Management and Succession Performance - A Vital Linkage", Family Business Review, 65-79.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007), "Professionalization of Management and Succession Performance - A Vital Linkage", Family Business Review, Vol. XX, No. 1, 51-69.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999), "Defining the Family Business by Behavior", ET&P, Baylor University, 19-39.
- Culaso, F., Giacosa, E., Manzi, L. M., & Truant, E. (2016), "Professionalization in Family Firms Versus non-Family Business in Italy", Impresa Progetto Electronic Journal of Management, No:3, 1-21.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169-187.
- Daft, R. L. (2010). *Management*. USA: South-Western, Cengage Learning.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. Family Business Review, 26(1), 81-99.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. Journal of Small Business Management, 53(2), 516-538.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

- Dinçer, Ö. (1994). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Distelberg, B., & Sorenson, R. L. (2009). "Updating Systems Concepts in Family Businesses - A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability", *Family Business Review*, Volume 22 Number 1, 65-81.
- Dixit, M. (2008), "Issues in Professionalizing Management: Perspectives of Owner-Managers of Small and Medium Sized Family Firms", *Indian School of Business - First Asian Invitational Conference on Family Business*, 1-20.
- Doğan, İ. Ö., Mehmet, M., & Mert, T. (2003), "İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cild 5, Sayı: 2., 114-139.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.
- Donaldson, L. (2006). The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities. In *Organization Design* (pp. 19-40). Springer, Boston, MA.
- Drori, G. S., Meyer, J. W., & Hwang, H. (2006). *Globalization and organization: World society and organizational change*. Oxford University Press.
- Duh, M. (2012), "Family Businesses: The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions", *ReInTech*, 209-234
- Dyer, G. W. (1988), "Culture and Continuity in Family Firms", *Family Business Sourcebook*, 37-50.
- Dyer, G. W. (2006), "Examining the "Family Effect" on Firm Performance" *Family Business Review*, vol. XIX, no. 4., 253-273.
- Dyer, W. G. (1989), "Integrating Professional Management into a Family Owned Business", *Family Business Review*, 221-235.
- Erben, G. S. (2004), "Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği", *İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı*, 345-356.
- Erdem, B. (2004), "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlanmasının Yeri ve Önemi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:11, 35-54.

- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2008). *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Genç, N., & Karcıoğlu, F. (2004), “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm önerileri – Bir uygulama”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press.
- Güney, S. (2008). *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Günver, B. A. (2006), “Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, 89-95.
- Harms, H. (2014), “Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research”, *International Journal of Financial Studies*, 280-314.
- Hoca, K., *Ekonomik Faaliyetlerin Sınıflandırılması*, (Çevirimiçi)
<https://kadirhoca.com/10/konu-anlatimlari-10/ekonomik-faaliyetlerin-siniflandirilmesi/>, 1 Mayıs 2018
- Howorth, C., Wright, M., Westhead, P., & Allcock, D. (2016), “Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts”, *Small Bus Econ*, 803-816.
- Hwang, H. (2006). Planning development: Globalization and the shifting locus of planning. *Globalization and organization: World society and organizational change*, 69-90.
- İlhan, A. (2016). “Aile İşletmelerinde İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Sorunların Birinci Kuşağın Görüşleriyle Tespit Edilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.
- İren, F. R. (2004). “Aile İşletmelerinde Yabancı Ortaklar”, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı.

Jepperson, R. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. *The new institutionalism in organizational analysis*, 143-163.

Kalkan, V. D. (2004). “Aile İşletmelerinde Performansı Güçlendirici bir Faktör Olarak Süreklilik Yönetimi: Bilgi ve İşletme Sürekliliği”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi.

Karabulut, T. A. (2008). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul’da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt XXV, Sayı 2.

Karasu, K. (2001). “Profesyonelleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi”, Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları, Ankara.

Karpuzoğlu, E. (2000). “Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.

Karpuzoğlu, E. (2001). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul.

Karpuzoglu, E. (2004), “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma” 1. Aile İşletmeleri Kongresi, 42-53.

Kesken, J., & Ayyıldız, N. A. (2006), “Aile işletmelerinde dönüşüm ihtiyacı: bir yöntem önerisi olarak “spiritüallite””, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, 350-363.

Kırım, A. (2007). *Aile şirketlerinin yönetimi*. Sistem Yayıncılık, Baskı: 4., İstanbul.

Kızıl, C., Akman, V., & Esmer, Ö. (2013), “Yalova’daki Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Muhasebe-Finansman ve Yönetim Organizasyon Sorunları”, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, 26-43.

Klein, S. B. (2007), “Non-Family Executives in Family Businesses - A Literature Review”, *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)*, 19-37.

Koçel, T. (2004). “Aile işletmelerinde yönetim sorunları ve yeniden yapılanma”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, 09-10.

Küçük, O. (2005). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara.

- Kut, Ş. (2004), “Aile İşletmelerinde Kurumsal Düşünce ve Yapılanma Boşluğu”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi - Kültür Üniversitesi, 402-414.
- Kwan, H. K., Lau, V. P., & Au, K. (2012), “Effects of Family-to-Work Conflict on Business Owners: The Role of Family Business”, *Family Business Review*, 178–190.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26-33.
- Lema, D. G., & Durendez, A. (2007), “Managerial Behaviour of Small and Medium-Sized Family Businesses: An Empirical Study”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 151-172.
- Mandl, I. (2008). “Overview of Family Business Relevant Issues”, *KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research – Final Report, Vienna*.
- Mannarino, L., Pupo, V., & Ricotta, F. (2011), “Family Involvement In Management And Firm Performance: Evidence From Italy”, *Dipartimento di Economia e Statistica - Università della Calabria*, 1-16.
- March, J. G., Schulz, M., & Zhou, X. (2000). *The dynamics of rules: Change in written organizational codes*. Stanford University Press.
- Mustafa, M., Kutllovci, E., Gashi, P., & Krasniqi, B. (2006). *Biznesi i Vogël dhe i Mesëm - Krijimi, Menaxhimi dhe Rritja e Bizneseve*, Instituti Riinvest, Prishtinë.
- Nixha, A., Hashani, A., Mustafa, S., Abdixhiku, L., & Osmani, S. (2015). “Udhëzues mbi Qeverisjen Korporative për Bizneset në Pronësi Familjare” *Instituti Riinvest, Prishtinë*.
- OEK (2019), https://www.oek.kcc.org/uploads/files/2019/June/28/Studimi_Bottleneck_2018_r1561707631.pdf
- Özalp, İ. (2010). *İşletme Yönetimi*, Nisan Kitabevi Yayınları, Eskişehir.
- Özaralli, N. (2006). “Aile İşletmelerindeki ‘Aileden Olmayan’ Çalışanların Ödül Dağılımı ve Karar Süreçlerine İlişkin Adalet Algıları ve İş Tatmini, İşten Ayrılma Eğilimi ve İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Değerlendirme” *İstanbul Kültür Üniversitesi, 2. Aile İşletmeleri Kongresi*, 560-584.
- Özdemir, S., Ersöz, Y. H., & Sarıoğlu, İ. (2006). *İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ’lerin Desteklenmesi*, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2006-45.

- Özdevecioğlu, M. (2002), “Kamu ve Özel Sektör Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19, Temmuz-Aralık, 115-134.
- Özler, H., Özler, D. E., & Gümüştekin, G. E. (2007), “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 437-450.
- Pazarcık, O. (2004). “Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Poza, E. J. (2010). *Family Bussines*, South-Western Cengage Learning, Third Edition.
- Pula, J. S. (2006). “Pjesëmarrja e Grave në Tregun e Punës në Kosovë”, Qendra Ndërkombëtare për Përkrahjen e Biznesit (IBC) dhe UNIFEM-I, Prishtinë.
- Reçica, F. (2009), “Veçoritë strukturale të ekonomisë së Kosovës”, Thesis Kosova, 27-52.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, Beta Basım, Beta Basım, İstanbul.
- Sağlam, N. (2006). “Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2. Aile İşletmeleri Kongresi.
- Sakarya, Ş. (2006). “Aile İşletmelerinin Finansman Sorunlarının Çözümünde Halka Açılma: İMKB Üzerine Bir İnceleme”, İstanbul Kültür Üniversitesi , 2. Aile İşletmeleri Kongresi, 623-634.
- Şanal, M. (2011). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine bir Araştırma” Çukurova Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.
- Sancaktar, C. (2009). “Yugoslavya’da Sosyalizmden Kapitalizme Geçiş: Özyönetim Uygulaması”, İstanbul Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.
- Saruhan, Ş. C. (2013). *İşletme Fonksiyonları*, Editör: Y. Ürper, & S. Besler, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Savaş, H. (2001), “Dünü ve Bugünü Kosova Sorunu”, II. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 25 No: 1, 101-111.

Schermerhorn, J. R. (2007). *Exploring Management*, United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Schwass, J. (2013), *Family Businesses: Successes and Failures*, Lausanne: IMD – International Institute for Management Development.

Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage Publications.

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. Routledge.

Serhati, E., Dobranja, D., Mustafa, M., & Çollaku, P. (2017). “Përgjigje Ndaj Sfidave të Rritjes Ekonomike”, Instituti Riinvest, Prishtinë.

Sevinç, İ. (2005). “Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 2.

Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.

Soyuer, H. (2004). “Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.

Sürgit, K. (1970), “Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi”, Amme İdaresi Dergisi, 16-31.

T.C. Ekonomi Bakanlığı, (Çevrimiçi)

https://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/disiliskiler/ulkeler/ulke-detay/Kosova/html-viewer-ulkeler.jsessionid=oZkaNg1MKo2glRMtmw-5_iDsoXodPupfPTyR9SgobwIIRNbD01Rw!-1208696779?contentId=UCM%23dDocName%3AEK-243730&contentTitle=Kosova%20Ekonomisi%20Bilg, 5 Nisan 2018.

Taşkın, G. (2014). “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi – Bir Alan Araştırması”, İstanbul Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.

Taşkır, H., & Şimşek, T. B. (2008), “Ayvalık ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, 205-211.

Taşlıyan, M., Güven, M., Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). “Aile İşletmeleri ve Yönetim Sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çalışması”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi.

Tatar, V., & Toprak, N. G., (Çevrimiçi)

<http://acikerisim.kirklareli.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.11857/185/2011-5-smpzy.html.pdf?sequence=1>, 12 Mayıs 2018.

Tekin, M. (2005). *Hayallerin Gerçeğe Dönüşümü; Girişimcilik*, Kondisyon Yayınevi, Baskı: 4., Konya.

Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı. Kosova'nın Ekonomisi, (Çevrimiçi) <http://www.mfa.gov.tr/kosova-ekonomisi.tr.mfa>, 24 Mart 2018.

Ülgen, H. (1993). “İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları”, İ.Ü.İ.İ.E. Yayınları, Yayın no:151.

Ülgen, H., & Mirze, K. S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta, İstanbul.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.

Ülger, İ. K. (2016), “Kosova'nın Bağımsızlığının Self Determinasyon Çerçevesinde Analizi”, KOSBED, 31, 39 - 64.

Ulukan, C. (1999). “Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci”, Anadolu Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.

Ulukan, C. (2006). “Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı” İstanbul Kültür Üniversitesi, 2. Aile İşletmeleri Kongresi.

Ulukan, C. (2014). *İşletme Yönetimi*, Editör: B. Baraz, & A. N. Şakar, “Koordinasyon ve Kontrol”, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

- Ünlü, E. S., & Selek, A. S. (2004). “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliği”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi.
- Uzgel, İ. (2000), “Yugoslavya'da Miloşeviç Döneminin Sonu”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 55-3, 178-182.
- Vokri, V., Gashi, D., Hoxha, F., Beqiri, G., Abdixhiku, L., & Hashani, A. (2017). “Klima e Biznesit në Kosovë nga Perspektiva e NVM-ve”, Institutit Riinvest, Prishtinë.
- Yalçın, A., & Günel, R. (2004). “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, İstanbul Kültür Üniversitesi , 1. Aile İşletmeleri Kongresi.
- Yazıcıoğlu, İ., & Koç, H. (2009). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Yıldırım, S. (2011), “Kurumsallaşamayan Aile Şirketlerinde Pazarlama Sorunları Üzerine Nitel Bir Çalışma”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (22) 2011 / 2, 185-202.
- Yıldırım-Öktem, Ö., & Üsdiken, B. (2010). Contingencies versus external pressure: professionalization in boards of firms affiliated to family business groups in late-industrializing countries. *British Journal of Management*, 21(1), 115-130.
- Yiğit, S., & Yiğit, A. M. (2011). “Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: KOBİ'ler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 38.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications. *Design and methods*. Los Angeles.
- Yüksel, M., Seymen, O. A., & Bolat, O. İ. (2016), “Çevre Örgüt Kuramları Kapsamında Örgüt Yaşı ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişkinin Boyutları Üzerinde Farklı Değerlendirmeler: Yazınsal Bir İnceleme”, Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute, 361-381.

Zhang, J., & Ma, H. (2008), "Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments", Springer Science, 119-139.

EK 1: Mülakat Formu

İşletme İsmi

Tarih

İŞLETME SAHİBİ

DEMOGRAFİK BİLGİLER	
Yaş	
Cinsiyet	
Eğitim durumu	
Şirket organizasyonu içerisindeki konumunuz nedir?	
Aile İşletmesindeki konumunuz nedir? (Kurucu, kurucunun kardeşi, oğlu, torunu, yeğeni vs.) sorulabilir.	
Bulduğunuz yönetim kademesi (1. Üst Yönetici, 2. Orta Yönetici, 3. Alt Yönetici)?	

İŞLETME HAKKINDA GENEL SORULAR	
İşletmenizin yaşı (kuruluş tarihi)?	
İşletmeniz kaçınıcı kuşak tarafından idare edilmektedir?	
İşletmenizin hizmet verdiği sektör?	
İşletmenizin coğrafi	

dağılımı nedir? (Kaç şehirde faaliyet gösteriyorsunuz. Ülke dışında faaliyet gösteriyor musunuz?)	
İşletmenizde çalışan personel sayısı nedir?	
Aile üyesi olan ve olmayan yönetici sayısı kaçtır?	
İşletmenizin hukuki durumu nedir? (AŞ, LTD, Şahıs şirketi, şirketler grubu vs.)	
İşletmenin sahiplik yapısı ne şekildedir? (Tek kişi mi, ortaklık mı? Ortaklık dağılımı nasıl?)	
İşletmenin müşterileri ağırlıklı olarak kimlerden oluşur? (%) (Devlet, Özel sektör, Yurt dışı)	
Satış ve gelirlerin coğrafi dağılımı nasıldır? (%) (Bölgesel, Ulusal, Uluslararası)	
Şirketin büyüme trendinde son durumu nedir? (Büyüme, Olgunluk (durağan), Düşüş (gerileme))	

BÜROKRATİKLEŞME

İşletmenizin organizasyon şeması (organogramı) var mıdır?	
İşletmeniz, faaliyet alanına uygun olarak yapısal ve işlevsel olarak alt birimlere ayrılmış mıdır?	
İşletmenizde uyulması gereken yazılı kurallar ve yönetmelikler mevcut mudur?	
İşletmenizde yapılan işler raporlanıp arşivleniyor mu (kayıt altına alınıyor mu)?	

İşletmenizde çalışanların yetki ve sorumlulukları belirlenmiş midir?	
İşletmenizde neyin, nasıl yapılacağı önceden kurallarla belirleniyor mu?	
Çalışanlarımızı (aileden olmayan) karar alma sürecine dahil ediyormusunuz?	
Kararlar hangi düzeyde alınıyor? (Merkezileşme derecesi)	
İşletmenizde yönetim kademeleri sayısı (basık/sivri yapılar)?	
İşletmenizde alt sistemlerin sayısı (departman/bölümler)?	
İşletmemizde yaşanan sorunlar, kural ve standartlar dâhilinde çözülür mü?	
Tüm birimlerin yetki ve sorumlulukları yazılı olarak belirtilmiştir midir?	
İşletmenin misyon ve vizyonu yazılı olarak belirtilmiş midir?	

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İşletmenizde iş analizi yapılıyor mu?	
İşletmenizde iş tanımı var mı?	
İşletmenizde insan kaynakları planlaması yapılıyor mu?	
İşletmenizde İKY politikaları var mıdır?	
İşletmenizde uzmanlığı ön planda tutan bir seçim ve yerleştirme odaklı insan	

kaynakları politikası var mıdır?	
İşletmenizdeki her çalışan iş tanımına uygun olarak mı çalışır?	
Çalışanlarınıza iş tanımları dışında başka işler de veriyor musunuz?	
İşletmenizde çalışanlara düzenli olarak eğitim veriliyor mu?	
Eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında bu ihtiyaç karşılanıyor mu?	
İşletmenizde performans değerlendirme sistemi mevcut mu?	
Hangi aralıklarla performans değerlendirmesi yapıyorsunuz?	
Eğer varsa, çalışanlarınız performans değerlendirme sisteminin olduğunu biliyor mu?	
Çalışanlarınız gösterdikleri performansa göre mi daha üst bir pozisyona atanıyor? Atamalar neye göre yapılıyor?	
Yazılı bir terfi sistemi bulunmakta mıdır?	
Ücret ve terfi performansa göre mi yapılmaktadır?	
İşe giriş kriterleri aile üyelerine de aynı şekilde uygulanır mı?	
Üst yönetimde aileden olmayan profesyoneller istihdam edilmekte midir?	
İşletmenizde çalışanların uyması beklenen ahlaki ilkeler/etik kodlar bulunmakta mıdır?	

İşletmenizde çalışanlara yönelik bir kariyer planlama sistemi var mıdır?	
--	--

YÖNETİŞİM	
İşletmenin tepe yönetimi kimlerden oluşuyor?	
Tepe yönetimi aileden mi yoksa profesyonel yönetici mi?	
İşletmenin ortakları var mı? Ortakları varsa, yabancı ortağı var mı?	
İşletme kaçınıcı kuşak tarafından yönetiliyor?	
İşletmenizde yazılı olarak kısa, orta ve uzun vadeli stratejiler belirleniyor mu?	
İşletmenizde stratejik kararlar sadece aile üyeleri tarafından mı belirleniyor (karar veriliyor)?	
İşletmenizin, en az beş yıl sonraki amaç ve hedefleri belirlenmiş midir?	
İşletmede planlar değişen koşullar doğrultusunda değiştirebilecek esnek bir yapıya sahip midir?	
İşletmenizin uymayı taahhüt ettiği yazılı ahlaki ilkeler/etik kodlar var mıdır?	

İşletmenizde yıllık bütçe hazırlanıyor mu (planlanıyor mu)?	
İşletmenizde yıllık finansal hedefler belirleniyor mu (%)?	
İşletmenizde finansbirim sorumluluğu zman kişiler tarafından mı yönetilmektedir?	
İşletmenizde finansal denetim yapılmaktadır mı? Nasıl? Kim tarafından? (İç denetim mi dış denetim mi?)	

KARAR ALMA SÜRECİ

İşletmenizde karar alma süreci nasıl işler?	
Alınan kararlara ilgililer tarafından değiştirilir mi?	
Karar alma süreçleri için yönetim bilisi sistemleri varmıdır?	
İşletme yöneticileri kararları kenastları madanışır mı?	
İnsan kaynakları departmanı tarafından seçilen bir aday personelin işe başlayabilmesi için, sahip ve/veya ortakların onayını da alması gereklidir?	
Çalışanlar kararlara katılıyor mu?	

PROFESYONEL YÖNETİCİLER

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Eğitim durumunuzu ve yaşınızı öğrenebilir miyim?	
Kaç yıldır özel sektörde yöneticilik görevinde bulundunuz?	
Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?	
Daha önce hiç başka bir aile işletmesinde çalıştınız mı?	
Kurucu girişimci ile yakınlığınız var mı?	
Bulduğunuz Yönetim kademesi (1. Üst Yönetici, 2. Orta Yönetici, 3. Alt Yönetici)?	

PROFESYONEL YÖNETİCİLERE YÖNELTİLEN SORULAR

İşletme içinde size tanınan bütün yetkileri tam anlamıyla kullanabiliyor musunuz?	
Kullandığınız yetkilere aile üyeleri tarafından müdahale ediliyor mu?	
Birden çok fonksiyonda çalışmakta mısınız?	
Yazılı bir terfi sistemi bulunmakta mıdır?	
Aile üyeleri aynı terfi sistemine tabi tutulmaktalar mı?	
Kararlar üst kademe yöneticiler tarafından mı alınır?	
Alınan kararlar aile bireyleri tarafından değiştirilir mi?	

İşletmede, aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları sabote edilir mi?	
Kararlar ilgili birimlerce mi alınır?	
İşimle ilgili kararlar alınırken sizin de fikriniz sorulur mu?	
İşletmede çalışanlar, birbirinin yetki ve sorumluluk alanına müdahale eder mi?	
Personel nasıl temin ediliyor?	
Personel temini edilirken aile bireylerine yakınlığı olana öncelik tanınıyor mu?	
İşletmede iletişimin yönü genellikle aşağıdan yukarı mı yoksa yukarıdan aşağı mı işlemektedir?	
İşe alındığınızda yapacağınız işler (iş tanımı) yazılı olarak verildi mi?	
İş tanımı dışında kalan işler de yapıyor musunuz?	
Firmanızda ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır mı?	
İşletmenizde izinler kurallara bağlı olarak mı düzenlenmektedir?	
Kime karşı sorumlu olduğunuzu biliyor musunuz?	
Çalıştığınız bölümde toplantılar yapılarak öneriler ve görüşler tartışılır mı?	

