

## GİRİŞ

Ekonomik kaynakların kısıtlı, ihtiyaçların sonsuz olduğu dünyamızda ihtiyaçları karşılamak üzere mal ve hizmet üreten işletmelerin yaşamımızda büyük önemi vardır. Yaşamımızda büyük öneme sahip bu işletmelerin büyük bir kısmı aile işletmelerinden oluşmaktadır. Söz konusu aile işletmeleri mal ve hizmet üretmenin yanında, istihdam yaratma, vergi ödeme, yeni yatırımlar yapma gibi önemli işlevleri de yerine getirirler. Ekonomiye ve topluma bu türden katkılar sağlayan aile işletmeleri, aynı zamanda sahipleri olan ailenin de geçim ve refahını sağlarlar.

Aile ve işletme gibi iki yapı taşından oluşan aile işletmelerinin temel amacı da yapı taşları gibi varlığını koruma ve sürdürmektir. Aile işletmelerinin uzun yıllar başarılı bir şekilde yaşamlarını sürdürmeleri her zaman mümkün olamamaktadır. Aile işletmelerinin süreklilik ve başarı konusunda yaşadığı sorunlar doğal olarak ondan fayda sağlayan tüm kesimleri etkilemektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin başarılı olması çıkar ortakları için önemlidir.

İnsanoğlunun yaşamı boyunca içinde bulunduğu ortamlarda çatışma kaçınılmaz olmuştur. İnsanların içinde bulunduğu ortamlardan birisi de aile işletmeleridir. Aile işletmeleri bünyesinde aynı zamanda ortakları olan aile üyelerini ve işletmede istihdam edilen çeşitli çalışanları barındırır. Aile işletmesinde bulunan aile üyeleri ve çalışanlar işletmeye sermaye ve emeklerini sunup karşılığında ihtiyaçlarını temin etmeye çalışırlar. Ekonomik kaynakların kısıtlı, ihtiyaçların ise sonsuz olması ise kısıtlı olan kaynaklar için çatışmayı zorunlu kılmaktadır. Bunun sonucunda tüm bireyler refahını artırmayı tüm ihtiyaçlarına kavuşmayı arzularlar. Bu arzularına ulaşmak için engellerle karşılaştıklarında da çatışmalar doğmaya başlar. Aile işletmeleri de ekonomik bir varlık olarak sonsuz kaynaklara sahip değildir. Bu nedenle kaçınılmaz olan çatışmalar aile işletmelerinde de görülmektedir. Kaçınılmaz olan çatışmaların olumlu sonuçları olduğu kadar olumsuz sonuçları da vardır. Bu sonuçlar aile işletmelerinin başarısına ve sürekliliğine doğrudan etki eden konulardandır.

Aile işletmeleri de diğer işletmeler gibi sermaye, makine, bina, bilgi, emek gibi bileşenlerden oluşmaktadır. Bu bileşenler mal ve hizmet üretmek, kar sağlamak gibi bir amaca kendiliğinden yönelmemektedirler. Bu nedenle tüm bu işletme bileşenlerinin yönetilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Aile işletmelerinde aile sermaye sahibi olarak yönetim işini üstlenen taraf olmaktadır. Fakat işlerin büyümesi ve karmaşıklaşması ile aile yönetim işini aile dışından kimselerle paylaşmak durumunda kalmaktadır. Bu noktada yönetim işinin paylaşıldığı kimseler profesyonel yöneticiler olmaktadır. Aile işletmelerinde aileyle birlikte yönetim işini paylaşan profesyonellerden birisi de finans yöneticileridir. Finans yöneticileri ise bilgi ve beceri sahibi oldukları finans alanında işletmeye hizmet edip karşılığında kendi ihtiyaçlarını temin etmeye çalışan kimselerdendir. Bu nedenle bir şekilde aile işletmelerinde yaşanan olağan çatışmalar finans yöneticileri içinde söz konusu olmaktadır.

Bu çalışmada aile işletmelerinde profesyonel finans yöneticilerinin yaşadığı çatışmalar genel anlamda ele alınırken aileden gelen yöneticilerle yaşadığı çatışmalara da dikkat çekilerek bu konu üzerinde yoğunlaşmaya çaba sarf edilecektir. Bu amaçla çalışma dört bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde aile işletmeleri tanımlanıp, türleri, özellikleri, gelişme süreçleri ve önemi hakkında bilgiler sunulmuştur. İkinci bölümde aile işletmelerinde yönetim kavramının anlaşılması için yönetsel fonksiyonlar, girişimci ve profesyoneller hakkında bilgiler verildikten sonra genel anlamda çatışma konusuna yer verilmiştir. Bununla finans yöneticileri ile aileden gelen yönetici çatışmalarının açıklanmasına çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde finansal yönetim ve finans yöneticisi hakkında açıklamalar yapılarak finans yöneticilerinin aileden gelen yöneticiler ile olan çatışmaları açıklanmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde konu ile ilgili bir aile işletmesinde uygulama yapılmıştır ve değerlendirmelerde bulunulmuştur.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ**

#### **I. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI VE TANIMI**

Ülke ekonomilerinin temelini oluşturan işletmeler çok değişik açılardan incelenmiş ve incelenmektedir. Bu incelemelerde işletmelerin neler yapması, bunların nasıl, ne zaman, hangi ortamlarda, hangi tekniklerle yapılması gerektiği gibi konularda pek çok teori, teknik ve yaklaşım getirilmiştir. Bütün bu teori ve yaklaşımların yönlendiği nihai hedef, özellikle günümüzün küresel rekabet ortamında işletmelerin yaşama ve rekabet güçlerinin artırılmasıdır. İşletme yönetimi, ana ilke olarak işletmeleri, sahiplerinden bağımsız, kendine has ‘doğuş-gelişme-olgunlaşma-başarı-yaşlanma-yaşamının sona ermesi’ gibi ayrı aşamaları olan bir yaşam eğrisine sahip ‘sosyal canlı’ olarak ele alır. Ancak sahiplik ile sahiplik-yöneticilik ilişkileri, işletmelerin yaşama ve rekabet gücü ile ilgili stratejik kararlar üzerinde büyük öneme sahiptir.

İşletmeyi kuran girişimcinin özellikleri, girişimcinin ailesi, aile içi ilişkiler, sahipliğin aile bireyleri arasında dağılımı, işletmenin fiilen girişimci tarafından yönetilmesi, yönetim işinin ailenin bir işi olarak ele alınması, yönetimin aile içinde kuşaktan kuşağa geçişi, sahipliğin halka arz yoluyla çok sayıda kişi arasında dağılması ve benzeri durumlar ve konular işletmelerin yaşama ve rekabet gücü ile ilgili kararları etkiler.

Aile işletmeleri, işletme ile işletmeyi kuran girişimci ve ailesi arasındaki ilişkilerin ele alınıp incelendiği bir işletmecilik konusudur. Bu ilişkilerin psikolojik, sosyolojik, kültürel, hukuki, ekonomik, sosyal, siyasal birçok yönü vardır. Ülke ekonomileri içinde

aile sahipliğindeki, yönetimindeki veya denetimindeki işletmelerin sayı olarak çok olması konunun önemini daha da artırmaktadır.<sup>1</sup>

Aile işletmesini tanımlamak için önce kısaca 'aile' kavramını incelemek gerekmektedir. Aile, toplumsal kurumlar içinde en eski ve önemlilerinden biridir.<sup>2</sup> Bir toplumun genel özelliklerini taşıyan en küçük birime aile adı verilir ve temeli akrabalıktır.<sup>3</sup> Dar anlamda aile, karı ve kocadan oluşan bir birliği, geniş anlamda ana, baba ve çocuklardan oluşan birliği, en geniş anlamda bir ev reisinin otoritesine tabi olarak aynı çatı altında yaşayan kimselerden oluşan birliği ifade eder.<sup>4</sup> Aile, nüfusu yenileme, milli kültürü taşıma, çocukları sosyalleştirme, ekonomik, biyolojik ve psikolojik tatmin fonksiyonlarının yerine getirildiği açık sosyal bir kurumdur.<sup>5</sup> Aile, özünde anne baba ve çocuklardan oluşan, duygusallığın hâkim olduğu, kan bağının belirleyici olduğu, karşılıklı korumanın öne çıktığı toplumun en küçük yapı taşıdır. Karşı cinsten iki kişinin evlenmeleri ile oluşan bu sosyal yapı, evlenenlerin kendi yetişme ve evlilik süreçlerinden etkilenerek kendine has gelenek ve kültürü olan bir yapı oluşturmaktadır. Temel görevi; varlığını, birliğini, sürekliliğini sağlamak olan aile, çocuklarını en iyi biçimde yetiştirerek onların geleceğini sağlamaya çabalar. Bu çabalamada ekonomik olarak geçimi sürdürmek aile fertlerinden birine, genellikle aile reisine düşmektedir.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Tamer KOÇEL, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ.İİBF.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004, s.ix-x

<sup>2</sup> Enver ÖZKALP, Hüsnü ARICI, Rüveyde BAYRAKTAR, Orhan AYDIN, Buket ERKAL, Ali UZUNÖZ, Davranış Bilimlerine Giriş, A.Ü.Yay. No:1355, AÖF Yay. No:722, Eskişehir, 2002, s.111

<sup>3</sup> Metin İŞÇİ, Davranış Bilimleri, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.22

<sup>4</sup> Turgut AKINTÜRK, Medeni Hukuk, Savaş Yayınları, Ankara, 1994, s.188

<sup>5</sup> Tuncer ELMACIOĞLU, Başarıda Aile Faktörü, Hayat Yayınları Başarı Dizisi 11 Yayın no:22, İstanbul, 1998, s.17

<sup>6</sup> İlhami FINDIKÇI, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Alfa Yayınları, İstanbul, 2005, s.18

Halk arasında aile işletmesi denilince, ailenin herhangi bir girişim yaparak kurduğu bir işin sahibi olduğu, yönetiminde söz sahibi olduğu ve çoğu zaman işin içinde olduğu bir işletme anlaşılmaktadır.<sup>7</sup>

Akademik çalışmalarda aile işletmesi kavramı farklı boyutlarda ele alınmış olup tam bir tanım birlikteliği yoktur. Karpuzoğlu bu konuda yapmış olduğu çalışmasında; Karlöf ve Teoman'ın 'aile servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir işletme biçimi', Potobsky'nin 'aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletme', Bork'un 'aile üyeleri tarafından ya da evlilik yoluyla aileye katılmış kişiler tarafından kurulan bir işletme', Kleiman ve Bozkurt'un 'Yönetim kurulunda en az iki ya da daha fazla bireyinin yer aldığı işletme', Öz-Alp'in 'aile reisinin ya da ailenin geçimiyle sorumlu kişinin işletmenin başında bulunması ve en az iki kuşağın işletme yönetimi ile ilgileniyor olması koşulunu taşıyan işletme', Longenecker ve Moore'nun 'iş ve ailenin birleşmiş hali; aile işletmesi' tanımlarına yer vererek, aile işletmesini; ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın işletmede istihdam edildiği işletme olarak tanımlamıştır.<sup>8</sup> Pazarcık'ında Karpuzoğlu'na yakın bir tanımı vardır fakat Pazarcık çalışmasında girişimcilik, sevgi, saygı, ittifak konularına da vurgu yapmaktadır.<sup>9</sup> Çakır da çalışmasında, girişimcilerin kurdukları işletmenin ve edindikleri servetin devamı için işletme yönetimine, stratejik karar organlarına ve hiyerarşik yapıdaki belli kademelere aile bireylerini getirirler ki bu eğilimle mevcut işletmeden yapısal olarak dönüşen işletmeyi aile işletmesi olarak tanımlamıştır.<sup>10</sup> Genç ve Karcıoğlu da çalışmalarında

---

<sup>7</sup> FINDIKÇI, Aile..., s.16

<sup>8</sup> Ebru KARPUZOĞLU, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları Yönetim Dizisi 16/114, İstanbul, 2001, s. 18–19

<sup>9</sup> Orhan PAZARCİK, "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetimi" 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004, s.34–35

<sup>10</sup> Tülin ÇAKIR, Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Sorunları, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi) s.4

Kırım'ın 'bir ailenin kontrolündeki işletme' tanımına yer vererek aile işletmesinin küçük işletme anlamına gelmediğini, Türkiye'den Koç ve Sabancı dünyadan Ford ve Levi Straus örnekleri ile dev işletmelerden de aile işletmesi bulunduğunu vurgulamışlardır.<sup>11</sup> Fındıkçı'da kısa bir tanımlamadan ziyade aile işletmelerinin yapılmış tanımlarını şu ortak noktalarda toplamıştır;

- Aile işletmeleri tanımlarının özünde “*aile*” kavramı yer alır. Çünkü aileden herhangi bir üyenin iş kurması, kendine has yeni bir geçinme aracı olarak işin gelişmesi ve zamanla aileden diğer üyelerin de işin içinde yer almaları ile aile işletmesi oluşmaktadır.
- Aile işletmesi tanımlarının özünde yer alan kavramlardan biri olarak “*mülkiyet*”, ailenin çoğunlukla yaptığı girişimin sahibi olmasıdır. Diğer bir deyişle ailenin girişim için gereken maddi varlığı ortaya koymasıştır.
- Aile işletmesine yönelik tanımlarda “*yönetim*” kavramının belirleyici olması kaçınılmazdır. Çünkü ailenin kurduğu işletmenin yönetimi söz konusudur. Bu yönetimin hangi şartlarda ve nasıl yapılacağı, aile üyesi kişilerle mi yoksa profesyonellerle mi yapılacağı önemlidir. Diğer yandan işletmenin yönetimi kadar ailenin yönetimi de söz konusudur. Yönetim, gerek aile değerlerinin korunması gerekse mülkiyetin korunması bakımından önemlidir.
- Kâra ulaşmak için çeşitli kaynakların bir araya getirilmesi ile oluşan, ticari amaçlı, ekonomik ve sosyal bir kuruluş olan işletme; mantığın, objektifliğin, kaide ve kuralların egemen olduğu bir yapıdır. Bu özellikte bir yapıya sahip olan işletme kavramı ile duygusallığın hâkim olduğu aile kavramı, aile işletmesinde kesişmektedir. Bu nedenle de aile işletmesinin tanımlarında “*işletme*” kavramı yer almaktadır.
- Son olarak aile işletmesinin tanımlarında “*kültür*” unsuruna yer verilmektedir. Çünkü Ailenin kendine has kültürü zamanla işletmenin de kültürünün

---

<sup>11</sup> Nurullah GENÇ, Fatih KARCIOĞLU, “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayını No:40, İstanbul, 2004, s.21

oluşmasında belirleyici olur. Dolayısıyla aile işletmelerindeki kültürün hâkim karakterleri aileden gelir.<sup>12</sup>

Bütün bu ortak özelliklerden sonra aile işletmesini şöyle tanımlayabiliriz; Aileden bir ya da birkaç ferdin girişimiyle kurulan, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek ve büyütmek amacıyla, aile mülkiyetinin çoğunluk olarak korunduğu, aileden kişi ya da kişilerin yönetimde yer aldığı, aileden en az iki kuşağın birlikte istihdam edildiği, aileden birtakım kültür değerleriyle yoğrulmuş işletme aile işletmesidir.

## II. AİLE İŞLETMELERİNİN TÜRLERİ VE ÖZELLİKLERİ

### A. AİLE İŞLETMELERİNİN TÜRLERİ

Aile işletmeleri üçlü veya dördü ayrımla ele alınmaktadır. Üçlü ayrımda; tek patronlu aile işletmeleri, kardeş ortaklığı aile işletmeleri ve genişleyen aile işletmeleri olarak tasnif edilmektedir<sup>13</sup>. Dördü ayrımda ise birinci kuşak aile işletmeleri, büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, karmaşık aile işletmeleri, sürekli olmayı başaran kurumsal aile işletmeleri olarak tasnif edilmektedir.<sup>14</sup> Bu iki ayrım da öz olarak birbirine çok yakın hatta örtüşen noktalara sahiptir. Ayrımların mülkiyet ve yönetim yapısı ile gelişim evresi gibi özelliklerden kaynaklandığı görülür. Bu yüzden iki ayrımın sentezi olan bir ayrımla konu ele alınırsa aile işletmeleri dört türe ayrılabilir;

---

<sup>12</sup> FINDIKÇI, Aile..., s.18-20

<sup>13</sup> ÇAKIR, s.4-6

<sup>14</sup> Azmi YALÇIN, Rıdvan GÜNEL, “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayını No:40, İstanbul, 2004, s.73-75. ; KARPUZOĞLU, s.93-114

1- Tek patronlu aile işletmeleri

2- Geniş aile işletmeleri

3- Kardeş ortaklığı aile işletmeleri

4- Kurumsallaşmış aile işletmeleri

### 1. Tek Patronlu Aile İşletmeleri

Kontrolün ve mülkiyetin tek bir kişide toplandığı aile işletmesidir. Bu işletmelerde genellikle pederi aile tipindeki 'otoriter baba'ya benzer merkeziyetçi bir yönetim anlayışı benimsenmektedir.<sup>15</sup> Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci kuşak aile işletmesi, olarak da adlandırılan bu tip aile işletmelerinde, girişimcinin değerlerinin inançlarının ve tutumlarının işletme kültürünü önemli derecede etkilediği adeta, girişimci ve işletmenin bütünleştiği bu tür işletmeler gelişim sürecinin de ilk evresini teşkil etmektedir. Bu evrede işletme ve işin tek sahibi olan patron yani girişimcinin benzer özellikler taşımalarının doğal sonucu olarak işletmenin girişimciye bağımlı olduğu yani, girişimcinin işin başında olduğu sürece işlerin böyle yürüdüğü gözlenmektedir.<sup>16</sup> Bu tür aile işletmelerinde, girişimcinin özellikleri ile işletmenin özellikleri birbirine yakınlık gösterir.

Tek patronlu aile işletmelerinde, işletmeye ilişkin temel stratejik kararları bizzat girişimci almaktadır. Yazılı prosedürler yoktur, ilişkiler ve işler biçimsel olmayan bir şekilde yürür. Bu durum astların motivasyonunda olumsuz etkiler doğurur. Girişimcinin başarılarına özenen aile üyelerinde genellikle işe ve işletmeye karşı ilgi gelişmektedir. Girişimci tüm enerjisini ve zamanını işine vermekte, genellikle de ailesine yeterli zaman ayıramamaktadır. Patron çalışanları ve müşterileriyle bizzat ve doğrudan ilgilendiği için genellikle müşteri potansiyeli de artmaya başlamaktadır. Piyasaya yeni girildiğinden harcamalar fazla ve likiditeye duyulan ihtiyaç yüksektir. Bu nedenle borçlanma ihtiyacı

---

<sup>15</sup> ÇAKIR, s. 4.

<sup>16</sup> Ebru KARPUZOĞLU, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. İstanbul, s.74



görülmektedir.<sup>17</sup> Bu nitelikteki aile işletmelerinde temel özellik olarak işletme, aileden çok patrandan etkilenmekte, mülkiyet ve yönetim patrandan toplanmaktadır. Bu nedenle şirket ya da ortaklıktan çok kişi işletmesi görünümü taşırlar.

## 2. Kardeş Ortaklığı Aile İşletmeleri

Kardeş ortaklığı aile işletmelerinde, kardeşlerin girişime aynı anda dâhil olmaları ya da girişimci kardeşe diğerlerinin sonradan dâhil olması gibi farklı başlangıç durumları söz konusudur.<sup>18</sup> Bu tür işletmelerde hisselerin çoğunluğu, iki ve/veya daha fazla kardeş arasında paylaşılmaktadır. Aynı zamanda kardeşler, işletmenin kontrol yetkisine de sahiptir. Bu tür işletmeler, genellikle büyüyen ve gelişen birinci kuşak aile işletmelerinde görülmektedir. Yönetimde daha çok katılımcı anlayış benimsenmekle beraber diğer yönetim anlayışları da görülebilmektedir. Ayrıca ortakların, çocuklarını işletmede çalışmaları, anahtar kararlarda rol oynamaları, küçük yönetim fonksiyonlarında yöneticilik ya da başkan yardımcılığı için özellikle cesaretlendirdikleri ve eğitimini tamamlayan çocukların işletmede görev alması yönünde isteklerini belirttikleri görülmektedir.<sup>19</sup> Bununla birlikte çocukların büyümesi ile işletme aile birliğinin merkezi haline gelir ve aile değerleri iş değerlerinden üstündür.<sup>20</sup> Kardeş ortaklığı ile birlikte, tek patronlu işletmelere kıyasla artık ortaklık görüntüsü kazanılmaya başlanmıştır.

Kardeş ortaklığı aile işletmelerinde; borçlanma ihtiyaçlarında azalma, aile değerlerinin iş değerlerinden önde olması, bazı alanlarda prosedürler oluşmaya

---

<sup>17</sup> Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN, "Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayını No:40, İstanbul, 2004, s.522; YALÇIN, GÜNEL, s.73

<sup>18</sup> FINDIKÇI, Aile..., s.364-365

<sup>19</sup> ÇAKIR, s.5 ; EREN, GÜMÜŞTEKİN, s.522

<sup>20</sup> EREN, GÜMÜŞTEKİN, s.522

başlaması, işletmenin bugünü ile hedefi karşısındaki durumunun sorgulanması, gibi özellikler görülmektedir.<sup>21</sup> Bu tür işletmelerde, tek patronlu aile işletmelerinden farklı olarak mülkiyetin, yönetimin ve işin belli bölümlerinin kardeşler arasında paylaşılması ve bir kardeşin liderliği söz konusudur.<sup>22</sup> Kardeş ortaklığı aile işletmelerinin temel özelliği mülkiyet ve yönetim paylaşımı ile aile değerlerinin işletmeye hâkimiyetidir. Mülkiyet sahibi olanlar aynı zamanda yönetimde de söz sahibidirler. Fakat kardeşlerden birisinin liderliği söz konusudur.

### 3. Geniş Aile İşletmeleri

Geniş aile işletmesi ya da kuzen ortaklığı da denilebilen bu tür işletmelerin ilk özelliği, birden fazla neslin bir arada yönetim ve mülkiyette bulunmasıdır. Çok sayıda ve farklı beklentide aile üyelerini ve profesyonelleri barındıran geniş aile işletmeleri, oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu tür işletmelerde; işletme, aileden daha geniş ve büyüktür. Süreklilik kaygısı ile örgüt yapısının, politika ve stratejilerin revize ediliyor olması bu işletmelerin özellikleri arasındadır. Büyüme hızının diğer türlere göre yavaş olması, borçlanma kabiliyetinin yüksekliği, satışların maksimum seviyelere ulaşması, rakipler, müşteriler ve tedarikçiler karşısında gücün, olumlu firma imajının üst seviyelere erişmesi, izlenilen işletme olunması, profesyonellerle birlikte biçimsel bir yapıya sahip olunması başlıca özellikler olarak dikkat çeker. İçinde bulunulan tüm ekonomik ve sosyal, çevreye karşı daha dikkatli davranışlar gösterilmesi kurumsallaşma düzeyinin yükselmesine işaret etmektedir.<sup>23</sup> İşletme ortaklarının sayısının artmış olmasından dolayı yönetsel faaliyetlerin sağlıklı işleyebilmesi için sayılan özelliklerin oluşması kaçınılmaz görünmektedir.

---

<sup>21</sup> YALÇIN, GÜNEL, s.73 ; EREN, GÜMÜŞTEKİN, s.522–523

<sup>22</sup> FINDIKÇI , Aile..., s.366-367

<sup>23</sup> KARPUZOĞLU, s.88-92 ; EREN, GÜMÜŞTEKİN, s.522

İşletmenin çok yönlü ve karmaşık olarak büyümesi; standartlara, prosedürlere ve ilkelere duyulan ihtiyacı artırır ve yönetim kurulları ve aile içi sermaye piyasasının işletilmesi de önem kazanmaktadır. Aile üyeliği ile işletme ortaklığı arasındaki ki ayrım belirginleşmektedir.<sup>24</sup> Bu şekilde iş kişisellikten uzaklaştırılır ki artık işletmeyi yöneten aile üyeleri de aldıkları kararların işletmenin geleceğini etkilediğinin farkındadırlar. İşletme artık şirketler grubu veya holding görünümündedir.<sup>25</sup> Temel özellikleri olarak; aile-iş dengesinin oluşması, mülkiyet sahiplerinin hepsinin yönetime katılmaması, kurumsal yapının oluşmaya ve profesyonellerin yer almaya başlamasının gösterilmesi mümkündür.

#### **4. Kurumsallaşmış Aile İşletmeleri**

Sürekli olmayı başaran aile işletmeleri de denilen bu türdeki işletmelerin en belirgin özelliği, kurumsallaşma öğelerini yoğun olarak içerisinde barındırmasıdır. Bir başka deyişle, artık iş değerleri kesin olarak aile değerlerinden önde gelmektedir. Misyon, vizyon ve stratejilerin belirlenmesi gibi yönetsel süreçlerde, aile üyelerinin yanında profesyonellerinde öne çıktığı görülmektedir. Kurumsallaşmış aile işletmelerinin misyonu, vizyonu, uzun dönemli finansal amaçları temel iş kolları belirlenmiş olup Ailenin, işletmeyi yönetimi daha çok yönetim kurulları aracılığı ile gerçekleşmektedir.<sup>26</sup> Bu tür işletmelerde iş analizlerinin yapılması, yetki ve sorumlulukların tanımlanması, çalışma koşullarının ve iş birliği yapılacak birimlerin belirlenmesi gibi özellikler görülmektedir. Performans değerlendirme, terfi, personel seçme ve yerleştirme gibi konuların da objektif kıstaslarla yapılmakta olduğu gözlenir.<sup>27</sup> Temel özelliği kurumsal bir yapı ve görünümün söz konusu olmasıdır. Kurumsallaşma sürecinin uzun süren bir süreç olması nedeniyle başlangıçta eski alışkanlıklardan kalma davranışlarla zaman

---

<sup>24</sup> ÇAKIR, s.6 ; EREN, GÜMÜŞTEKİN, s.523

<sup>25</sup> YALÇIN, GÜNEL, s.74 ; EREN, GÜMÜŞTEKİN, s.523

<sup>26</sup> KARPUZOĞLU, s.94-96 ; EREN, GÜMÜŞTEKİN, s.522

<sup>27</sup> YALÇIN, GÜNEL, s.74.; EREN, GÜMÜŞTEKİN, s.522

zaman karşılaşılr. Hatta yine kurumsallaşmanın bazı gereklerine karşı bireylerde savunma geliştirilmesi söz konusu olabilmektedir.

## **B. AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ**

Günlük hayatımızda çevremizde birçok işletmenin varlığını duyar ve görürüz. Bu işletmelerin birbirlerinden farklı oldukları ve birtakım kıstaslarla sınıflandırıldıkları, ayrıştırılarak ele alındıkları bilinmektedir. Acaba bu gördüğümüz, duyduğumuz işletmelerin hangileri aile işletmesidir ya da değildir? Bu sorunun cevabı için aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel özelliklerin neler olduğunun bilinmesi gereklidir. Bu nedenle aile işletmelerinin yapısal ve yönetsel özelliklerini belirlemek gerekmektedir. Çünkü aile işletmeleri diğerlerinden yapısal ve yönetsel özellikleri ile ayrılmaktadır.

### **1. Aile İşletmelerinin Yapısal Özellikleri**

Hukuk, toplum hayatında kişilerin birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini düzenleyen ve uyulması kamu kudreti ile desteklenen kurallar bütünüdür.<sup>28</sup> Tüm işletmeler toplumun hayatında var olan unsurlardır ve faaliyetlerinin de hukuk kuralları içinde olması gerekmektedir. Bu anlamda, aile üyelerinin de aile işletmelerini kurup faaliyette bulunurken uyması gereken hukuk kurallarının varlığı kuşkusuzdur. Nitekim yasa koyucuların ekonomik hayata ilişkin koydukları hukuk kuralları mevcuttur ve ekonomik birimler de bu kurallar dairesinde hayatlarını sürdürmektedir. Ulusal hukukumuzda, ekonomik hayata ilişkin düzenlemeler esas olarak Borçlar ve Ticaret hukukumuzda yer almaktadır. Ticaret Kanunumuzun uygulama alanının ‘ticari işletme’ olduğu, kanunun gerekçesinde açıkça belirtilmiştir. Ticari işletmenin; kâr amaçlı,

---

<sup>28</sup> Turgut AKINTÜRK, Hukuka Giriş, A.Ü.Yayını No:1359, Eskişehir, 2002, s.3

devamlı, belli bir çapı aşan ve esnaf işletmesi olmayan ticari yapılar olması gerekmektedir.<sup>29</sup>

Hukukumuz ticari işletmelerin faaliyetlerini icrası sırasında hukuki bir kimlik edinmelerini gerekli kılmakta ve ortaya sermaye sahiplerinden ayrı yeni bir hukuk kişisi çıkmaktadır. Ticaret hukukumuz da Ticaret şirketleri; Şahıs şirketleri (Kollektif, Komandit) ve Sermaye şirketleri (Anonim, Limitet, Hisseli komandit) olarak geçmektedir.<sup>30</sup> Bu anlamda Türk işletmelerinin hukuki yapısında üç farklı hukuki kişilikten söz edilir. Bunlar; şahıs işletmeleri (Borçlar Kanunu adı şirket hükümlerine göre), şahıs şirketleri ve sermaye şirketleridir.<sup>31</sup> Aile işletmeleri de hukuk kuralları dairesinde ve amacına uygun hukuki bir yapı ile (anonim, limitet, kollektif vb. şirket) faaliyetini sürdürmektedir. Hukuki anlamda aile işletmelerinin, diğer işletmelerden ayrılması için bahsi geçen ‘ticari işletme’ kavramında yer alan unsurları da taşımaları gerekir.

İşletmeler ekonomik sistemin temel birimleridir. Ekonomik sistem ise bir ülkenin sahip olduğu kaynakların ihtiyaç sahipleri arasında dağılımını esas alan kurallar bütünüdür.<sup>32</sup> Bu kurallar bütünü içinde sermayenin kime ait olduğuna göre işletmeler üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar; Özel İşletmeler, Kamu İşletmeleri ve Karma İşletmeleridir. Özel işletmelerde, sermayenin tamamı özel kişilerindir. Kamu

---

<sup>29</sup> Oğuz İMREGÜN, Ticaret Hukuku, A.Ü Yayını no:37, Eskişehir, 1999, s. 1-5

<sup>30</sup> Şan ÖZ-ALP, Necdet TİMUR, Tamer KOÇEL, Ramazan GEYLAN, Yavuz ODABAŞI, Nurten ERDOĞAN, Melih ERDOĞAN, A.Ekrem ÖZKUL, A.Sevgi ÖZTÜRK, Genel İşletme, T.C. Anadolu Üniv. Yayınları No:931, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No:501, Eskişehir, 1998, s.21-23; Şerafettin ŞİRİN, Ticaret Şirketleri ve Özel Statülü Kurumlar, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1992, s.3; Osman KİPER, Uygulamada Ticaret Şirketleri, G.G.3.Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1996, s.1-3

<sup>31</sup> Masum TÜRKER, Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:2004-60, İstanbul, 2004, s.148; Orhan Nuri ÇEVİK, Anonim Şirketler, G.G.3.Baskı, Seçkin Kitapevi, Ankara, 1988, s.1-3; Aynur YORGANLIK, Adi Şirketlerde Sermaye Payı Banka ve Ticaret Hukuku Araştırması, Erat Basım Yayın no:252, Ankara, 1991, s.1-6

<sup>32</sup> Rıdvan KARALAR ve diğerleri, Genel İşletme, A.Ü.Yayın No:1268 Eskişehir, 2001, s. 4.

işletmelerinde sermaye kamu tüzel kişiliğine aittir. Karma işletmelerde ise özel ve kamu tüzel kişilerinin birlikte kurdukları işletmelerdir.<sup>33</sup> Aile işletmeleri, girişimciliğini aile üyelerinden bir ya da birkaç kişinin yaptığı ve daha sonra diğer fertlerinde katıldığı kâr amaçlı bir yapıdır.<sup>34</sup> Türkiye’de şirketler mülkiyet yapıları itibarıyla kamu şirketleri ve özel sektör şirketleri şeklinde ikiye ayrılır.<sup>35</sup> Bu anlamda aile işletmeleri, aile fertlerinin sermayeleri ile kuruldukları için özel sektör kesiminde yer alan kâr amaçlı işletmelerdir.

Aile işletmesinin yapılanmasının özünde, ailenin iş yapması, bir işletme kurması vardır. Özünde aile birliği olan bu yapıda aile, belirli bir mülkiyet oranı ile bir işletme kurmakta ve daha sonra bu işletmenin yönetilmesini sağlamaktadır. Bütün bu süreç, aile işletmesinin yapılanmasını, taşların yerli yerine oturmasını sağlamaktadır. Aile üyelerinin kendi bireysel çıkarlarını, ailenin ve nihayet işletmenin çıkarlarını barındıran bu yapı doğal olarak kimi zaman çatışmalara da sahne olmaktadır.<sup>36</sup> Bu anlamda aile işletmesi yapısında üç farklı grubu bulundurmaktadır. Bu gruplar; aile üyeleri, ortaklar ve çalışanlardır. Bunlar Şekil 1.1’de gösterilmektedir.<sup>37</sup> Şekilden de görüleceği üzere aile işletmelerinde yer alan bu farklı grupların ilişkileri de iç içe geçmiş bir görünüm arz eder. Bu durum nedeniyle yapı karmaşık bir görünüm kazanır.

---

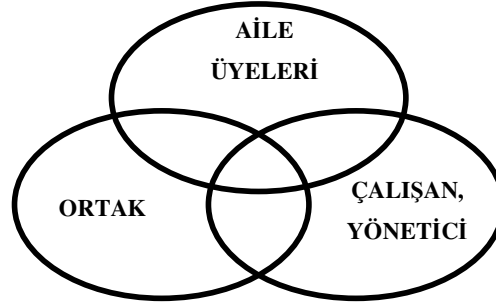
<sup>33</sup> ÖZ-ALP ve diğerleri, s. 21–23.

<sup>34</sup> KARPUZOĞLU, s. 20–21.

<sup>35</sup> TÜRKER, s.149

<sup>36</sup> FINDIKÇI, Aile..., s. 46.

<sup>37</sup> Bahar AKINGÜÇ GÜNVER, “Aile İşletmelerinin Geleceği”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004, s.171-172; ÇAKIR, s. 7.



Şekil 1.1. Aile İşletmelerinin Yapısını Gösteren “Üçlü Daire Modeli”

Aile işletmelerinin çoğunluğu, aile üyelerinin ortaklığına dayanmaktadır. Bu ortaklık çoğu zaman kâğıt üzerinde belirgin olsa da kâğıt üzerindeki yapının bazen gerçeği yansıtmadığı görülmektedir. Gerek baba ve çocuklar gerekse kardeşler, kendi aralarında bir ortaklık payı oluştururlar ama çoğu zaman bu durum şirket sözleşmesinde yazılı olandan farklı olabilmektedir. Dolayısı ile şirketteki ortaklık yapısı, çoğu zaman mahrem tutulan ama daha sonradan kavga konusu olan yegâne alanlardan birisidir. Bazı örneklerde büyük kardeşlerin daha yüksek paylara, küçük kardeşlerin daha küçük paylara sahip olduğu görülmektedir. Hatta buna benzer bir durum, kardeşlerin aylık aile harcamaları için kullanacağı para limitlerinde de görülebilmektedir. Bunun başlıca nedeni, büyük kardeşlerin daha önceden işin içine girmeleri ve işin gelişimine daha önceden katılmış olmalarıdır. Ortaklık yapısı konusunda bir diğer özellik de aile üyelerinden payları olanlar ile olmayanların karışık olmasıdır. Bunlardan bir kısmı aktif olarak çalışırken bir kısmı değildir. Yani kalabalık aile üyesi olan yapılarda bir kısım aile üyesi ortak görünür, bir kısmı sadece çalışır, ama ortaklık payı yoktur, bir kısmı da ortaktır ama çalışmaz. Diğer bir durum da işletmede çalışmayan ev hanımlarının da ortaklık payına sahip olmalarıdır. Bu tip payların sonraları çeşitli sıkıntılara neden olduğu görülmektedir.<sup>38</sup> Bu anlamda aile işletmeleri, kâğıt üzerindeki resmi

---

<sup>38</sup> FİNDIKÇI, Aile..., s.163-164.

durumlardan çok aile değerlerinin hâkim ve belirleyici olduğu yapılardır. Aile üyelerinin tamamının işletmede çalışması ya da ortak olması gibi bir durum da söz konusu değildir.

Aile işletmesi kavramında; duyguların ve değerlerin hâkim olduğu bir sosyal yapı olan aile ile mantık ve kuralların hâkim olduğu bir sosyal yapı olan işletme buluşmaktadır. Aile ile işletmenin yan yana gelmesi, yani ailenin işletme kurması, duygularla mantığın yoğun etkileşimini doğurmaktadır. Bir tarafta duyguların, değerlerin hâkim olduğu bir güç odağı diğer tarafta mantık ve kurallar zincirinin hâkim olduğu bir güç odağı vardır. Aile işletmelerinde bu iki yapı karakterinden hangisinin baskın olacağı önem arz eder. Birçok aile işletmesinde bu denge sağlanmış değildir. Kimisinde aile öylesine baskındır ki işletme ya da kurumsal yapı ezik, belirsiz, her an değişebilecek bir görünüm arz etmektedir. Bu tür yapılarda aile adeta marka olur. Bir kısmında ise ailenin adı otorite kaynağı olarak ün yapmaktadır. Hatta işletme zayıflasa, küçülse zayıflasa bile aile, aynı güçlü adını sürdürmeye devam edebilmektedir. Bu durumun tam tersi durumda ise ailenin adı, varlığı, yapısı giderek zayıflamakta ancak ailenin eseri olan işletme, kurum, marka, giderek güçlenmekte ve gelişmektedir. İş ailenin önüne geçmekte, aile adına da belirleyici olmaktadır. Duyguları temsil eden aile ile mantığı temsil eden işletme aslında bir bütünün iki yarısıdır. Nasıl bir insanın mantık ve duygu tarafının dengeli olması durumunda bu iki gücün toplamından daha fazla bir sonuç çıkıyorsa aile işletmesi içinde durum aynıdır. Arzu edilen, her iki güç odağının da birbirlerini desteklemeleri ve her birinin kendi içinde gelişmesine olanak sağlanmasıdır.<sup>39</sup> Bu manda aile işletmeleri, bir tarafta ailenin kurucu olarak yer aldığı diğer tarafta işletmenin iş yaptığı ve zamanla ailenin istek ve ihtiyaçları ile işletmenin istek ve ihtiyaçlarının farklılaşabildiği yapıdır.<sup>40</sup> Birbiriyle zaman zaman zıt görünüm arz eden duygusallığın ve mantıksallığın bir arada olması aile işletmelerinin en önemli özelliklerinden birisi olarak göze çarpmaktadır. Bu birliktelik bazı durumlarda

---

<sup>39</sup> FINDIKÇI, Aile..., s. 33-36.

<sup>40</sup> KARPUZOĞLU, s. 20-21.; EREN, GÜMÜŞTEKİN, s.522



çatışmalara neden olsa da ilgililerin aile işletmelerinin bu özelliğini göz ardı etmemeleri gerekmektedir.

Aile işletmelerinin duygusal tarafını oluşturan ailede kadınların önemi büyüktür. Çünkü aile işletmeleri çoğu kez aile içindeki kadınların rekabeti yüzünden parçalanmaktadır.<sup>41</sup> Her ne kadar aynı aileden gelirse de çeşitli sebeplerle kuzen ortaklar farklı maddi geçmişlerle işletmeye başlayabilmekteler. Bu durum da annelerden birinin ‘çocuğunun ezileceğini’ düşünmesi olasıdır. Aile işletmelerinde beraber yaşam sürdürme geleneği de sakıncalı bir durumdur. Çünkü fertler farklı özellik, zevk ve isteklere sahip eşler bulmaktalar. Psikolojik olarak her eş ‘en iyisinin kendi kocası ya da çocuğu olduğunu’ düşünmekte ve paralel olarak eşini ya da çocuğunu ‘işin başında’ görmek istemektedir. Buna ‘işini, eve taşıyan eş’ de eklenince bu psikolojik durum, müdahaleleri doğurmakta ve kötü son belirmektedir. Böyle bir rekabetin olmadığı durumda, güçlü bağlar oluşarak olumlu sonuçlar vermektedir.<sup>42</sup> Bu nedenle toplumumuzda yer alan ‘hanım ağa’ kavramı aile işletmeleri için önemlidir. Bu önem işletmenin başarıya da başarısızlığına doğrudan etki edebilecek derecededir. Çünkü gelecek kuşakları yetiştiren, eşine yardımcı olan kadının önemi yadsınamaz.

Türü ne olursa olsun tüm işletmelerde ‘insan’ faktörü ve insan ilişkileri önemlidir. Ancak konu aile işletmeleri olunca bu alandaki hassasiyet daha da artmaktadır. Çünkü aile işletmeleri her tarafında yoğun insan ilişkilerinin yer aldığı bir ortamdır. Aile işletmelerinde anne, baba, çocuklar, kardeşler, gelinler, damatlar, kuzenler, ikinci dereceden akrabalar gibi çok yönlü akrabalık ilişkileri mevcuttur. Bu ilişkiler yumağının içine, ikinci kuşağın yetişmesi ve çalışanlar gibi konular eklenince konu daha belirgin bir öneme kavuşmaktadır. Bu manada aile işleri ile işletme işlerinin karıştırılmaması önemlidir. Aile işletmelerinde, insan ilişkilerinde kurala, saygıya ve performansa dayalı bir alt yapı kurulması gereği vardır. Bu noktada hissedarların aile değerleri ile işletme

---

<sup>41</sup> FINDIKÇI, Aile..., s. 212, 286,

<sup>42</sup> M. Galip BİLOL, “Aile Şirketlerinde Zorluklar-Kolaylıklar”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004, s. 683–687

değerlerini yakınlaştırıcı, insan ilişkileri bakımından da yol gösterici, sorun çözücü bir rol alması gerekir. Fakat hissedarların, çalışanlarından ‘hissedar’ gibi düşünmesini, davranmasını beklediği ve insan ilişkilerinde belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Katı bir otorite ile ‘ben biliyorum’ tavrı sorun çözücü bir görünüm yerine, hissedarın günlük moralinin işletme morali haline geldiği bir görünüm ortaya çıkarmaktadır.<sup>43</sup> Dolayısı ile aile işletmelerinde insan faktörü zaman zaman kurumun önüne geçebilmektedir.

Aile işletmelerinin büyüklüğü, organizasyonel ve finansal olarak ele alınabilir. Forbes International’ın yaptığı bir araştırmada, çalışan sayısı ve yıllık gelirler temel alınarak dünyanın en büyük 116 aile işletmesi belirlenmiştir. Bu araştırmada Koç 49’uncu, Sabancı 56’ncı ve Doğuş 60’ncı sırada Türkiye’yi temsil etmiştir. Aynı verilere göre değerlendirme yapan Forbes ve Fortune, 2000 yılında ABD’nin en büyük 150 aile işletmesini belirlemiş, bunlardan 10’u Tablo 1.1.’de gösterilmiştir. Bununla birlikte ABD’li 250–300 işletmenin, az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerin GSMH’sından daha fazla ciro yaptıkları da bilinmektedir. Bununla birlikte Türkiye ve dünyadaki aile işletmelerinin büyük çoğunluğu, küçük ve orta ölçekli işletme özelliği taşımaktadırlar.<sup>44</sup> Bu nedenle büyüklük aile işletmeleri için belirleyici bir kıstas değildir.

Küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri başarısızlık nedeniyle büyüyememiş işletmeler değil aksine, hareket yetenekleri yüksek, değişime hızla uyum sağlayabilen, yenilikçi, dinamik ve fırsatları değerlendirebilen işletmelerdir. Bu noktada; 1970’li yılların başında oluşan krizde büyük işletmelerin dünyanın genel durumunda ve talepte oluşan değişime uyumda güçlük çekerken, küçük ve orta boy aile işletmelerinin bu değişime daha kolay uyum sağladıkları gözlenmiştir. Büyüklükleri ve mevcut potansiyelleri ile aile işletmeleri; daha az yatırımla daha çok istihdam olanağı sunan, bireylere mesleki ve teknik eğitim veren, yapıları itibariyle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenen, teknolojik değişimlere kolay uyum sağlayan, politik ve toplumsal

---

<sup>43</sup> FINDIKÇI, *Aile...*, s. 56-58

<sup>44</sup> ÇAKIR, s. 1, 10–11.

sistemlerin denge ve istikrar unsuru olan işletmelerdir.<sup>45</sup> Yıllık gelir ve/veya çalışan sayısı olarak birçok dünya ülkesinin GSMH'sını ve/veya nüfusunu tek başına geride bırakan büyük yapıları aile işletmeleri karşısında, küçük ve orta ölçekli işletme yapısına sahip olan aile işletmelerinin dinamik yapısı bir avantaj olarak görünmektedir.

Aile işletmelerinin bir diğer yapısal özelliği de genellikle büyük ölçüde kapalı bir yapıya sahip olmalarıdır. Bu nedenle halka açılmayı ve borçlanmayı pek tercih etmemektedirler. Bu işletmeler, zor duruma düştüklerinde daha çok aile üyelerinin mali desteğini almaya yönelmektedirler. Bu nedenle öz kaynaklar sermayenin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu durum aile işletmelerini dışarıda güçlü duruma getirir. İşletme kontrolünün elden çıkacağı inancı ile Türkiye'deki aile işletmelerinde de halka açılma konusunda çekingenlik vardır. Ülkemiz aile işletmelerinin bir diğer özelliği finansal işlemleri, standartlara göre gerçekleşmez. Bu şeffaf olmayan yapı uluslararası ve küresel işletmelerle çalışmalarda güvensizlik yaratmaktadır. Ayrıca aile işletmeleri, çoğu zaman işletmeye ilişkin bilgilerin paylaşılmasını da istemezler.<sup>46</sup> Aile, işletmesini ailenin bir parçası gibi gördüğünden dolayı işletmeye ilişkin konuları da aile meselesi olarak addetmekte bu nedenle de özellikle finansal nitelikli konuları dışarıyla paylaşmakta kapalı bir görünüm sergilemektedir.

## 2. Aile İşletmelerinin Yönetimsel Özellikleri

Aile işletmeleri, genel olarak sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletmeler olarak tanımlanır.<sup>47</sup> Aile işletmelerinin yönetim yapıları aynı zamanda yönetici olan işletme sahipleri tarafından belirlenir.<sup>48</sup> Bununla birlikte aile

---

<sup>45</sup> Tahir AKGEMİCİ, İsmail SEVİNÇ, "Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F. Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004, s. 513-514.

<sup>46</sup> ÇAKIR, s. 11.

<sup>47</sup> KARPUZOĞLU, s. 20-21; ÖZ-ALP ve diğerleri, s.61

<sup>48</sup> ÖZ-ALP ve diğerleri, s.61

işletmelerinde monografik, oligarşik ve aristokratik olmak üzere üç tip yönetim yapısından söz etmek mümkündür.

Monografik yönetim yapısında, işletmenin bütün politikaları işletme sahibi tarafından belirlenmektedir. İşletme sahibi, işletme içerisindeki tek hâkim güçtür ve kendisi hemen hemen bütün işlevlerle ilgilenmektedir. Astarlar ise işletme sahibi tarafından kendilerine verilen emir ve talimatlar doğrultusunda hareket etmektedirler. Daha çok küçük aile işletmelerinde görülmektedir.

Oligarşik yönetim yapısında, hisselerin çoğunu elinde bulunduran ortakların desteklediği bir veya iki uzmanında yönetimde olduğu bir durum söz konusudur. Genellikle ortaklar arasından seçilen bu yöneticiler, daha çok teknik konularda uzmandırlar ve her biri değişik işlevlerin icrasını üstlenmektedirler. Daha çok orta ölçekli aile işletmelerinde görülmektedir.

Aristokratik yönetim yapısında, işletme sahiplerinin ve aile fertlerinin yönetime katılmadığı, dışarıdan bir yöneticinin tayin edildiği yönetim yapısıdır. İşletme sahipleri yöneticiyi dışarıdan tayin ederler, ancak genel politikaları yine kendileri belirlemektedirler. Daha çok kurumsallaşmış aile işletmelerinde görülmektedir.<sup>49</sup> Buradan da anlaşıldığı üzere aile işletmelerinin yönetim yapısının monografik, oligarşik ya da aristokratik oluşu işletmenin büyüklüğü ve kurumsallaşma seviyesi ile ilişkilidir.

Bir işletmenin, aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca yönetsel özellikler aşağıda sıralanmıştır. Bu konu ilerleyen bölümlerde daha geniş ele alınacağından bu bölümde kısaca ele alınmıştır.

Aile işletmeleri, genellikle işletme sahibi ile tepe yöneticisinin aynı kişi olduğu yapılardır. Bu kişilerin büyük bir bölümü sağlıkları yerinde iken yönetimi başkalarına da devretmezler.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Muhittin ŞİMŞEK, Ekonominin Lokomotifi Kobi'lerin Olmazsa Olmazları, Alfa Yayınları No:1174 Dizi No:36, İstanbul, 2002, s.33-34

<sup>50</sup> ÖZ-ALP ve diğerleri, s.61

- Aile işletmeleri genellikle, aileden en az iki kuşağın işletme yönetimi ile ilgilendiği, idari personelin de aileden ve akrabalarından temin edildikleri yapılardır.<sup>51</sup> Aile işletmelerinde yönetimden kimin sorumlu olacağını diğer faktörlerden önce aile bağları tayin etmektedir. Bunun sonucunda şimdiki veya önceki yöneticinin çocukları işletmenin yönetiminde görev almaktadırlar.<sup>52</sup>
- Aile işletmelerinde, girişimci aile üyeleri, işin pratiğinden geldikleri için işi çok iyi bilirler, üretim ve pazarlamada başarılıdırlar. Ancak eğitim koşullarından dolayı yeni yönetim anlayışlarına sahip değildirlere. Hatta aile işletmeleri belirli bir büyüklüğe geldiğinde bile genellikle temel yönetim fonksiyonlarının yerine gelmediği görülmektedir. Bu girişimci statüsündeki grubu, takip eden kuşak genelde varis statüsündedir. Varis statüsündeki yeni kuşağın yetişmesi, gelişmesi sahip oldukları olanaklar bir önceki kuşağa göre daha da gelişmiş olduğundan işin başındaki zorlukları da görüp yaşamadıklarından daha rahat olmakta ve zamanla girişimci kuşağın yükünü almakta ya da işe uyumda sıkıntı çekmektedirler.
- Aile işletmeleri genellikle; otoriter merkezîyetçi yönetim modelinin benimsenmesi, planlama zayıflığı, anlık hareket edebilme, kurumsallaşamama gibi nedenlerden doğan dezavantajlara sahip yapılardır. Diğer yandan da hızlı karar verebilme, güç birliği yapabilme, yoğun çalışma ve çaba gösterme, kısa zamanda büyüme gibi avantajlarında olduğu işletmelerdir.<sup>53</sup> Aile işletmeleri genelde aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz eder ki; finansal ihtiyaç durumunda halka açılma ya da borçlanma yerine aile bireylerinin mali desteği aranmaktadır. Bu nitelikli mali bilgiler genellikle aile dışıyla paylaşılmak istenmemektedir.<sup>54</sup>
- Aile işletmeleri mevcut alışkanlık ve uygulamalarını terk etmede zorlanan, değişime direnen fakat yeniden yapılanma ve özellikle kurumsallaşma ihtiyacı

---

<sup>51</sup> KARPUZOĞLU, s. 20–21.

<sup>52</sup> YALÇIN, GÜNEL, s.73; ÖZ-ALP ve diğerleri, s.61.

<sup>53</sup> FINDIKÇI, Aile..., s. 30-32.

<sup>54</sup> KARPUZOĞLU, s. 20–21.

önde olan yapılarıdır.<sup>55</sup> Aile işletmelerinin, işletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur, aile değer ve inançlarından da etkilenmektedir. Çalışma koşullarında, aile üyelerine doğal bir koruma ortamı sağlanmaktadır.<sup>56</sup>

- Aile üyeleri arasında yoğun bir etkileşim, iletişim ve işbirliğinin hâkim olduğu bir organizasyon sergilenmektedir. Fakat işler büyüyüp ailenin sosyo-ekonomik seviyesi yükselen fertleri arasında işbirliği zayıflar hatta bu durum çatışmalara kadar gidebilmektedir.<sup>57</sup> Aileye mensup birinin işletmede ki konumu onun aile içindeki konumunu da etkilemektedir.<sup>58</sup> Aile işletmeleri, aile üyeliği, mülkiyet sahipliği, işletmede çalışma, yönetsel kararlarda yer alma gibi farklı rollerin bulunduğu bazen de aile üyelerinin bu rollerden birden fazlasını oynadıkları yapılarıdır.<sup>59</sup>

İşletmelerde benimsenen yönetim kültürü içinde bulunulan toplumun kültür değerleri ile yakından alakalıdır ve ayrı olarak düşünülemez. Türkler tarih sahnesine ilk kez Orta Asya'da çıkmışlardır. Türklerin Orta Asya kültürü, göçebelik kültürüdür. Bu göçebelik kültürü, kandaşlık ya da aile temeline dayalı, eşitlikçi, özgürlükçü, dayanışmacı, hoşgörülü, çoğulcu bir yaşam biçimidir. Göçebelik kültürü uzun yıllar boyunca farklı coğrafyalarda sürdürülmüş çeşitli kültürlerle etkileşime girmiştir. Geçen zaman zarfında en önemli değişimlerini İslamiyet'in benimsenmesinden sonra ve günümüz Cumhuriyet döneminde yaşamıştır. Tüm bu etkenler, değişimlere rağmen etkilerini sürdürmektedir. Bu anlamda ülkemiz yönetim kültürünün karakteristiklerini belirlemeye yönelik 1973 ve 1994 yılında yapılan çalışmalar da benzer sonuçlar çıkmış ve karakter değişimi algılanmamıştır. Bu çalışmada Türk Yönetim Kültürünün karakteristik özellikleri; merkezîyetçi, yüksek örgütsel hiyerarşik piramit, yetki devrinde kontrollü inisiyatif, statü sembollerine verilen yüksek önem, astanda yüksek bağımlılık, örgüt içinde

---

<sup>55</sup> FINDIKÇI, Aile..., s. 30-32; ÖZ-ALP ve diğerleri, s.61

<sup>56</sup> KARPUZOĞLU, s. 20-21.

<sup>57</sup> ÇAKIR, s. 6.

<sup>58</sup> YALÇIN, GÜNEL, s. 73.

<sup>59</sup> FINDIKÇI , Aile..., s. 30-32

kuşaklar arasında geniş mesafe, zayıf rekabet, riski sevmeyen ve özgüveni düşük ve de itaatkâr çalışanlar, çıkar esasına dayalı örgütsel bağlılık, insancıl ve çatışmadan kaçınmayı özendirici olarak sıralanabilir.<sup>60</sup> Bu anlamda Türk aile işletmelerinde Türk Toplum kültürü değerlerinin benimsenmesi ve bu değerlerin izlerinin görülmesi kaçınılmazdır.

### 3. Başarılı ve Uzun Ömürlü Aile İşletmelerinin Özellikleri

Genellikle kabul edilen işletme amaçları şöyle sıralanabilir; kâr sağlama amacı, satış geliri sağlama amacı, sosyal sorumluluk, varlığını sürdürme ve büyüme amacı. Aile işletmelerinin temel amaçlarından biriside devamlılıklarını sağlayarak işletmeyi sonraki kuşaklara devretmektir.<sup>61</sup> ABD’de yapılan bir araştırmaya göre yeni kurulan aile işletmelerinin %40’ı daha ilk beş yılda, geri kalanların %66’sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Böylece ikinci kuşağa kadar yaşayan aile işletmelerinin oranı %20’yi geçmemektedir. Bu %20’nin de ancak %17’si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Yani birinci kuşak tarafından kurulan 100 işletmeden sadece 3 veya 4’ü üçüncü kuşağa kadar yaşamını sürdürebilmektedir.<sup>62</sup> İngiliz aile işletmeleri de %3,3 oranında üçüncü kuşağa devredilebilmektedir. Türkiye’de de buna benzer bir durum söz konusudur.<sup>63</sup> Tipik bir aile işletmesinin ortalama ömrü 24 yıldır.<sup>64</sup> Buda aile işletmelerinin süreklilik ve başarı sorununu göstermektedir. Bir aile işletmesinin başarılı ve uzun ömürlü olabilmesi için sahip olması gereken temel özellikler aşağıda sıralanmıştır.

---

<sup>60</sup> Sevinç KÖSE, Aylin ÜNAL, “Türk Yönetim Kültürü Tarih Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000, s.3–14

<sup>61</sup> İlhan CEMALCILAR, İşletmecilik Bilgisi, E.İ.T.İ.A.Yayımları, 1978, s.12

<sup>62</sup> GÜNVER, s. 170.; YALÇIN, GÜNEL, s.75

<sup>63</sup> GENÇ, KARCIOĞLU , s. 23.; YALÇIN, GÜNEL, s.75

<sup>64</sup> Tuba İLZE, “Tipik Bir Aile İşletmesinin Ortalama Ömrü 24 Yıl”, Dünya Gazetesi, İşletme-Yönetim, 19–20 Ekim 2002, s.16

1. Uzun ömürlü aile işletmelerinin en önemli özelliği karizmatik bir lidere sahip olmalarıdır. Özellikle ilk girişimi sağlayan liderin karizmatik olması, geleceği ön görmesi, iyi bir tahmin yeteneğinin olması, insan ilişkilerinde usta olması, kişisel gelişime açık olması, işi sevmesi, iş ile yaşaması gibi kişisel özelliklere sahip olması, kurumun sağlam temellere oturtulmasını sağlamaktadır.
2. Sağlam bir lideri izleyen, onu tamamlayan, eksikliklerini gideren birden fazla aile üyesinin varlığı ve aktif olarak işin içinde yer almaları da uzun ömürlü olmanın önemli bir özelliğidir.
3. Aile işletmesinin, ailenin duygu, düşünce ve alışkanlıkları ile bir tarafa, işletmenin mantık ve kurallar ile bir tarafa çekilmemesi gerekmektedir. Aile için işletmenin sadece bir kazanç kapısı da görülmemesi gerekmektedir.
4. Başarılı ve uzun ömürlü aile işletmelerinde sürekli büyüme ve gelişme çizgisi görülmektedir. Gereken alt yapı kurulduğunda gereken açılımlar sağlanmalıdır. Kuruma yeni açılımlar sağlandığında kurucular, ne işin önünü tıkayacak kadar işi ellerinde tutmalı nede tamamen başkalarının gözüyle hareket etmelidir. Yani aile üyeleri hızla uygulamadan sıyrılarak denetim konumuna geçilmelidir.
5. Kurumsallaşma, başarılı ve uzun ömürlü işletmeler için olmazsa olmaz konulardan biridir. Temel hedefi, ister aile üyeleri olsun ister profesyoneller olsun genel işleyişin kurallar çerçevesinde yürütülmesini sağlamak olan kurumsallaşma geçirilmesi gereken bir süreçtir.
6. Kurumsallaşma kadar önemli bir diğer husus da amatör ruhun kaybedilmemesidir. İşletme sahiplerinin kurumsallaşma adına işleri tamamen birilerine emanet edip, daha az çaba harcamaları, eski aşk ve heyecanlarını yitirmeleri hızla geriye gidişe neden olmaktadır.
7. İşin idaresi kadar paranın idaresi de çok önemlidir. Başarılı aile işletmelerinde genellikle ilk girişimcinin para idaresini iyi bildikleri, paranın nasıl değerlendirileceği konusunda usta oldukları görülmektedir. İşin kendisi kadar işin döngüsünü sağlayan para işlerine, finansmana, satın almaya, muhasebeye, yatırım araçlarına, tahsilâtlara ve benzerlerine bakan ve bu konuda başarılı olan yöneticilerin varlığı önemli avantajlar sağlaması söz konusudur.



8. Başarılı aile işletmelerinde gerek ailede gerekse işletmede harcama disiplini özellikle göze çarpmaktadır. Hem ailenin hem de işletmenin en küçük harcamalarına kadar bir denetim mekanizması ile gereken harcamalara izin vermek, özellikle de işlerin iyi olduğu dönemde harcamaların disipline edilmesi, aile üyelerinin harcama konusunda yarışa girmemeleri, belirli limitlerin konulması ve en önemlisi kuruma mal ya da hizmet alırken kâr edilmesi ayrıcalıklar sağlamaktadır.
9. Başarılı aile işletmelerinde, aile üyelerinin belirli bir gelenek, değer yapısı ve bunun getirdiği itaat ve saygıyı benimsemeleri söz konusudur.
10. Başarılı ve uzun ömürlü aile işletmelerinin genellikle işin çekirdeğinden, en basit ayrıntısını yapmaktan adım adım geldikleri görülmektedir.
11. Aile işletmeleri içinde başarılı olmuş ve adından söz ettirenlerin belirli bir işte sabırla, inatla çalıştıkları, işten işe çok sık geçiş yapmadıkları, açgözlü hareket etmedikleri görülmektedir. Buradaki kritik nokta girişimcilerin başarıya odaklanmış olmakla beraber, sanki başarı için değil de işi öğrenmek ve daha iyi yapmak için koşullanmış olmaları söz konusudur. İş iyi yapılıncaya da başarı doğal bir sonuç olarak kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.
12. Başarılı aile işletmeleri, uzun yıllardır işletmede bulunan ve başarılı, çalışan ve yöneticileri ile vardır. Başarılı aile işletmeleri kurumu seven kişileri uzun yıllar bünyesinde bulundurmaktadır. Yönetici ve çalışanlar, adeta kendi işleri gibi keyif alırlar ve kurumda olmaktan haz duyarlar. Sürekli yönetici değiştiren, oturmamış bir yapı sergileyen, belirli bir kültür oluşturamayan kurumlar, uzun ömürlü olamamaktadırlar.
13. Başarılı ve uzun ömürlü aile işletmeleri, genellikle çok iyi eleman istihdam etmektedirler. Özellikle kurumu taşıyacak kişiliklerin bulunup işe yerleştirilmeleri ciddi faydalar sağlamaktadır. Dolayısıyla ile başarılı işletmelerin işteki başarıları kadar eleman ve yönetici seçiminde de başarılı oldukları, onların psikolojilerine indikleri, onları korudukları, onların kendileri kadar aileleri ile de ilgilendikleri önemli bir gerçektir.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> FINDIKÇI, Aile..., s.64-68.

14. Tablo 1.2.'de görüldüğü üzere, dünyanın en eski firmalarının faaliyet alanlarına bakıldığında, bu tabloda yer alan kurumların faaliyet alanlarının ağırlıkla Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin öngördüğü sıralamanın ilk basamaklarında yer alan fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasına uygun olduğu görülür. Benzer durum ABD (Tablo 1.3.) ve Türkiye'nin (Tablo 1.4.a) en eski aile işletmelerinin faaliyet alanlarında da görülür.<sup>66</sup> Bu durum uzun ömürlü aile işletmelerinin bir özelliği olarak dikkat çekmektedir.
15. Tablo 1.4.b incelendiğinde ülkemizdeki uzun ömürlü aile işletmelerinin hukuki yapısı; %67 Anonim şirket, %15 Holding, %8 Ltd, %10 Diğer olarak görülmektedir.<sup>67</sup> Bu sonuca göre ülkemizdeki uzun ömürlü aile işletmelerinin %70'e yakının anonim şirket şeklinde yapılandığı, toplamda ise %90'ının ticaret şirketi şeklinde yapılandığı söylenebilmektedir.
16. Başarılı ve uzun ömürlü aile işletmelerinin bir başka özelliği de yenilenmeyi öğrenmiş olmalarıdır. Kendini yenileyen değişime öncülük eden işletmelerin sektörlerinde öncü ve lider konumda oldukları görülmektedir.<sup>68</sup>
17. Aile işletmelerinin başarılı olması için şu kurallara da dikkat etmeleri gerekmektedir; aile üyelerinin aileden olmayanlar kadar belki de daha fazla çalışması, üretim, finans, pazarlama gibi kilit pozisyonlara aileden olmayan profesyonellerin getirilmesi, işletme yönetiminde profesyonellere de yer verilmesi, ileride yönetimi kimin devralacağı konusunun açıklığa kavuşturulması.<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> Ebru KARPUZOĞLU, "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004, s.44-45.; Meral AŞIKOĞLU, Motivasyon, Üniversite Kitapevi, İstanbul, 1996, Sayfa 83-90; <http://arsiv.sabah.com.tr/2003/12/08/eko132.html>

<sup>67</sup> 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004, s. 806-851

<sup>68</sup> ÇAKIR, s.13-14

<sup>69</sup> Oya ERDİL, Erşan CİĞERİM, M. Şahin GÖK, "Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004, s. 66.

### III. AİLE İŞLETMELERİNİN KURULUŞ VE GELİŞME SÜREÇLERİ

ABD’de 75 aile işletmesi sahip ve eşleri ile yapılan anket sonuçlarına göre ailelerin işletme kurma nedenleri; çocuklara fırsat yaratmak (%34), aile mirasını ölümsüzleştirmek (%21), aileyi bir arada tutmak (%15), finansal bağımsızlık ve varlık yaratmak ( %10), kendi emeklilik ve kişisel planları için (%8), liyakatli çalışanları korumak için (%6), aileye finansal güvenlik sağlamak için (%5), topluma yararlı olmak için (%1) olarak sıralanmıştır.<sup>70</sup> Bu amaçlarla kurulan aile işletmeleri yaşam seyirleri boyunca farklı dönemlerden geçmektedir. Bu dönemleri dört aşamalı olarak aşağıdaki başlıklarla ele alabiliriz.

#### A. GİRİŞİMCİLİK VE İŞE BAŞLAMA DÖNEMİ

Girişimci, çıraklığını yaptığı ya da babasının yaptığı işi yapmaya yönelik, küçük bir girişimde bulunmaktadır. Başarı arzusu ile dolu olan bu girişimci, çekirdeğinden geldiği işi, hırsı ve gözü karalığı ile artık kendisi için yapmaya başlamaktadır. Bu ilk dönemde işin dışında hiçbir şey görülmez, tek hedef işin yerleşmesi ve ayakta kalınmasıdır. Bu dönemde işin durumu, sektör ve benzeri bileşenler, girişimcinin yanına aileden ya da dışarıdan birilerini almasını gerektirebilir. Böylece ilk girişimci her türlü ayrıntısından sorumlu olduğu işi yavaş yavaş paylaşmak zorunda kalabilmektedir. Yüksek başarı güdüsü ile çok çalışma birleşince başarılı sonuçlar görülmeye başlanmaktadır. Bu aşamada gelinen nokta önemlidir çünkü çoğu girişimci zor hayat koşullarından sonra elde ettiği sonuçları yeterli görür ve esnaf olmaktan mutlu olarak daha fazlasını istemez. Bu nedenle çoğu aile işletmesi, esnaf işletmesi niteliği kazanıp bu aşamada takılıp kalmaktadır.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> GENÇ, KARCIOĞLU, s. 22.

<sup>71</sup> FINDIKÇI, Aile..., s.21-22

Bu dönemde ana güdü 'işyeri sahibi olmaktır'. Bu güdü ile hareket eden girişimci amatör bir ruhla üretmeye başlar.<sup>72</sup> Bu nedenle girişimcilik ve işe başlama döneminde girişimcilerin ya da kurucuların bir şekilde içinde oldukları ya da bildikleri iş alanında amatör bir ruhla kendileri adına ve hesabına işi kurmaları söz konusudur. Bu bir anlamda alınan ilk risktir de. Çünkü başarıya ulaşıp ulaşılamayacağı belli değil ve hatta yeterli sermaye bile yoktur.

## **B. BÜYÜME VE GELİŞME DÖNEMİ**

İlk girişimin başarıya ulaşması, aileye ekonomik olarak yansır. Aile işi destekledikçe iş de aileyi destekler. Bu karşılıklı etkileşim, işin giderek büyümesi ve gelişmesini sağlar. Bu aşamada görülen çok hızlı büyüme, dönemi kritik hale getirir. Bu nedenle yönetilemeyecek kadar bir büyümenin içine girilmemesi gerekir. Bu aşamada dikkat edilecek bir diğer hususta birçok alana birden girilmemesi, önceliklerin kaybedilmemesidir. Bu aşamada görülen özelliklerden bazıları; istihdamda gelişme, akraba ve hemşerilere öncelik tanımak, yeni üretim imkânları ve pazarlara ulaşmak sayılabilir. Bu dönemin en belirgin özelliği ise aile ve işletmenin mülklerinde bir genişleme görülür. Genişleme neticesi kurucular arasında mal mücadelesi görülebilmektedir. Bu durumda kurucular ve aile üyeleri karşılıklı olarak kırılabilmekte ve beklenti içine girebilmektedir. Olumsuz sonuçlar yaşamamak için bu aşamada mülkiyet genişlemesinin adaletli olması karşılıklı hak ve hukukun korunması büyük önem taşır.<sup>73</sup> Bu anlamda Kanada'da Steinberg Inc. adlı bir firmada yapılan çalışmaların sonucunda görülmüştür ki aile işletmelerinin büyüme ve gelişme eğiliminde aile dinamikleri çok önemli bir etkiye sahiptir. Bu çalışmada aile işletmelerinin yükseliş ve batışlarını anlamak için sadece işletmede benimsenen politikalarla birlikte ailenin

---

<sup>72</sup> Rüştü BOZKURT, "Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Dönüşüm". 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006, s.586

<sup>73</sup> FINDIKÇI, Aile..., s.22-23

sosyal, kültürel ve ekonomik dokusuyla birlikte ailenin yapısı ve aile içi ilişkilerin durağan olmayan yapısının da ele alınması gerekmektedir.<sup>74</sup>

Bu aşamada başarılı sonuçların alınmış olması diğer aile üyelerinin işletmeye olan ilgisinin artmasına neden olabileceği gibi rehavete de neden olabilir. Bu nedenle artan ilgi işletme üzerinde bir takım çekişmelere neden olabilir. Sağlanan başarılar ile aile üyelerinde oluşan rehavet neticesinde bir gün bayrağı teslim alma vakti geldiğinde bayrağı ileri götürmek için gerekli olan deneyim ve mücadele gücü olmayacağından olumsuz sonuçlar alınabilmektedir. Bu sebeple büyüme ve gelişme evresinin sürebilmesi için aile işletmelerinde işletmeye ilişkin strateji ve politikalar yanında aileye ilişkin strateji ve politikalarında geliştirilmesi gerekmektedir.

### C. OLGUNLUK DÖNEMİ

Doyum noktası koyulan hedeflerin yüksekliği ile ilgilidir. Burada önemli olan, doyum noktasında gelmiş olan kurumun ne yapacağı, nereye gideceği, enerjisini nasıl yönlendireceğidir. Çoğu kurum, bu aşamada yolun sonunun geldiğini düşünür. Bu noktada; işler iyidir, iş akış sistemi kendince oturmuştur, iş kaygıları azalmıştır, belli bir ekonomik ve sosyal refah yakalanmıştır. Bu aşamada girişimciler arasında farklı kişilik yapılarından dolayı farklı algılamalar görülür; kimi her şeyi tozpembe görürken, kimi girişimcide daha alınacak yol olduğunu düşünür, kimi girişimcinin de daha tatmin etmediği bireysel başarı algılamaları vardır. Dolayısı ile bu doyum aşaması bir yerde olgunlaşma, bir yerde yeni alanlara yönelme, bir yerde de tasfiye sürecinin başıdır. Bu aşama, aile işletmesi için genellikle çan eğrisinin tepe noktasını oluşturur. Bu arada farklı bir girişim, yeni bir açılım, yeni bir yorum ve sıçrama yapılmamış, yeni bir motivasyon oluşturulamamış, yeni bir alanda varlık gösterilememiş ya da mevcut işin gerektirdiği genişleme ve derinleşme yapılamamış ise kurum mevcut haliyle kendisini tekrarlamaya yani aşağı doğru gitmeye başlar. Bu aşamanın en belirgin özelliği girişimciler bir araya geldiklerinde eski başarılarından konuşur ve o günlerden özlemle

---

<sup>74</sup> Bahattin KARADEMİR, Ali DANIŞMAN, Bülent BÜYÜKİZ, “İşletmelerin Yaşam Seyrinde Ailenin Rolü”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006, s.110

bahsederler. Böylece gelecek odaklı olmaktan uzaklaşmaktadır. Bu durumun nedeni, kurucuların ilerleyen yaşları ile hayattan beklentilerinin azalması buna karşılık yeni kuşaklarda gerekli motivasyonun oluşmamış ya da oluşturulamamış olmasıdır.<sup>75</sup>

Olgunluk aşamasına veya belli bir büyüklüğe gelinmiş olması artık bir anlamda da ikici kuşağa devrin vaktinin geldiğinin bir işareti olarak da değerlendirilebilir.<sup>76</sup> Kurucuların başarıya ulaşmış olmaları ve bu başarıyı koruma kaygıları aile işletmesinin olgunluk döneminde yerinde saymasına neden olmaktadır. Bu nedenle işletmeyi olgunluğa erdiren ve artık profesyonelleşmiş birazda yorulmuş ve de muhafazakârlaşan girişimcilerin yerlerini, daha dinamik, başarı arzusu ile dolu kurucuların başlangıçta sahip oldukları gibi amatör ruha sahip ikinci kuşağa devretmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde aynı işletme aynı şeyler etrafında kendini tekrar eden bir yapıya dönüşecektir.

#### **D. SİSTEM ARAYIŞI VE KURUMSALLAŞMA DÖNEMİ**

Bu aşamada girişimciler, artık kendi etkinlikleri ile işin içinden çıkamayacaklarını anlamışlardır. Aslında gecikilmiş olmakla birlikte artık kurumsallaşma ihtiyacını onlarda dile getirmeye başlarlar. Mevcut iş akışı, mevcut anlayış ve etkinlik düzeyi, kurumun yerinde saymasını hatta geriye gitmesini sağlar. Bu kan kaybının önlenmesi bakımından sistematik arayış başlar. Bu aşamanın kritik noktalarından biride girişimcilerin sistematige ve kurumsallaşmaya inançlarıdır. İlk girişimi başarıyla sürdüren, büyütüp geliştiren, doyum noktasına getiren ancak eski etkinliğini gösteremediği için başarısızlıklar yaşayan ve yeni bir sistem arayışına, kurumsallaşma çabasına giren işletme bu aşamada aslında yeni yetişmekte olan kuşağa devir sürecine

---

<sup>75</sup> FINDIKÇI, Aile..., s.23-25

<sup>76</sup> Nihat ALAYOĞLU, “Aile İşletmelerinde Genç Neslin ve Lider Adayının Yetiştirilmesinde Mentorluk Uygulamalarının Rolü ve Önemi”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006, s.535

de girmiştir. Bu aşama kurumun yeniden doğuşu olabileceği gibi tasfiyenin başlaması sürecide olabilir.<sup>77</sup>

Özellikle son yıllarda ülkemizdeki aile işletmelerinde kurumsallık konusuna önem verilemekte ancak ‘kurumsal’ denebilecek kadar kurumsallaşamadıkları sadece kurumsallığın bazı belirteçlerini bünyelerine kattıkları gözlenmektedir.<sup>78</sup> Bu nedenle bu süreçte aile işletmelerinin özellikle dikkat etmeleri gerek husus kurumsallaşma kavramının özünün ve ruhunun işletmeye yansıtılmasıdır. Yoksa yüzeysel ya da şekli birkaç düzenleme ile kurumsallaşma gerçekleşmemektedir.

#### **IV. AİLE İŞLETMELERİNİN DÜNYA VE TÜRKİYE’DE YERİ VE ÖNEMİ**

Aile işletmelerinin Türkiye ve diğer ülkelerin ekonomileri içinde önemli bir payı vardır. Türkiye’deki işletmelerin %95’i aile işletmesidir. Tablo 1.5. incelendiğinde görüldüğü gibi; dünyanın değişik ülkelerinde bu oran farklılıklar göstermekle beraber oldukça yüksektir. Dünyada kamu kuruluşları dışındaki işletmelerin %65–90 arası aile işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. ABD’deki en iyi işletmelerin sıralamasını her yıl yapan Fortune 500’ün sıralamasında yer alan işletmelerin ortalama %40’ının aile işletmesi olduğu bilinmektedir. Büyük çoğunluğu aile işletmesi olan küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada gerekse Türkiye’de sosyal ve ekonomik anlamda önemli bir yere sahiptir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin toplam işletmelere oranı ABD’de %97,1, Almanya’da %99,8, Japonya’da %99,4, Türkiye’de %98,8’dir. Endüstriyel ekonomilerde işgücünün %50-60’ını aile işletmeleri çalıştırmaktadır. Gelişmekte olan Malezya, Güney Kore, Tayvan ve Brezilya gibi pazar ekonomilerinde bu oran daha da yükselmektedir.<sup>79</sup> ABD’de özel sektörde çalışan işgücünün %35’i (40

---

<sup>77</sup> FINDIKÇI, Aile..., s.25-27

<sup>78</sup> Emre ATILLA, Fatma KÜSKÜ, “Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006, s.192

<sup>79</sup> H.Melih İLTER, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları, İTO yayınları

milyondan fazla kişi) aile işletmelerince istihdam edilmekte ve tüm ücretlerin %65'i de bu işletmelerce ödenmektedir. Yine ABD'de GSMH'nın %43'ü aile işletmelerince sağlanmaktadır.<sup>80</sup> Aile işletmelerinin, istihdama katkısı; Almanya'da %75, Avusturya'da %50, Batı Avrupa'da %45–65 GSMH'ya katkısı ise; Almanya'da %66, Batı Avrupa'da %45–65 seviyelerindedir.<sup>81</sup> Bahsedilen bu oranlar hiçte küçümsenemeyecek ve göz ardı edilemeyecek kadar önemli büyüklüğe sahiptirler. Bu nedenle aile işletmeleri ülkemizde ve dünyada toplamda işletmelerin neredeyse tamamına yakın bir büyüklüğü oluşturmaktadırlar.

Aile işletmeleri içinde önemli bir paya sahip olan küçük işletmelerin, ekonomik göstergeleri ile ilgili Tablo 1,6. incelendiğinde gerek ulusal gerekse küresel ekonomik sistem içinde önemli bir paya sahip oldukları görülmektedir. Ülkemizde 1993–1999 yıllarını kapsayan bir çalışmada, imalat sanayinde faaliyet gösteren büyüklü küçüklü yaklaşık 11,000 işletmenin bu dönemde yıllık 975,000 ile 1.100.000 kişiyi istihdam ettiği, son dönemde de 16 katrilyon katma değer sağladığı tespit edilmiştir.<sup>82</sup> Yeni yatırımların ve girişimlerin büyük bir kısmı %80 aile katılımıyla gerçekleşmekte, ailenin finansal ve insan kaynaklarından yararlanılmaktadır.<sup>83</sup> Ülkemizde KOBİ'lerin meslek örgütü olan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne kayıtlı 200 bin işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin toplam işletme sayısına oranı, oluşturulan istihdam ve katma değer, büyük işletmelere sağladıkları hizmet ve destekler, ödedikleri vergiler dikkate alınırda Türkiye'nin kalkınmasında önem arz ettikleri görülür.<sup>84</sup> Genel ekonomide tamama yakın bir büyüklüğü oluşturan aile işletmelerinin katkılarının da büyük olması normal bir sonuç olarak görünmektedir.

---

yayın no:2001-19, İstanbul, 2001, s.9; GENÇ, KARCIOĞLU , s. 22-23.; PAZARCIK , s.35

<sup>80</sup> PAZARCIK, s.35

<sup>81</sup> Ebru KARPUZOĞLU, Aile..., s. 43

<sup>82</sup> Haluk SOYUER, “Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004, s.109–110.

<sup>83</sup> ERDİL, CİĞERİM, GÖK, s.64

<sup>84</sup> ŞİMŞEK, s.20



Ekonomik hayatta önemli bir yeri olan aile işletmelerinin, özelliklede küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin yeni iş yaratmada, işsizliği azaltmada, büyük sanayi işletmelerinin tamamlayıcısı olmada ve bu işletmelere nitelikli eleman yetiştirilmesinde, başarılı girişim faaliyetlerinde bulunmada, bölgesel gelişmişlik farklarını gidermede, demokratik yaşamı desteklemede ve sosyal dengenin sağlanmasında önemli işlevlerinin olduğu bilinen bir gerçektir.<sup>85</sup> Bu anlamda aile işletmeleri sadece ülkemizde değil tüm dünyada çok önemli bir yere sahiptir. Yaygın kanının aksine aile işletmesi demek her zaman küçük işletme demek de değildir. Bir ailenin kontrolünde olan işletmelere büyüklük açısından bakıldığında ortaya dünya ölçeğinde ve alanlarında çok önemli ve başarılı işletmeler çıkar; Ford, Levi Straus, L'oreal gibi çok uluslu dev işletmeler ile ülkemizden Koç, Sabancı, Doğuş, Eczacıbaşı ve Ülker gibi işletmeler bunlar arasında sayılabilir.<sup>86</sup> Bu nedenle büyüklü küçüklü tüm aile işletmelerinin ekonomik katkılarının yanında sosyal alanda da önemli katkıları mevcuttur.

Yapılan analizler Türk işletmelerinin devlete bağımlı bir iş sisteminde farklılaşmaktan çok benzeşme şeklinde görüldüğü yönündedir. İç pazara ve finansal kaynaklara bağılı olan Türk işletmeleri, dışa açılma konusunda uzun süren çabalara rağmen hala oldukça geri kalmış işletmelerdir. Bu durum biçimsel özelliklerde de kendini göstermektedir. Aslında bu durum aile sahipliğinin baskın olması yoluyla yönetimin daha sade olması şeklinde bir avantajda sağlamaktadır.<sup>87</sup> Ülkemiz aile işletmelerinin bu görünümünden uzaklaşması gerekir. Çünkü iktidarda bulunan hükümet politikalarına karşı oluşacak bu hassasiyet küresel ölçekli rekabette dezavantajlar sağlayabilecektir. Sürekli koruma altında olmak işletmelerimizin gelişimine ket vuracaktır.

---

<sup>85</sup> Adnan ÇELİK, Abdullah SOYSAL, Sedat ALICI, "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Kahramanmaraş Örneği", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004, s.190; ŞİMŞEK, s.22

<sup>86</sup> Mustafa TAŞLIYAN, İsmail BAKAN, Mehmet GÜVEN, Tuba BÜYÜKMEŞE, "Aile İşletmeleri Ve Yönetim Sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çatışması", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004, s.562; ERDİL, CİĞERİM, GÖK, s.65

<sup>87</sup> "Behlül ÜSDİKEN, Nisan S. GÖKŞEN, Türk Şirket Gruplarında Benzeşme Ve Farklılaşma", 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Erciyes Üniv., Nevşehir, 2000, s.234

## İKİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETSEL FONKSİYONLAR VE ÇATIŞMA

#### I. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETSEL FONKSİYONLAR

İnsanlar dünyanın her yerinde ve her zaman toplum halinde yaşamalarının bir gereği olarak ekonomik, sosyal, politik, askeri ve daha birçok nedenlerle bir takım organizasyonlara gitmişler ve bu gibi nedenlerle amaçlarına ulaşmak için bu organizasyonlarda çabalarını birleştirmişlerdir. Aslında çok yönlü ve çok karmaşık olan organizasyon kavramı içinde insanların birleştirdikleri bu çabalarında bilinçli ve sistemli bir hale getirilmesi ihtiyacı oluşmuştur. İşte bu noktadaki ‘bilinçli ve sistematik çaba’ yönetimi ifade etmektedir.<sup>88</sup> Yönetim kavramı içinde başlangıçta makineler ve ona bağlı insanlar düşünülürken son zamanlarda daha az makine ve teknoloji daha çok insan düşünülmektedir.<sup>89</sup> Uzun yıllardır farklı kesimlerden farklı kimseler yönetimin tanımını yapmışlar ve bunun sonucunda çok farklı tanımlar ortaya çıkmıştır. Buna rağmen yönetimin, üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı; başkaları vasıtası ile iş görmek olarak söylenebilir.<sup>90</sup> Daha geniş bir ifade ile yönetim, önceden belirlenen veyahut da sonradan revize edilen amaçlara ulaşmak için planlama, organize etme, kadrolama, yöneltme ve denetlemeye ilişkin teori, model, yaklaşım ve ilkelerin maharetle uygulanmaya götürülme sürecidir.<sup>91</sup> Yönetim kavramı söz konusu olduğu zaman sadece insanların yönetimi veya makine ya da teknoloji gibi kavramlar

---

<sup>88</sup> BARUTÇUGİL, s.22–23

<sup>89</sup> KOÇEL, s.12; ÖZ-ALP ve diğerleri, s.59

<sup>90</sup> ÖZ-ALP ve diğerleri, s.59; KOÇEL, s12

<sup>91</sup> Ali AKDEMİR, İşletmecilik Bilimine Giriş, [y.y.], Eskişehir, 1999, s.143–144; Gülden TANTA, Hasan LATİF, Gazi UÇKUN, “Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği)”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004, s.548

düşünülmemelidir. Çünkü organizasyon denilen karmaşık ve çok yönlü yapılar insan gibi canlı varlıkların yanında makine, teknoloji, para gibi cansız varlıkları ve bunlardan başka da kültür, değer gibi soyut varlıkları da içermektedir. Dolayısı ile organizasyon içindeki tüm unsurların katkılarının nihai amaca doğru koordineli olarak yürütümü söz konusudur.

1916 yılında, Fransız sanayici Henri Fayol, yönetime fonksiyonel bir yaklaşımda bulunmuş ve bütün yöneticilerin benzer faaliyetleri yerine getirdiklerini ileri sürmüştür. Fayol'a göre üst basamakta olsalar da alt basamakta olsalar da işletmeleri berber dükkânı kadar küçük, hükümet kadar büyük de olsa, imalat işletmesini de yönetseler sağlık kuruluşunu da yönetseler, muhasebe bölümünde de olsalar, bütün yöneticiler evrensel yönetim faaliyetlerini yürütmelidirler. Fayol'un evrensel temel yönetim fonksiyonları; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetimi kapsamaktadır. Fayol'dan sonra Chester Barnard, Ralph C.Davis ve Lyndall Urwick gibi bazı yönetim kuramcıları, evrensel yönetim fonksiyonları fikrini yeniden gözden geçirmiş ve daha geniş bir yönetim fonksiyonları dizisi oluşturmuşlarsa da araştırmacıların çoğu Fayol'un sınıflandırmasını temel yönetim fonksiyonları olarak görmektedirler.<sup>92</sup> Bizde çalışmamızda aile işletmelerini ele alırken, Fayol'un temel yönetim fonksiyonlarını temel kabul ederek inceleyeceğiz. Ancak aile işletmelerinde özel bir önemi olduğunu düşündüğümüz eğitim kavramını bu temel fonksiyonlara ilave ederek ele almayı uygun bulduk. Çünkü aile işletmelerinde yönetici ve çalışanların eğitimine ek olarak gelecek neslin eğitimi konusu var ki bu konu aile işletmeleri için hassas ve önemli bir husustur.

---

<sup>92</sup> İnan ÖZALP, Celil KOPARAL, Güneş BERBEROĞLU, Yönetim ve Organizasyon, A.Ü. Yayınları No:951, A.Ö.Fakültesi Yayınları No:521, Eskişehir, 1999, s.6.; İsmet MUCUK, Modern İşletmecilik, Der Yayınları, İstanbul, 1993, s.123 ; Zeyyat SABUNCUOĞLU, Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi Yayın No:3-042-0116, 2.Baskı, Bursa, 1984, s.14; Şerif ŞİMŞEK, Yönetim ve Organizasyon, Yenilenmiş 4.Baskı, Damla Ofset, Konya, 1998, TANTA, LATİF, UÇKUN, s.548 ; KOÇEL, s 12

## A. AİLE İŞLETMELERİNDE PLANLAMA FONKSİYONU

Planlama, en basit ifade ile gelecekte yapılacak işlerin önceden belirlenmesidir. Genel anlamda, geleceğin değerlendirilmesi ve ona göre gerekli önlemlerin alınmasıdır.<sup>93</sup> Başka bir tanıma göre planlama, amaçların ve amaçlara ulaşmak için uygun yöntemlerin belirlendiği bir süreçtir.<sup>94</sup> Bu süreç bir karar verme sürecidir aslında.<sup>95</sup> İşletmelerde yönetim sürecinin önemli bir bölümü olan planlama, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli politika ve yöntemlerin seçimi biçiminde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda toplumsal ve ekonomik koşulların hızla değiştiği günümüz iş dünyasında planlama fonksiyonu, söz konusu değişimlere sorunsuz uyum sağlama, işletme yapılarında rasgele değişimlerin oluşumuna engel olma konularında yardımcı olur. Bu hızlı değişimler yeni olanaklarla birlikte riskleri de beraberinde getirmektedir. Planlama, riskleri minimize ederken olanakları da en uygun bir biçimde değerlendirme olanağı vermektedir.<sup>96</sup> Mevcut koşulların hızla değiştiği, geleceğin bir takım belirsizlikler taşıdığı bir ortamda faaliyette bulunan aile işletmeleri, bu değişim ve belirsizliklerin getireceği risklerin azaltılması başarı şansının artırılması için tüm faaliyetlerini planlamak durumundadır.

Aile işletmelerinin en ayırt edici yönlerinden biri, işletme yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle, aile işletmeleri uzun vadeli plan ve kararlarında işletmenin geleceği ölçüsünde, ailenin geleceğini de dikkate alma eğilimi taşımaktadırlar.<sup>97</sup> Bununla birlikte bazı aile işletmelerinde, işletmenin ve ailenin nakit ihtiyaçlarını sıralamada profesyonelce düşünemediği, kazancın nasıl paylaşılacağına planlar arasında yer almadığı, büyüyen ve genişleyen aile üyeleri arasında, yatırıma

---

<sup>93</sup> MUCUK, s.125

<sup>94</sup> KARALAR ve diğerleri, s.116

<sup>95</sup> ÖZ-ALP ve diğerleri, s.75

<sup>96</sup> AKGEMİCİ, SEVİNÇ, s.515-516

<sup>97</sup> TANTA, LATİF, UÇKUN, s.549

daha az finansal kaynak ayrılması ve günü birlik iş yapma eğilimi görülmektedir.<sup>98</sup> Bu nedenle ile işletmelerinde işletme ile aile planlarının ayrı ayrı yapıldığı mekanizmaların oluşturulması gereklidir.

Aile işletmelerinde, uygun bir kurumsal yönetim planının oluşturulmasında duygusallığın ve öngörü sağlamada 'sen-ben' çatışmalarının önüne geçilemediği görülür.<sup>99</sup> Bununla beraber yönetimde profesyonelleşmeye gidilmedi ise planlamanın genellikle sadece sezgilere ve deneyime dayalı olarak, çevre analizleri yapılmadan oluşturulduğu ve sözle ifade edildiği görülmektedir. Rekabetin arttığı, ayakta kalabilmenin güçleştiği günümüzde sadece sezgilere ve deneyime dayanılarak yapılan planlamanın işletmenin başarısızlığına neden olacağı kesindir.<sup>100</sup> Bunlarla birlikte bazı aile işletmelerinde planlama üzerinde pasif olsalar dahi eşlerin de duygusal müdahaleleri söz konusudur.<sup>101</sup> Görüldüğü gibi aile işletmelerinde planlama çok duygusal ve gerilimli bir ortamda deneyim ve sezgilere dayalı olarak yapılmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde daha çok kısa ve orta vadeli planlar yapılırken büyük ölçekli aile işletmelerinde stratejik planlar önem kazanmaktadır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile planlama düzeyi paralellik gösterebilmektedir. Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan aile işletmelerinde stratejik planlama ve karar yapılarının, kurumsallaşma seviyesi düşük olan aile işletmelerinde ise fırsat odaklı taktik yapıların olduğu söylenebilir. Stratejik planlama, sektör bazında makro değişkenler dikkate alınarak yapıldığından piyasada oluşan mikro değişimlerden kolay etkilenmeyebilecektir. Bu bağlamda stratejik karar kurgularının sağladığı yararlar, aile işletmeleri için yaşamsal bir öneme sahiptir. Taktik planlama ve karar odaklı işletmeler için aynı durum söz konusu değildir. Taktik odaklı yapılanmalar, mikro değişimlerden stratejik odaklı yapılanmalara oranla daha çok etkilenirler. Taktik yapılanmanın avantajı hızlı karar verebilme olanağı ve değişime daha hızlı uyum sağlayabilme olarak

---

<sup>98</sup> ADA, ŞENGÜL, ÇAPRAZ, s.257–262

<sup>99</sup> ADA, ŞENGÜL, ÇAPRAZ, s.257–262

<sup>100</sup> TANTA, LATİF, UÇKUN, s.549

<sup>101</sup> ADA, ŞENGÜL, ÇAPRAZ, s.257–262

değerlendirilebilir.<sup>102</sup> Bu nedenle aile işletmelerinde planlama yapılırken yapılacak planların dışında gelişecek alternatif koşullarında zaman içinde değerlendirilmesi gerekir. Bu amaçla gereken yenilemelerin de yapılabilmesine olanak tanınmalıdır.

Aile işletmelerinin planlama fonksiyonunda genellikle; harekete geçmeden önce ulaşılmak istenen durumların açıkça tanımlanmaması, aile üyeleri arasında netlik ve şeffaflığın sağlanamaması, hazırlanan planların gerektiğinde değiştirilebilecek esneklikte olması ve bazen iyi bir plan yapılmadığı halde başarılı sonuçlar alınabilmesi gibi özelliklerde görülmektedir.<sup>103</sup> Bu özellik planların uygulayıcıları tarafından tam anlaşılmasına neden olur ki bu uygulayıcıların nereye ulaşacaklarını bilmeden faaliyetlerini sürdürmesi anlamına gelir. Bunun sonucunda da planlanan sonuçlara ulaşmada sorunlar yaşanır.

Aile işletmelerinin planlamaya verdikleri önem, kuruluş tarihlerine, satışlarına, sermayesine, hukuki durumuna, örgütlenme şekline göre değişmektedir. Yazı yazma alışkanlığının olmaması, planların gerçekleşmemesi durumunda başarısızlık hissi yaratacağı korkusu, sürekli enflasyon gibi nedenlerle Türkiye’de planlamaya gereken önem verilememektedir.<sup>104</sup>

Çok başarılı işletmeler, kurucular ölünce parçalanıp ortadan kalkabilmektedir. Kurucu yönetici kuşak, tipik olarak işletmelerinin gelecek kuşaklardaki yönetim ihtiyaçlarını tespit edip önlem almakta yetersiz kalmaktadır. Gelecek kuşağa geçiş ile ilgili planlama çerçevesinde, aile ve işletme liderlerinin seçimi, hazırlanması, otorite ve gücün (zamanında hisselerin) devir teslimi ile ilgili gerekli düzenlemeler yapılmaz. Aile ile işletme ilişkilerini düzenleyecek aile anayasası, aile meclisi, aile-iş konseyi, bağımsız yönetim kurulu gibi unsurlardan oluşan alt yapının düzenlenip işletmesine

---

<sup>102</sup> AKGEMİCİ, SEVİNÇ, s.515–516.

<sup>103</sup> ADA, ŞENGÜL, ÇAPRAZ, s.257–262

<sup>104</sup> Fehmi KARASİOĞLU, Namık Kemal ERDEMİR, “Karaman İlinde Aile ve Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004, s.599

gereken önem verilmez. Planlamada yapılan bu hata geleceğin yönetimini çok olumsuz etkiler<sup>105</sup> Aile işletmelerinde kurucu ya da planlamacı, yönetimde devamlılık stratejisi geliştirmeli ve uygulanmasını sağlamalıdır. Bu konuda aile üyelerinden ve profesyonellerden destek almalıdır.<sup>106</sup> Buradan ulaşılan sonuç aile işletmelerinde kişilerin liderliğinin önemli bir durum olduğu, sistemin ikinci planda kaldığı genellikle görülen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu görünüm kurumsallaşma ile tersine bir görünüm sergilemekte kişisellikten sisteme geçiş söz konusu olmaktadır.

Aile işletmelerinde yönetimin profesyonelleşmesi gereklidir. Yönetim bir veya iki aile üyesinden değil bir grup üst düzey beyin takımından kurulmalı ve bu üst düzey beyin takımı, işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejilerin seçilmesi üzerine çalışmalıdır. Planlama işlevi yerine getirilirken bilimsel yöntemlerin uygulanması stratejik planlama yapılması gerekir. Oysaki aile işletmelerinde çoğu kez stratejik kararlar gerekli analizler yapılmadan, ya da eksik bilgi ile alınmaktadır.<sup>107</sup> Bu konuda zaman zaman aile üyeleri, profesyonel yönetime ve planlarına soğuk yaklaşmaktadır.<sup>108</sup> Hatta bu durum aile fertlerinin, tepe yöneticilerinin planlarını engellemesini de söz konusu edebilmektedir.<sup>109</sup> Aile işletmelerinde planlamada bahsedilen bu gibi nedenlerden dolayı baskı altında kalan profesyonel yönetim buna bağlı zorluklar yaşamaktadır.

---

<sup>105</sup> GENÇ, KARCIOĞLU , s.25.; ERDİL, CİĞERİM, GÖK, s.68-69

<sup>106</sup> ERDİL, CİĞERİM, GÖK, s.69

<sup>107</sup> TANTA, LATİF, UÇKUN, s.549

<sup>108</sup> Nesrin ADA, Arzu ŞENGÜL, Burak ÇAPRAZ, “Atatürk Organize Sanayi Bölgesindeki Aile işletmeleri ve Geleceklerini Planlamaya Gösterdikleri Yaklaşımlar”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004, s.257

<sup>109</sup> TANTA, LATİF, UÇKUN, s.549

## B. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTLEME FONKSİYONU

Örgütlenme ya da organizasyon, beşeri ve maddi faktörlerin işletme amaçlarını en etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirecek şekilde düzenlenmesidir.<sup>110</sup> İşletme ya da örgüt, belirlenen amaçları başarmak için iki ya da daha fazla bireyin koordineli bir biçimde çalıştıkları yapıdır. İşletmelerin, etkinliklerini sağlamak için ellerinde buldukları insan kaynakları, fiziksel etmenler ve işlevleri koordineli bir biçimde bir araya getirmeleri gerekmektedir. Bu bir araya getirme sürecine örgütlenme ya da örgütsel tasarım yahut da organizasyon denilmektedir. Bir grup olarak bireylerin birlikte çalıştıkları işletmelerin başarılı olmasında bu sürecin önemi büyüktür. Diğer bir deyişle örgütlenme, işletmenin görevlerini koordine ve kontrol eden yapı ve süreçlerin benimsenmesidir. Böylelikle görevler, çalışma grupları ve bunlar arasındaki ilişkiler bir sistem içinde birleştirilir. Bu bağlamda örgütlenme, bir amaçtan öte işletmenin etkin ve verimli bir biçimde faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan yönetsel bir fonksiyondur.<sup>111</sup> Öte yandan örgütlenme süreci, planlama süreci ile ilişkilidir ve planlama neticesi alınan kararlar doğrultusunda şekillenir.<sup>112</sup> Aile işletmelerinin de planlanan sonuçlara ulaşabilmeleri için sahip oldukları maddi ve beşeri faktörleri örgütlemeleri gerekmektedir. Bunun sonucunda sahip olunan kaynaklardan verimli yararlanılmış olur. Aksi durumda herkesin her işi yapması ya da hiçbir işi yapmaması gibi istenmeyen sonuçlarla karşılaşmak olası hale gelir.

Yönetim ve organizasyon kavramları daima birlikte kullanılır. Bunun en önemli nedeni her yöneticinin belirli bir organizasyon ya da örgüt yapısı içinde çalışması, amaçlarını gerçekleştirmeye uğraşmasıdır. Örgüt yöneticinin faaliyetlerini etkileyen, sınırlayan, sonuçları belirleyen bir etkiye sahiptir. Öte yandan yönetici, örgüt yapısı ve süreçlerini kendi amaçları doğrultusunda değiştirme ve belirleme gücüne sahiptir. Böylece yönetici bilgi, yetenek ve becerilerini belirli amaçları gerçekleştirme

---

<sup>110</sup> Emine KARADUMAN, Ekonomik Kalkınmada Finansman ve Organizasyon, Maliye ve Gümrük Bakanlığı Arş. Plan. Ve Koord. Kurulu Başkanlığı, Yayın No:1993/328, s.54; MUCUK, s.132

<sup>111</sup> AKGEMİCİ, SEVİNÇ, s.516

<sup>112</sup> KARALAR ve diğerleri, s.120



doğrultusunda uygulayacağı bu ortamdan hem etkilenecek hem de onu etkileyecektir. Kısaca etkin bir yönetim uygulaması uygun bir organizasyon yapısına sahip olmaya bağlı kalacaktır.<sup>113</sup> Bu noktada gerekli bilgi ve yetenekle donanmış olsa dahi tam bir yetkiyle donanmamış profesyonel yöneticinin aile işletmelerinde örgütlenme konusunda sıkıntılar yaşayacağı aşikâr bir durum olarak gözükmektedir.

Aile işletmelerinde işletme sahibi, tüm yetkileri kendinde topladığından dolayı işletmede tam bir otoriteye sahiptir. İşletme sahibi kendini 'genel müdür' tayin eder. Birbirinden tamamen farklı niteliğe, yetki ve sorumluluğa sahip 'patron' ve 'genel müdürlük' pozisyonlarının aynı kişide toplanması söz konusudur. Dolayısı ile işletme sahibi işletmenin tüm fonksiyonları ile ilgilenir ve bütün yetki ve sorumlulukları üzerinde toplar ve 'ben olmazsam işler yürümez' düşüncesindedir. Bu nedenle aile işletmelerinde genellikle işbölümü, yetki ve sorumluluk dağılımı yapılmamıştır. Yapılan yetki ve sorumluluk dağılımını da aile bağları belirler. Çalışanlar ile aile üyeleri arasındaki yetki ve sorumlulukların dağılımında karmaşa ve eksiklik söz konusudur, sorumluluk beklenirken yetki verilmediği görülür ve sınırlar da belli değildir. Kimin hangi işlerden ne derece sorumlu, hangi kararlarda ne kadar yetkili olduğu açık bir şekilde tanımlanmamıştır. Örgüt şemaları ve el kitaplarının olmayışı da görevlerde belirsizliğin göstergesidir. Örgütlenme fonksiyonu yerine getirilirken iş tanımları yapılmalı, işletme bölümlere ayrılmalı, denetim alanı yetki devri vb. konular netlik kazanmalıdır. Kurumsallaşma düzeyleri düşük olan aile işletmelerinin örgütlenme fonksiyonu açısından yukarıda bahsedilen konuları netlik kazanmamış, sınırları belli olmayan ve birbirlerine geçmiş olarak karşımıza çıkabilmektedir.<sup>114</sup> Profesyonel düşünceden uzak olarak tamamen aile duygularıyla yapılacak bir örgütlenme çalışması, yapılan planlara ulaşmada etkililiği ve verimliliği tartışılır bir durum yaratmaktadır. Safi aile bireylerinin işletmede konumlandırılması için yapılmış bir örgütlenme ile işletme faaliyetleri büyük olasılıkla yetersiz donanıma sahip aile bireylerince sadece yapılmaya çalışılacaktır.

---

<sup>113</sup> TANTA, LATİF, UÇKUN, s.549

<sup>114</sup> AKGEMİCİ, SEVİNÇ, s.516.; TANTA, LATİF, UÇKUN, s.549-550

Aile işletmelerinde ast-üst ilişkileri, işletmenin genişleme ve olgunlaşma sürecine girmeden önce doğrudan ve bireysel ilişki biçiminde oluşur. İşletme büyüdükçe yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkiler, hiyerarşik bir yapıya dönüşür.<sup>115</sup> Aile işletmelerindeki bir diğer özellik de nitelikli eleman eksikliğidir. Örgütlenmedeki yetersizlikler nedeni ile göreve uygun bilgi ve yeteneğe sahip profesyonel personel sayısı olması gerekenden azdır. Örgüte katılan üyelerde kan bağına bakılır, bilgi, yetenek, uyum, çalışkanlık gibi vasıflar göz ardı edilir. İşe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşüncesi ile akrabaların çalıştırılması tercih edilir. İşletme sahibi çocuklarının evlenmesi durumunda aileye yeni katılan fertlerin de işletmede üst düzey pozisyona getirilmesi, ya da aile içi kavga, tartışma nedenleri ile bir kısım akrabaların işletmeden ayrılması mevcut yapıyı sarsar, var olan dengeyi de olumsuz yönde etkiler.

Çoğu aile işletmesi ‘biz bir aileyiz, iş hepimizin, herkese yetecek kadar iş var’ gibi düşüncelerle aile üyelerinin iş ortamındaki rollerini netleştirmezler. Kişiler arası güç çatışmaları, rol karmaşası yaşanmadan iş bölümünün yapıp rollerin açıkça tanımlanması, roller arasındaki farkların ortaya konması gereklidir.<sup>116</sup> Tüm bunlar ailede bir rol sahibi olan bireyin aynı zamanda işletmede de bir rol sahibi olması gerektiği gibi bir düşünce ile ‘işe göre adam’ doğrusundan öte ‘adama göre iş’ yanlışı aile işletmelerinin en büyük özelliğidir.

Aile işletmelerinde danışman ve uzmanlığa gereken saygı gösterilmez. Çoğu iş sahibinin kullandığı danışmanlar kalifiye kişiler değildir. Günümüzde başarılı ve uzun süreli aile işletmeleri bunu tecrübeli danışmanlarının sayesinde başarabilmişlerdir. Oysaki aile işletmeleri danışmanla çalışma eğiliminde olmadıkları gibi danışmanla çalışanlar da danışmanın kendi fikirlerini tasdik etmesini beklerler.<sup>117</sup> Birçok aile işletmesi farklı nedenlerle profesyonel danışman bulundurmadıkları halde kendi ölçülerinde başarılı olabilirler. Ancak nasıl insanlar daha çok hasta olunca doktora gidiyorlarsa aile işletmeleri de bir takım sorunlar yaşayınca danışmanlara başvuruyorlar.

---

<sup>115</sup> AKGEMİCİ, SEVİNÇ, s.516

<sup>116</sup> FINDIKÇI, Aile..., s.47

<sup>117</sup> TANTA, LATİF, UÇKUN, s.549–550

Bu anlamda aile işletmelerinin danışman kavramına bir koruyucu hekimlik gibi bakmaları ve sorunlar çıkmadan da yetkin ve ehliyet sahibi danışmanlarla işbirliğine gitmeleri akılcı bir davranış olacaktır.

Karaman ilinde yapılan bir çalışmada, araştırmaya dâhil aile işletmelerinin; %53'ünün örgüt şeması olmadığı, %96'sının yöneticilerinin aile üyesi olduğu, %61'inde aile bireyi kararlarının işletme yönetiminde etkin olduğu, %71'inde yönetimde öncelikli anlayışın işletmenin kârlılığı olduğu, %33'ünde yetki ve sorumluluk devrinin uzmanlık ve işbölümü kıstası dışındaki ailesel ve kişisel kıstaslara dayandığı, %79'unda danışman çalıştırılmadığı hususları tespit edilmiştir.<sup>118</sup> Bu çalışma her ne kadar genele hitap etmese de çoğu aile işletmelerinde tam manasıyla bir örgütlenme yapılmadığı hakkında bir kanaat oluşturmaktadır. Aile işletmeleri bu anlamda bir örgütsel karmaşa içinde faaliyetlerini daha ziyade aile üyeleri ile idame ettirmeye çalışmaktadır.

### **C. AİLE İŞLETMELERİNDE YÜRÜTME FONKSİYONU**

Yürütme, yöneticinin planlanan ve örgütlenen işletme faaliyetleri doğrultusunda astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi faaliyetidir.<sup>119</sup> Planlama ve örgütlenme aşamaları ile oluşturulan düzenin işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, bir başka deyişle işletmenin harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bu harekete geçirme işlemi, yöneltme diğer adıyla yürütme fonksiyonunun yerine getirilmesi ile oluşmaktadır. Yürütme, çalışanların planlara uyum içinde faaliyetlere girişmelerini uyarma çabalarını içerir. Bu süreç, iletişim, güdüleme, liderlik gibi hususları içerir.<sup>120</sup>

---

<sup>118</sup> KARASİOĞLU, ERDEMİR, s.598–601

<sup>119</sup> KARALAR ve diğerleri, s.124; MUCUK, s.152

<sup>120</sup> AKGEMİCİ, SEVİNÇ, s.516–517; ÖZ-ALP ve diğerleri, s.82; KARALAR ve diğerleri, s.124–129

Aile işletmesi sahip ya da yöneticisi, çalışanlara görevlerini etkin ve verimli bir biçimde yapmaları yönünde komuta etmelidir. Sahip ya da yöneticinin emir vermek ve yönerge dağıtmak gibi biçimsel işlemlerle birlikte bilgi vermek, yol göstermek, motive etmek gibi olumlu, barışçıl ve demokratik yöntemleri de kullanması, işletme amaçlarına ulaşmasında önemli roller oynayacaktır.<sup>121</sup> Çoğunlukla aile işletmelerinde aşırı bireyci bir kültür ortamı mevcuttur. Doğru her zaman ailenin doğrusudur. Bu tutum aile yakınlarından başlar ve bütün çalışanlara yansıtılır. Yönetici yoktur aile büyüğü vardır. Aile büyüğünün, kararların alınmasında ve uygulama yönteminin belirlenmesinde oldukça önemli bir rolü üstlendiği görülür. Çoğu kez diğer aile üyelerinin ve çalışanların kurucunun fikrine karşı bir öneri ileri sürmeleri, aile büyüğüne saygısızlık olarak değerlendirilir. Hiç kimse patrona nasıl davranması gerektiğini söyleyemez. Patron sadece itaat bekler, fikir sormaz. Bu nedenle aile işletmelerinde pasif itaatle birlikte sorumluluktan kaçma ve kaçınma eğilimi mevcuttur. Emir kumanda ilişkisi yoktur, talimat ile istek birbirine karışır. Aile üyeleri ve hatta personel arasında sağlıklı bir iş bölümü bulunmadığından herkes her işi yapmalı düşüncesi hâkimdir. İş bölümü tam yapılmadığından her hangi bir sorun çıktığında, işin sorumlusu muhatabı bulunamaz. Personel değerlendirme kıstası, işletme sahibinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına bağlıdır.<sup>122</sup> Aile işletmelerinde görülen bu itaatkârlık beklentisi yaratıcı ve özgür ruhlu bireyler için pek de uygun bir ortam gibi görünmemektedir. Bu durum aile işletmelerinde daha çok silik ve bağımsız olmayan kişilerin bulunmasına neden olabilmektedir. İtaatkâr durum, yanlışların eleştirilememesi nedeniyle hatalı uygulamalara yol açarak işletme başarısına yansiyabilmektedir.

Aile işletmelerinde çalışanlar arasında büyümeye yönelik söylentiler, önemli yapısal sorunlardan biridir. Yetersiz ve verimsiz iletişimin bulunduğu bu tür ortamlarda gerçek dışı haberlerin yaygın olması kaçınılmazdır. Böyle bir durum çalışanların motivasyonu açısından olumsuz sonuçlara neden olabileceğinden, işletmede büyümeye yönelik alınacak kararlarda yönetimin, çalışanlarla diyaloga girerek gelecekte neler olabileceği yönünde bilgilendirilmeleri, çalışanlar üzerinde psikolojik açıdan olumlu

---

<sup>121</sup> AKGEMİCİ, SEVİNÇ, s.516-517

<sup>122</sup> TANTA, LATİF, UÇKUN, s.550.

etkiler yaratabilecektir.<sup>123</sup> Aile işletmelerinde yetersiz ve verimsiz haberleşme en önemli yapısal sorunlardan birisidir. Gerekli bilgi ve veri tabanı, işletmenin bölümleri arasında etkin haberleşme sağlayacak bir bilgi depolama ve akışı bulunmaz, kayıtlar genellikle zorunluluktan dolayı eksik ve gecikmeli tutulur.<sup>124</sup> Aile işletmelerinde oluşturulamayan bilgi akışı ve dedikodulara dayanan iletişim, yönetsel kararların ölçülebilir veriler yerine subjektif değerlendirmelere dayanarak alınmasına neden olabilir ki bunun doğuracağı sonuçlar da az çok tahmin edilebilir.

Aile işletmelerinde patronun belirlediği bir yönetici var ise bu kişide, liderlik özellikleri olmayabilir. Çünkü yönetici olabilmesi için yeterli bilgi ve becerisi değil, aile üyesi olması yeterli görülmüştür. Böyle bir yönetici, işletmeye ait bilgilere yeterince sahip değilse, kimseye yetki de veremez. Personelin yeterince tanınması işi yapabilecek eleman olup olmadığının bilinmesi gerekir. Personel ile iletişim yetersiz kaldığında küçük sorunlar ihmal edilir ve bunlar daha sonra büyüyerek yöneticiye ulaşır. Oysaki iyi iletişim bir yetkinlik belirtisidir ve her yöneticinin bu yetkinliğe sahip olması şarttır.

Aile işletmelerinde, iş-ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilir. Ücretin temel motivasyon kaynağı olduğu unutulur. Genellikle çağdaş bir ücret ve ödül politikası uygulaması söz konusu değildir. Ücret belirlemede kıdem ve kan bağı en çok önem verilen kıstastır. Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi mümkün değildir. Aile ilişkileri düşük performansın hoş görülmesine neden olabilir. Yönetici aile üyesi ise olumsuz sonuçlara yol açan hata yapsa dahi, işten çıkarılması mümkün değildir. Aynı hatayı aile üyesi olmayan bir yönetici yapsa cezası işten çıkarma olabilecektir. Ayrıca aile üyeleri genellikle, farklı görüşte olmak ve birbirlerini eleştirmek konusundan da kaçınırlar. İşletme ortamında böyle bir eğilim, hedeflerle, stratejilerle ya da sadece işin yapılış biçimiyle ilgili tartışmanın azalmasına yol açabilir. Sorunlara en iyi çözüm değil sadece uzlaşma aranır.

---

<sup>123</sup> AKGEMİCİ, SEVİNÇ, s.516–517

<sup>124</sup> TANTA, LATİF, UÇKUN, s.550–551.

Aile işletmelerinde, çalışanların niteliklerine ilişkin eğitim düzeyi, iş deneyimi, teknik bilgi seviyesi, performansı, yetenek ve yetkinlik seviyesi gibi faktörler genellikle dikkate alınmaz. Çalışanların eğitimine de gereken önem verilmez.<sup>125</sup> Fakat aile üyeleri söz konusu olunca en iyi eğitimi alması arzulanır ve bu yönde aktif çaba gösterilir.

#### **D. AİLE İŞLETMELERİNDE KOORDİNASYON FONKSİYONU**

Koordinasyon faaliyetlerin zamanlanması, birbirini destekler biçimde ilişkilendirilmesi ve amaçları gerçekleştirecek biçimde birbirini tamamlamasının sağlanması, ahenkleştirilmesidir.<sup>126</sup> Koordinasyon bireylerin çabalarını birleştirmeyi, zamanı ayarlamayı, ortak amaca ulaşmak için birbirlerini tamamlamayı sağlamak bireyler arasındaki görüş farklılıklarını gidermek ve bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında uyumun sağlanması işlevini yerine getirmektir. Planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol gibi işlevlerin bileşkesi ancak bu fonksiyonla sağlanabileceği düşünülürse bu yönetsel fonksiyonun ilk ve temel şartı, sayılan bu işlevlerin ayrı ayrı ve en uygun bir biçimde yerine getirilmesi olmaktadır.<sup>127</sup> Gerçekte farklılıkları içinde bulunduran işletmelerde bu farklılıkları uyumlaştırmak ve düzgün işleyen bir yapı geliştirmek yöneticiler için hayli uğraştırıcı bir konu olmaktadır.<sup>128</sup> Bu nedenle işletmelerin farklı bölümleri, görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyumun sağlanması, işletmeler için yaşamsal öneme sahip önemli bir konudur.

Büyüme aşamasındaki aile işletmelerinin işlevsel farklılaşma zorunlulukları koordinasyon sorunları yaratabileceğinden profesyonel yönetime geçiş aşamasına

---

<sup>125</sup> TANTA, LATİF, UÇKUN, s.550-551.

<sup>126</sup> ÖZ-ALP ve diğerleri, s.85; MUCUK, s.157

<sup>127</sup> AKGEMİCİ, SEVİNÇ, s.517

<sup>128</sup> H.Warren SCHMIDT, Robert TANTENBAUM, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Müzakere Ve Anlaşmazlık Çözümü Farklılıkları Yönetmek, (Çev: İbrahim BİNGÖL), MESS Yayınları, Yayın No:329, İstanbul, 2000, s.11

gelindiğinde işletme sahip ya da yöneticileri ile profesyonel yöneticiler arasında işletme amaçlarının ve vizyonun belirlenmesi, stratejik kararların alınması vb. konularda ortak kararlar alınması olası çatışmaları engelleyecektir.<sup>129</sup> Buda işletmede çalışma ahenginin bozulmadan devamını sağlayacaktır.

Yöneticiler ile çalışanlar arasında etkin ve verimli koordinasyonun kurulmasıyla; aile işletmelerinde gelecek dönemlerdeki yöneticinin belirsizliği, aile bireyleri arasındaki kuşak farklılıklarından doğan fikir uyuşmazlıkları, profesyonel yöneticilerin aile ilişkileri nedeniyle görevlerini etkin bir biçimde yerine getirememeleri, işletmedeki yükselme olanaklarının ve terfi sisteminin aile bireyleri lehine işlemesi, işe uygun olmayan aile bireylerinin işletmeye alınmaları ve kritik pozisyonlara getirilmeleri, boşanma, kavga vb aile içi çatışmaların işletmenin faaliyetlerine yansması, profesyonel yöneticiler ile aile bireyleri arasında bir rekabetin varlığı, görev yetki ve sorumlulukların belirsizliği, personel alımındaki duygusallıklar vb. nedenlerle doğabilecek olumsuz çatışma riski minimum seviyede tutulacaktır. Koordinasyonun başarılı olduğu işletmelerde; bölümler birbirleri ile sıkı ilişkiler içine girip her bölüm diğer bölümlere uyum içinde çalışmaktadır, her bölüm diğer bölümlerin yaptıklarından haberdardır ve kendi fonksiyonu ile diğer bölümlerin fonksiyonları arasındaki ilişkilerin içeriğini bilir, bölüm eylemlerini diğer bölümlerin eylemlerine ve durumlarına uydurmak için devamlı kontrol altında bulundurur.<sup>130</sup> Aile işletmelerinde aile fertleri iş sahibine yakınlık dercesine göre işletmenin çeşitli bölümlerinde görev almışlar veya sorumluluk üstlenmişlerdir. Bu aile fertlerinin iş sahibine başarılı görünmek için yalnızca kendi bölümünün başarısını düşünmeleri koordinasyonda sorun oluşturur.

İşletmede çalışan aile üyelerine her zaman öncelik tanınması, kayırılması (Nepotizm=Yeğencilik) aile üyesi olmayan çalışanlar ile aile üyesi çalışanlar arasındaki uyuma engel olur.<sup>131</sup> Aynı şekilde aile üyeleri arasındaki kaygalar, kıskançlıklar veya aile içi sorunların işletmeye yansıtılması sonucu da koordinasyon sağlanamaz. Her

---

<sup>129</sup> AKGEMİCİ, SEVİNÇ, s.517

<sup>130</sup> AKGEMİCİ, SEVİNÇ, s.517

<sup>131</sup> Üzeyir GARİH, Yönetim İlkeleri, Hayat Yayıncılık, Hayat Yayınları, No:90, İstanbul, 2004, s.82

çalışan kendi işi ile ilgilenir bütünü göremez. Bu durum sorunların büyümesine, zaman ve maddi açıdan kayıplar olmasına neden olur.

Aile işletmelerinin bir diğer özelliği veya sorunu iş gücü devrinin yüksek oluşudur ki bu durum koordinasyonu engeller. Aile üyeleri ile personel arasında ‘biz’ ve ‘onlar’ ayrımı oluşması, personelin ödüllendirilmemesi ve terfi olanaklarının kısıtlı oluşu, kilit birimlere genellikle aile üyelerinin getirilmesi iş gücü devir oranının yüksek olmasına yol açar. İşletmeye yeni katılan personel ise uyum zorluğu çeker. İşe alışmasına ve uyumuna kadar geçen sürede faaliyetler aksayarak ilerler.

Aile işletmelerinde yürütme fonksiyonunda değinilen haberleşme sorunlarından dolayı koordinasyonda da sorunlar oluşur. Oysaki bölümler arasında etkin bir belge ve bilgi akışı gerçekleştirilerek, iyi tanımlanmış görevlerle, koordinasyon sağlanabileceken, belge ve bilgi akışının gerçekleşmediği ve sorumlulukların birbirine karıştığı, bir ortam oluşur. İşletmede ‘ben her işi yapıyorum’ mantığı ne kadar çoksa ‘benim görevim değil’ yaklaşımı da o kadar fazla olur. Personelin birbirinden habersiz çalışması, aynı işi birden fazla kişinin üstlenmesine veya yapılması gereken işin beklemesine yol açar.<sup>132</sup>

Aile işletmelerinin yönetiminde koordinasyon fonksiyonunun temel özellikleri olarak; bilgi ve belge iletişiminin yetersizliği, yüksek işgücü devri, kayırmacılık ve bireysellik ve yönetsel belirsizlik sıralanmaktadır. Tüm bunlar faaliyetlerin ahenkli ya da senkronize olarak yürütümüne engel olmaktadır.

## **E. AİLE İŞLETMELERİNDE DENETİM FONKSİYONU**

Kontrol ya da denetim, planlanan durum ile gelinen durum arasındaki karşılaştırma ile sapmaların belirlenmesi ve sonuçların analiz edilmesi ve gerekiyorsa düzeltici

---

<sup>132</sup> TANTA, LATİF, UÇKUN, s.551.



önlemlerin alınması faaliyetidir.<sup>133</sup> Kontrol fonksiyonu, planlama aşamasında standart oluşturabilecek amaçların belirlenmesi, elde edilen sonuçların saptanması ve bu iki verinin karşılaştırılması suretiyle aralarında var ise fark ya da sapmaların tespiti ve düzeltici önlemlerin alınması biçiminde işleyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kontrol fonksiyonu planlama, örgütleme, yürütme ve koordinasyondan oluşan diğer yönetsel işlevlerin neyi, nasıl ve hangi oranda başardığını araştırır ve saptar. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için hazırlanan planlar doğrultusunda çalışanlar tarafından ortaya konan performansın ölçülmesi ve gerekli düzenlemenin yapılması, kontrol süreciyle gerçekleşir.

Kurumsallaşabilmiş aile işletmelerinde üç denetim alanı vardır. Birincisi, ileriye destek verici denetimdir. Bu denetim ürün ya da hizmet üretimine başlamadan önce üretim kaynaklarının oran ve kalite açısından belirlenen standartlara uygunluğu yönündedir. İkinci denetim alanı, süreçler ve işlemler sırasındaki denetimlerdir. Bu denetimler üretimin gerçekleşmesi anında belirlenen kritik aşamalardaki denetimlerdir. Üçüncü denetim alanı da girdilerin çıktılara dönüştüğü noktalarda yapılan denetimdir.

Gerçekleştirilen faaliyetlerin önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılması amacıyla yapılan denetimlerde dört aşama uygulanır. Birinci aşamada, standartlar ve beklenen çıktı sonuçları belirlenir. İkinci aşamada, faaliyetler standartlarla orantılı olarak ölçülür. Üçüncü aşamada ölçüm sonuçları standart ve hedeflerle karşılaştırılarak sapmalar tespit edilir. Son aşamada sapma olan faaliyetlere ne şekilde bir düzeltme yapılacağına karar verilir. Bu değerlendirme aşamalarının objektif ve nesnel ölçütlere dayandığını çoğu aile işletmesinde görebilmek güçtür. Genellikle subjektif yöntemlere ya da aile üyesi yöneticilerin bireysel değerlendirmeleriyle çalışanlar ve faaliyetler değerlendirilmektedir. Çalışanların performansından çok aile ya da aileden olan yöneticiye bağlılık, değerlendirmelerde ön plandadır.

Çalışanların ve işletme faaliyetlerinin kontrol edilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılabilmesi için aile üyelerinin işletmeye ait bilgilerini yöneticileriyle paylaşması ve

---

<sup>133</sup> KARALAR ve diğerleri, s.129; ÖZ-ALP ve diğerleri, s.87; MUCUK, s.158–159

onların da ilgili oldukları konularda görüşlerinin alınması, işletmenin daha rasyonel kararlar almasını sağlayacaktır. Kontrol sürecinde aile işletmelerinin yaşadıkları en önemli sorunlardan biri, sahip yöneticinin işletme ile ilgili bilgileri paylaşmaması ve alınacak kararlar üzerinde kendisinden başka kimsenin etkisinin olmamasını istememeleridir.<sup>134</sup>

Aile işletmelerinde belli bir şekle tabi olmayan kontrol sistemi yaygındır. Kontrol fonksiyonun işleyişi sırasında da profesyonelce yaklaşımdan ziyade, önseziler önem kazanır. Yönetici, yazılı belgeler, istatistikî veriler, raporlar ve analizler yerine güvenilir olduğu düşünülen işletme içindeki aile bağından olan kişilerin düşüncelerine, yorumlarına önem verir. Bu şekilde bir kontrolde, yanlış ve subjektif bilgilendirme olma olasılığı yüksektir ve etkili bir kontrolün yapılması güçtür.

Değerlendirme ölçütleri yani standartlar nokсандır ve genel olarak standartlaşmaya gereken önem verilememiştir. Akraba çalışanlara güvenden dolayı, denetim alışkanlığı ve bilinci gelişmemiştir. Çalışmaların, faaliyetlerin, plan, program, emir ve yönergelerin sıkı şekilde izlenmesine gereken önem verilmez. Kontrol noktaları genellikle ön kontrol ya da süreç sırasında değil, girdilerin çıktıya dönüştüğü noktada yapılır.

Denetimler genellikle muhasebe denetimleri şeklinde olup, kayıtların vergi kanunlarına uygun şekilde yapılıp yapılmadığını gözleme ve ihtilaşları önleme esasına dayanır. Ancak bu denetimler çoğu kez işletmenin mali durumu ve gidişi hakkında yorum getirmez. Bu konudaki bilgiler işletme müdürlüğü ve muhasebesinin yönetim kurullarına yansıttığı ve birçok hallerde 'iyileştirilmiş' bilgilerden öteye gitmez.

Personel denetimi kıstası, genellikle işletme sahibinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına bağlıdır. Denetim yapan kişiler daha ziyade işletme sahibi ve aile üyeleridir. İlgili birim yetkilileri, uzmanlar veya işletme dışı danışmalara denetim görevi verilmez.<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> AKGEMİCİ, SEVİNÇ, s.517-518

<sup>135</sup> TANTA, LATİF, UÇKUN, s.552.

Aile işletmelerinde denetim konusunda akla ilk olarak işletme çalışanlarının ahlaki olmayan davranışlar içine olup olmadıkları gelmektedir. Bu yönüyle yalın ve muhasebe denetimi şeklinde kalan denetim dar anlamda değerlendirilmektedir. Hâlbuki denetim bunların yanında elde edilen başarımların ne düzeyde olduğu ile de ilgilidir. Başlangıcın neresindeyiz, neden buradayız, neden daha iyi olamadı, gibi soruların cevabını da arayan bir denetim anlayışı olması gerekir. Tabiidir ki yapılacak analizin sonuçları geri besleme için veri oluşturmalıdır. Aile işletmelerinin bir diğer özelliği de aile bireylerinin kendilerinin yakın denetim konusunda gösterdikleri olumsuz tavrıdır. Yani kendilerinin denetlenmesine olumlu bakmamaktadırlar.

## F. AİLE İŞLETMELERİNDE EĞİTİM

Genel anlamda eğitim, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bireyin davranışlarında istenen davranış değişikliklerini meydana getirme sürecidir. Eğitim, bir meslek elemanın mesleğine aday veya asil olarak girişinden, çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen sürede bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik yapmaya dönük etkinliklerin tümüdür. Günümüz işletmelerinde eğitimin temel amacı minimum zaman ve maliyetle maksimum çıktı sağlanması ve kârlılığın artırılmasıdır. İşletmelerde eğitim fonksiyonu çalışanların genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya entelektüel yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında çalışanları işletmeye bağlayan, işletmeyle bütünleştiren, kendi aralarında sıkı bir iş birliğine sürükleyen, motivasyon sağlayan, güven duygusunu geliştiren, yükselme olanaklarını sağlayan birtakım görevlerde üstlenir.<sup>136</sup> Eğitim ile öğretimden farklı olarak bireylerin davranışları üzerinde değişiklikler olması amaçlanır. Aile işletmelerinde aile üyeleri ve çalışanlar farklı kurumlardan aldıkları öğrenimlerini işletmeye özgü eğitim süreçleri sonunda davranışa dönüştürerek, işletmeye katkıda bulunmaya çalışırlar. Aile işletmelerinde eğitimden bahsedilirken öğretimin, eğitimin içinde değerlendirildiği görülür. Aile üyelerinin en iyi

---

<sup>136</sup> Sibel CENGİZHAN, Oğuz ERSUN, “Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000, s.731–32

okullarda okutulması aslında bir öğrenim faaliyeti iken eğitim adına yapılanlar arasında bu çabalarda gösterilir.

Dünya ekonomisindeki gelişmeler işletmeleri acımasız bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Tüm dünya işletmeleri bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yeni teknolojileri takip etmek ve uygulamak zorundadır. Bununla beraber bir işletmenin rekabet gücünü belirleyen en önemli faktör çalışanlarıdır. Özellikle gelişmiş batı ülkelerindeki işletmeler bunun farkına varıp akademik dünya ile işbirliği içinde çalışanlarının eğitim ve gelişimine yönelik stratejiler geliştirmektedirler. Türkiye'deki işletmelerde bu alanda son yıllarda büyük aşama kaydetmişlerdir.<sup>137</sup>

Aile işletmelerinde genellikle çalışanların eğitim ve gelişimlerine yeterince önem verilmemektedir. Burada işletmenin stratejik olarak geleceğe yatırım yapması gereği olan çalışanların eğitimi göz ardı edilerek maliyet hesaplamalarına gidilmektedir. Yeterli ve gerekli eğitimi almayan çalışanlar ise eski bilgi ve anlayışlarını devam ettirdikleri sürece değişim hızına ayak uydurmakta zorlanabileceklerdir.<sup>138</sup> Eğitim maliyet unsuru olmanın ötesinde artık bir yatırım olarak kabul edilmektedir. Eğitim yatırımları, diğer parasal yatırımların yapılmasında, tasarruf sağlanmasında ve üretim unsurlarının etkin bir şekilde kullanılmasında yardımcı olur.<sup>139</sup> Dünyada eğitimle yetenekleri gelişmeyecek insan yoktur. Böyle bir eğitim programı hazırladığı zaman işletme sahibi, eğitilecek olan personele, görecekları eğitim programı için işletme tarafından bütçe ayrıldığını söylerse, personel kendisine değer verildiğini hissedecek ve bu motivasyonla daha azimli çalışacaktır. Personel, kendisinin işletme geliştirme programı içinde rol oynayacağını düşündükçe, işletmeye bağlılığı da artacaktır. Ayrıca eğitilen elemanların işletmeye ait sorunları üst düzey yöneticilerle tartışması, fikir beyan

---

<sup>137</sup> Zeynep AYCAN, Habib BALCI, "Şirketlerde Hizmet İçi Eğitimin Etkinliğini Belirleyen Faktörler", 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000, s.727

<sup>138</sup> AKGEMİCİ, SEVİNÇ, s.517

<sup>139</sup> Tuğray KAYNAK, Zeki ADAL, İsmail ATAAY, Cavide UYARGİL, Ömer SADULLAH, Ahmet Cevat ACAR, Oya ÖZÇELİK, Gönen DÜNDAR, Reha ULUHAN, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:276, İstanbul, 1998 s.171

etmesi sorunların çözümüne katkı sağlayacaktır. Çünkü artık yöneticilerin anlatan değil soru soran, karşısındakini korkutan değil etkileyen, astlarını tehdit etmek ya da ezmek yerine onları yüreklendirmeyi ve desteklemeyi seçen kişiler olmaları gerekmektedir.

Aile işletmelerinde çalışanların zaman zaman iş eğitimi alması gereklidir. Eğitim çalışmalarının kendine olan güveni ve motivasyonu artırdığı gibi aynı zamanda daha fazla bilgi, daha farklı bakış demektir. Eğitim işletme içindeki sorunların daha erken fark edilmesini sağlar ve çözümü kolaylaştırır, çabuklaştırır.<sup>140</sup> Bu anlamda eğitimin sürekli olarak işleyen bir süreç olarak algılanıp sonu gelmeyen bir işletme işlevi olarak değerlendirilmesi gerekir.<sup>141</sup>

Aile işletmelerinde hisselerin varislere devri bir süre sonunda kaçınılmazdır. Bu nedenle belli bir büyüklüğe erişmiş işletmelerde, tahsillerini tamamlayan çocukların yetiştirilmesi ve eğitimi gelecek adına bir mecburiyet olarak ortaya çıkar.<sup>142</sup> Aile işletmelerinde eğitim söz konusu olduğu zaman her şeyden önce ailenin kendi çocuklarının eğitiminin en iyi biçimde yapılması gerekir.<sup>143</sup> Çünkü aile işletmesinin sürekliliği ve başarısı, ileride kuvvetli ihtimalle yönetimi devralacak olan yeni kuşağın iyi yetişmiş olmasına bağlıdır.

Aile işletmelerinde, işletmenin başında yer alan kişi ya da kişilerin çeşitli nedenlerle iş göremez hale gelmeleri durumunda varislerin seçimi ve göreve hazır olmaları işletme için önem arz eder. Bu nedenle varislerin mesleki ve kişisel eğitim ihtiyaçları tespit edilerek işletme içinde ve/veya dışında gereken eğitimleri almaları sağlanmalıdır. Nitekim uygulamada bu nitelikte eğitimlerin yapılmakta olduğu da gözlenmektedir.<sup>144</sup> Aile işletmesi kavramına değinilirken en az iki kuşağın birlikte çalışması ifadesine yer verilmişti. Bu anlamda sonraki kuşakların eğitilmesi ve

---

<sup>140</sup> TANTA, LATİF, UÇKUN, s.551–558.

<sup>141</sup> Ali AKDEMİR, Vizyon Yönetimi, [y.y], 1998, s.82

<sup>142</sup> GARİH, s.83

<sup>143</sup> FINDIKÇI, Aile..., s.315.

<sup>144</sup> KARPUSOĞLU, s.52–57

işletmede bulunması işletmenin, aile işletmesi konumuna gelmesi dolayısı ile başarılı olabilmesi noktasında özel öneme sahiptir.

Varislerin yetiştirilmesinde genelde iki yol vardır. Birincisi, kurucuya ya da bir üst yöneticiye asistan olarak doğrudan üst yönetime alıştırma. Bu yol olgunlaşmamış genç varisler için bir takım sakıncalar içerebilir. İkinci yol ise daha alt kademelerden sorumluluklar alarak yöneticilik yeteneklerinin geliştirilmesidir. Her ne kadar aile dışından olanlara kıyasla tercih edilseler de daha adil bir rekabette sonra kazanılacak başarımlar uzun dönemde istikrarlı sonuçlar doğuracaktır. Tüm bu eğitim sürecinde ebeveynlerin duygusallıktan uzak kalmaları başarı için olmazsa olmazdır.<sup>145</sup> Çünkü bu aile üyelerinin de bireysel olarak bir şeyleri kendi başlarına başarmış olma hazzına ihtiyaçları vardır. Bu başarıma hazzına ulaşamayan bireylerin aile işletmesinin yönetimini devraldıklarında başarıların devamı noktasında sorun yaşamaları olasılığı güçlenmektedir.

## **II. AİLE İŞLETMELERİNDE GİRİŞİMCİ VE PROFESYONEL YÖNETİCİLER**

Günümüzde işletmeler bizim için sadece mal ve hizmet üreten bir birim olmanın ötesinde bir anlam ifade etmektedir. Modern dünyada insanlar işletmede doğmakta, eğitim almakta, yaşamakta bir biçimde müşteri ya da çalışan olarak işletmelerle ilişki kurmaktadır. Bu nedenle, insanların umut ve isteklerinin karşılanabilmesi, dolayısı ile refahın artırılmasından daha kaliteli hayat koşullarına sahip olmaya kadar birçok konuda olumlu gelişmeler sağlayabilmek için işletmelerin etkili ve verimli bir biçimde çalışması önem arz etmektedir. İşletmeleri etkili ve verimli çalıştırma sorumluluğu da yöneticilere aittir.<sup>146</sup> Bu nedenle aile işletmelerinde yönetici konusu önemlidir.

---

<sup>145</sup> GARIH, s.85-86

<sup>146</sup> Asuman AKDOĞAN, “Kayseri’de Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yönetici Özellikleri”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000, s.51

Bir işletme yönetiminde karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir bölümünün bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim söz konusudur. Bu yönetim şeklinin en önemli özelliği de üst yönetim basamaklarının belirli aile üyelerine ve akrabalara açık olmasıdır. Bu yönetim tarzı daha ziyade kuruluş aşamalarında görülür. Bu durumun aksine, temel karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün basamakların aileye bağımlılıktan çok uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması durumunda profesyonel yönetimden söz edilir.<sup>147</sup> Yetkisinin kaynağına göre iki tür yöneticiden bahsetmek mümkündür. Kapitalist ya da sahip yönetici yetkisini işletmeye koyduğu sermayeden almakta iken profesyonel yönetici mesleki uzmanlığından, sezgi ve deneyiminden almaktadır.<sup>148</sup> Bu durumda aile işletmelerinde, yönetici denildiği zaman karşımıza aileden gelen yöneticiler ve profesyonel yöneticiler olmak üzere iki tip yönetici çıkmaktadır. Çalışmamızın bu bölümünde bu iki tip yönetici ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

## **A. AİLE İŞLETMELERİNDE GİRİŞİMCİ VE PROFESYONEL YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ**

Yöneticilerin tanınmasına yönelik olarak dünyada geniş çalışmalar yapılmaktadır. Araştırmacılar yönetim işini yaparken söz konusu olabilecek roller, yetenekler, davranışlar gibi çok çeşitli unsurlar üzerinde durmaktadırlar. Ülkemizde de yönetici özelliklerini belirlemeye yönelik çalışmaların sayısında artan bir eğilim gözlenmektedir. Yöneticinin işinin çok kapsamlı kabul edilmesi nedeniyle, bu konuda yapılan çalışmalarda çok değişik boyutlar incelenmiş, yöneticinin demografik özelliklerinden, çevreye bakışına, kişilik yapısından, sergilediği liderlik davranışlarına kadar farklı birçok hususta kimlik tespiti yapılmaya çalışılmıştır. Bu araştırmalarda en çok üzerinde durulan konu yöneticileri astlarından ayırt eden özelliklerin tespiti yönündedir. Sonuçta konuyla ilgili yapılan çalışmalarda her yerde her zaman en iyi denilebilecek bir yönetici tipi ya da davranışından çok, çalışılan yönetsel düzey işletme büyüklüğü ve tipi, faaliyet

---

<sup>147</sup> ÖZ-ALP ve diğerleri, s.60

<sup>148</sup> Abdullah KARAMAN, Güç Yönetimi, Türkmen Kitapevi, s.25-26

alanı, yöneticinin geçmişi gibi etkenlere bağlı olarak yöneticilerin özellikleri, kişilikleri, karar verme anlayışları ve liderlik davranışları gibi hususlarda farklılıkların olduğu belirlenmiştir.<sup>149</sup> Bu nedenle bizde bu çalışmada aile işletmelerinde bulunan yöneticilerin farklılıklarını ortaya çıkartıp, aile işletmesi yöneticilerine ilişkin bir görüntü tespit ederek, çatışmalarının algılanmasında bu farklılıkların etkisini anlamaya çalışacağız.

## **1. Aile İşletmelerinde Girişimci Yönetici Özellikleri**

Aile işletmelerinde girişimi kuran ve geliştiren kişilerin, yönetim kademelerinde görev aldıkları bilinen bir durumdur. Söz konusu girişimciler işletmede hem girişimci olarak yer almakta hem de yönetici olarak kendilerine bir takım görevler yüklemektedirler.<sup>150</sup> Bu girişimcilerin işletmelerinde yönetici olmaları yanında işletmenin ve ailenin liderliklerini de yaptıkları görülmektedir. Bu nedenle girişimcilerin yönetici ve lider olarak aile işletmesindeki özellikleri ayrı ayrı ele alınmalıdır.

### **a) Aile İşletmelerinde Girişimci Yönetici Özellikleri**

En genel ifade ile girişimci, kâr amacıyla riski üzerine alan kişi olarak tanımlanabilir. Girişimci, başkalarının mal veya hizmet ihtiyacını karşılayacak üretiminin yapılabilmesi için, üretim öğelerini en iyi koşullar altında bir araya getiren kişidir. Girişimci yönetici demek değildir.<sup>151</sup> Girişimci 'bakan' değil 'gören' insandır. Girişimcinin en önemli özelliği, merakı peşinde koşarak, ortalama insanın görmediğini

---

<sup>149</sup> AKDOĞAN, s.52-53

<sup>150</sup> AKDEMİR, İşletmecilik..., s.32-34

<sup>151</sup> Rıdvan KARALAR, İnan ÖZALP, Feri MANI MAVİŞ, Ramazan GEYLAN, Birol TENKEKİOĞLU, Mehmet ŞAHİN, Ferruh GÖMLEKÇİ, Nurhan AYDIN, Genel İşletme, A.Ü. Yayın no:1268 AÖF yayın no: 704, Eskişehir, 2001s.13; ŞİMŞEK, s.27



yakalamayı becermesidir.<sup>152</sup> Mc Clelland, girişimci kişilerin, risk alma eğilimine, içsel kontrol alanına ve çalkantılı ortamlarda çalışabilme yeteneklerine sahip, başarı isteğinin oldukça yüksek, rutin işleri sevmeyen ve emekli olmayı istemeyen kişiler olduğunu ortaya çıkarmıştır. Girişimci; elinde bulundurduğu kaynaklarla ilgili öngöründe bulunarak işi planlayan, insan kaynaklarını örgütleyerek girdilerin kullanımını sağlayan ve elde edilecek olan çıktıyı da kârlılık yaratacak biçimde tüketicilerin kullanımına sunma becerisi gösteren kişidir. Bir başka tanımla girişimci, bir işletmenin ürün ve hizmetleri için uygulanabilir fikirleri ortaya koyan ve onu gerçekleştiren kişidir.<sup>153</sup> Girişimcinin en önemli özelliği yaratıcı fikirler üretmesi ve risk alabilmesidir.

Girişim işlevi sermayecilik ile yöneticilik arasında yer almaktadır. Girişim işlevi sermayeciliğe kıyasla yönetime daha yakındır. Bu nedenle yöneticilik ile girişimciliği birbirinden ayırmak daha zordur. Bununla beraber bir girişimci hem işletme sahibi, hem profesyonel yönetici, hem teknik eleman ve teknokratlık gibi özelliklere sahip olabilmektedir. Girişimci ile yönetici kâr ve zarara katılım noktasında ayrılırlar.<sup>154</sup> Girişimci ile yöneticilik zaman zaman aynı kişide kesişse bile farklı iki kavramdır.

Klasik iktisat anlayışına göre bireysel çıkarların en üst seviyeye çıkarılması girişimciliği ateşleyen en önemli güdüdür. Klasik iktisat kuramının bu yaklaşımına karşın Mc Clelland girişimciliğin psikolojik bir değişken olan başarıma ihtiyacına bağlı olduğunu belirtir. Girişimciliğin, bu kişilik yaklaşımları yanında, çevre faktörlerinden etkilendiği yönündeki yaklaşımlarda, pazar mekanizmaları ve devlet/hükümet politikalarından etkilendiği vurgulanır.<sup>155</sup> Girişimciliğin kişilik ya da çevre

---

<sup>152</sup> Rüştü BOZKURT, “Girişimcinin Özellikleri Üstüne Düşünceler”, 6-7Nisan2002 Dünya Gazetesi, s.12

<sup>153</sup> Fatih KARCIOĞLU, İlhami YÜCEL, “Aile İşletmeleri Açısından Girişimci Liderlik ve Önemi ETSO’ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004, s.416

<sup>154</sup> İsmail BAKAN, Mehmet GÜVEN, Tuba BÜYÜKMEŞE, “Aile İşletmelerinde Girişimcilerin Yönetimsel Faaliyetlere Müdahalelerinin Değerlendirilmesi: Yöneticilerin Bakış Açılı Üzerine Bir Alan Çalışması”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004, s.378

<sup>155</sup> Nihat ERDOĞMUŞ, “Otobiyografilerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir İnceleme”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes

faktörlerinden etkilenmesi bir yanda, bir ülkenin kalkınması ile o ülkedeki girişimci sayısının doğru orantılı olduğu düşünülmektedir. Girişimcilik, hem yerel hem de dünya ekonomilerini canlandırıcı bir nitelik taşımaktadır. Bu açıdan, girişimci liderin kim olduğu, hangi kişisel özelliklere sahip olduğu, girişimci liderliğin geliştirilip geliştirilemeyeceği konularının analiz edilmesi; işletmelerin başarılı olmaları açısından önemlidir.<sup>156</sup> Araştırmalar girişimcilik ile aile işletmeciliği arasında ilişkinin olduğunu göstermektedir. Birçok yeni girişim aile katılımı ve ailenin finansal ve insan kaynağını ortaya koyması ile gerçekleşmekte, aileler girişimcilik faaliyetlerini değerleri ve uygulamaları ile etkilemektedirler<sup>157</sup>.

Girişimcide bulunması gereken özellikler aşağıda ki gibi sıralanabilir;

- Yeteneklilik, yaratıcılık,
- Mesleki riskleri üstlenebilmek ve fikir sahibi olmak,
- Başarı odaklılık ve işini sevmek,<sup>158</sup>
- Cesaretlilik, bilgililik, iyimserlik,
- Sürükleyicilik ve güdüleyicilik, yenilikçilik,
- Geri adım atabilmek ya da yeniden başlayabilen biri olmak,
- Bireysel ve aynı zamanda toplumsal olmak,<sup>159</sup>
- Merakı her zaman diri ve merakı peşinde koşarken tehlike ile fırsatı görebilmek,
- Stratejik düşünme yeteneğini geliştirmiş olmak,
- Seçici, ilkeli, paylaşımcı ve özgüven sahibi olmak,<sup>160</sup>
- İnsan ilişkilerinde beceri sahibi olmak.<sup>161</sup>

---

Üniversitesi, Nevşehir, 2000, s.95

<sup>156</sup> KARCIOĞLU, YÜCEL, ...Liderlik..., s.416

<sup>157</sup> Oya ERDİL, Erşan CİĞERİM, Şahin GÖK, “Aile İşletmelerinde Girişimcilik Yönelimi, Teknolojik Yetenek ve Network Yeteneğinin Yenilik ve Firma Performansına Etkileri”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004, s.389

<sup>158</sup> ŞİMŞEK, s.28; KARPUZOĞLU, s.38–39

<sup>159</sup> ŞİMŞEK, s.28;

<sup>160</sup> BOZKURT, s.12

Girişimcilerin olması gereken özellikleri böyle sıralanırken Türkiye’de küçük ve orta büyüklükteki aile işletmelerinde yapılan bir çalışmada girişimcilerin özellikleri aşağıdaki gibi tespit edilmiştir;

- Çabuk ve somut sonuçlar beklemek,
- Güçlü bir girişim hissine sahip olmak,
- Toplumsal amaçlar doğrultusunda yatırım yapmak,
- Aile fertlerine istihdam olanağı sağlamak amacıyla olmak,
- Kendi yetenekleri doğrultusunda mücadele verme arzusunda olmak,
- Mali fırsatlardan yararlanma ve bağımsız çalışma arzusuna sahip olmak.

Bu çalışmadan anlaşılacağı üzere bu işletme girişimcilerinin, girişimcilikle ilgili özellikleri taşıdığı söylenebilir. Ancak, yenilikçilik, sürükleyicilik, güdüleyicilik, yaratıcılık gibi konularda eksik oldukları ortadadır. Bu girişimcilerin bağımsız çalışma ve bireysel yetenekleri doğrultusunda mücadele verme arzusu işletmelerindeki tek kişi yönetiminin de temellerini oluşturur.<sup>162</sup>

Girişimcinin özelliklerini ele alırken ‘girişimci kişiliğın’ kaynaklarına da bakmak gerekir.

1. *Göçmenlik*; Geleneksel girişimciler arasında göçmen olanlarda yaygındır. Göçmen girişimci, yabancı olduğu ortamda kendini kanıtlamak zorundadır. Göçmen girişimci, hem kimseye muhtaç olmayacak kadar varlığa sahip olmak, hem de çevreyi kendine bağlayacak kadar ekonomik fazla üretmek zorundadır. Göçmen girişimci, sözünü geçirmek için herkesten farklı olanı yapmak, önde durmak ve güçlü olmak psikolojisi ile üretken olabilmektedir.
2. *Teknoloji Yönelimi*; Yeni bir teknolojiyi herkesten önce bulan, özümseyen ve kullanma becerisini gösterenlerde, farklı işler yaparak öne geçebilmektedir.
3. *Var Olanı İyi Değerlendirenler*; Etkin girişimcilerin bir özelliği de, var olan insan ve sermaye kaynaklarını üretim sürecinde yüksek verimde kullanarak rekabet gücü yaratmalarıdır.

---

<sup>161</sup> KARPUZOĞLU, s.38

<sup>162</sup> ŞİMŞEK, s.28–29

4. *Seçicilik*; Bu tür girişimcilerin her şeyi bir arada yapmaktan çok en iyi yapabildiklerini yapmayı seçmiş oldukları ve başkaları ile işbirliği yaptığı görülür.
5. *Düşlemek*; Girişimci düş kuran, düşleri projeye, projeleri kuruluşlara, kuruluşları ekonomik değer üretmeye götüren insanlardır. Bu nedenle, insanın sonsuz olan düş enerjisini kullanma becerisi onu girişimciliğe götürür.<sup>163</sup>

Tüm bunlarla birlikte girişimcinin sosyo-ekonomik alt yapısı da özelliklerini etkilemektedir. Girişimcinin etnik kökeni değer yargılarını, inanç ve tutumlarını etkilemektedir. Dolayısı ile işletme kültürünün oluşumu, eleman seçimi ve terfileri vb bu durumdan etkilenebilmektedir. Ailenin, özellikle aile büyüklerinin ve girişimcilerin ilgi alanları ve önceki iş memnuniyetleri işletmenin faaliyet göstereceği alanı ve benzeri konuları belirlemektedir. Girişimcinin evli veya bekâr oluşu, çocuk sahibi olması gibi medeni durumlarda, risk alma, başarıma güdüsü gibi konularda önem taşımaktadır. Girişimcinin sosyal geçmişi ve ilişkileri de girişimci özelliklerinde önem arz etmektedir.<sup>164</sup>

#### **b) Aile İşletmelerinde Girişimci Yönetici ve Liderlik Boyutu**

Girişimciler, geçmiş 25 yılda dünya ekonomisini radikal bir şekilde değiştirmişlerdir. 1980'den beri yeni zenginliklerin %95'inden fazlası girişimciler ve yenilikçiler tarafından oluşturulmuştur. Bu girişimciler yeni işler, yeni işletmeler, yeni ürünler ve hatta yeni endüstriler yaratmıştır. Yaygın liderlerin tersine, girişimci liderler samimi olarak tek bir amaca kendini adayan, diğerlerine karşı vurdumduymaz, bireyler üzerinde otoriter ve risk alma da gözü karadırlar.<sup>165</sup> Önceki bölümlerde girişimcinin işletmede yönetsel bir takım görev ve sorumluklar aldığından bahsetmiştik. Bu anlamda aile işletmelerinde girişimcinin yöneticiliği yanında liderliği de söz konusudur. Bu

---

<sup>163</sup> BOZKURT, s.12

<sup>164</sup> KARPUZOĞLU, s.39-40

<sup>165</sup> KARCIOĞLU, YÜCEL, Liderlik..., s.416

nedenle de aile işletmelerinde girişimcinin liderliği konusu yeni girişimlerin oluşturulması ve başarıya ulaştırılması bakımından önemlidir. Bu nedenle aile işletmelerinde bulunan lider ya da liderlerin özellikleri ve türleri hakkında fikir sahibi olmak önemlidir.

Yönetim en geniş ve yalın ifade ile başkalarına iş gördürme sanatıdır. Yönetme, aynı zamanda liderlik (önderlik ve rehberlik) etme demektir. Liderlik, yöneticilerin daha çok doğuştan var olduğuna inanılan bir fonksiyonudur. Organizasyonun ya da örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, bireyleri motive etme, etkileme ve hedeflere yöneltme becerisidir. Modern organizasyonlarda liderlik, grup çalışmalarını koordine eden kişi olarak tanımlanır. Yönetimde lider, astlarını etkileyen ve onları etkili ve verimli olarak çalıştırabilen kişidir. Yönetici daha çok tanımlanmış bir göreve, yetkiye ve sorumluluğa sahip organizasyondan kaynaklanan beşeri ve fiziki araçların başında bulunan amir konumunda iken lider, sahip olduğu özel yetenekler ile sistem içerisinde bütün personelin kendisinden etkilendiği, benimsediği, etrafında bütünleştiği ve yüreklendiği kişidir. Yönetici ile lider arasındaki temel fark; yönetici başkalarına iş yaptırma güç ya da yetkisini pozisyonundan alırken lider bu gücü bireysel özelliklerinden alır.<sup>166</sup> Bu nedenle aile işletmelerinde liderlerin işletmenin başarısında ve gelecek yöneliminde katkısı büyüktür.

Aile işletmelerinde liderlik kavramı özel bir önem taşır. Çünkü aile işletmesi genellikle işin çekirdeğinden gelen iş sahiplerinin bir eseri olduğu için önceleri yönetim ve yönetici kavramları pek gündemde değilken daha çok aile üyelerinin liderlikleri söz konusudur. Ailenin kurduğu iş büyüyüp geliştikçe ihtiyaç yeni yöneticiler öncelikle aileden, yakın akrabalarından yoksa memleketlilerden istihdam edilir. Aile işletmelerinde, çekirdekten gelen kardeşlerden biri genellikle liderlik özelliğine sahip olup ailenin kararlarında etkili olur ve hızlı büyümenin de mimarı olur. Böylece liderlik, temelini kişisel özelliklerden alan bir yönetim alanı oluşturmasına rağmen, her zaman bir grup insanı yönetmeyi gerektirmeyebilen ve işin yönetimini gerektiren bir süreçtir.<sup>167</sup>

---

<sup>166</sup> ŞİMŞEK, s.50; FINDIKÇI, Aile..., s.230

<sup>167</sup> FINDIKÇI, Aile..., s.231

Aile işletmesi bakımından bakıldığında liderlik, kişinin; konumu, işi, eğitimi, statüsü ne olursa olsun diğer insanlardan daha farklı, atak, önder bir biçimde rol alması yüksek bir başarı güdüsüyle en kısa zamanda sonuca gitmesi ve başarıyı zorlamasıdır. Aile işletmeleri genellikle bir ya da birden çok lidere sahiptir. Bu kişilerin, başarıya ulaşımlarında sahip oldukları bu ayrıcalıklı özellikleri en iyi biçimde kullanmalarının önemli bir etkisinin olduğu bir gerçektir. Aile işletmesinde liderlik, aile üyeleri ile profesyonel çalışanları aynı amaç etrafında toplamak, çabaları koordine etmek, onlara yol açmak, yeri geldiğinde cesur kararlar verebilmek ve aile kadar işi, iş kadar aileyi göz önünde bulundurabilmektir. Bu anlamda aile işletmelerinde liderlik, işin içine girmeden insanların çalışmasını ve başarmasını beklemek, aile üyelerinin savaşlarını izleyip sonuçları konuşmak, yaştan dolayı yönetim güçlerini elinde bulundurup emirler vermek değil bizzat kendi davranış ve yaşam tarzı ile insanların önüne geçmektir.

Liderlik ile ilgili çalışmalarda farklı liderlik yaklaşımları ele alınmıştır.<sup>168</sup> Aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma bakımından durumsal liderliğin avantajlı olduğu açıktır. Çünkü aile işletmesi, bir tarafında duygusallığın ağır bastığı aile, diğer tarafta mantığın ağır bastığı güçler dengesine sahne olmaktadır. Bu sahnede dengelerin en yararlı biçimde korunması ve işe yansıtılması çoğu zaman içinde bulunulan durum, koşullar ve sahip olunan kaynaklarla orantılı olarak çözümlenmesi gerekmektedir. Özellikle aile ortamında aile rolleri, iş ortamında iş rolleri söz konusu olduğundan aile işletmesi liderinin bu roller arası geçişi en verimli bir biçimde gerçekleştirmesi önemlidir. Bu esnekliği gösterebilen liderin, ailenin idaresi gibi işin idaresinde de başarılı olması söz konusudur. Liderlik yaklaşımı olarak belirli bazı davranış kalıp davranışlarına sahip olan liderin, farklı ortamlar da liderlik yapması zorlaşacaktır. Çünkü bazen liderin otorite kökenli hareket etmesi, bazen insani değerleri kesinlikle önde tutması, kimi zamanda iş ve insanı denk seviyede tutması gerekebilir.<sup>169</sup> Bunlara, 20. yüzyılın dönüşümler çağı olması, geleceğin belirsizliği, değişimin yoğunluğu,

---

<sup>168</sup> AKDEMİR, Vizyon ..., s.52-67

<sup>169</sup> FINDIKÇI, Aile..., s.231-247

krizlerin varlığı, yenilikle rekabetin mümkün olması, yaratıcılık gibi oluşumlar da eklenince dönüştürücü liderliğin de önemi göz önünde tutulmalıdır.<sup>170</sup>

Aile işletmelerinde liderlik bakımından bürokratik liderliğin en az rastlanan tip olduğu söylenebilir. Çünkü bu tip liderlik daha çok atanan profesyonel yöneticilerin davranışlarını yansıtır. Birden çok kardeşin ya da kuzenin işin içinde olduğu aile işletmelerinde bazen birinin kışkırtıcı liderlik rolünü üstlendiği görülür. Bu rolü üstlenen kişi, yapılmakta olan işler ile bu işi yapan diğer aile üyesi liderleri ya da profesyonelleri bolca eleştirir, kişileri birbirine karşı kışkırtır ve böylece kendisine bir ortam oluşturmaya, bir öncelik almaya çalışır. Aile işletmelerinin olgunlaşma ve doyum aşamalarında belirli bir yaşın üstündeki ilk kurucuların zamanla tutucu liderlik tipini benimsedikleri görülür. Bu benimseyiş 'sağlama almak' gibi aslında iyimser bir amaçla kurumun gelişmesini, belli kalıplara kısılp kalmasını sağlayabilir. Bazı lobici liderler de, başında bulunduğu işi yaparken, aile içindeyken, sosyal ilişkilerini gerçekleştirirken sürekli olarak temsil ettiği fikrin alt yapısını, lobiciliğini yapar. Bu lobi faaliyetleri bazen işin ve ilişkilerin önüne geçer. İş yoğunluğunun giderek arttığı günümüzde çoğu aile işletmesi yöneticisinin lobiciliği iş bağlantıları için kullandıkları da bir gerçektir. Kimi aile üyelerinin de politika, sanat gibi konularda liderlik ettikleri de görülür. Tüm bu liderlik tiplerini ile birlikte aile işletmeleri için arzu edilen liderlik tiplerini karizmatik-iş liderliğidir. Çünkü karizmatik kişinin, kısmen doğuştan getirdiği, kısmen öğrenme ile kazandığı varsayılan bir özellikler zinciri çerçevesinde diğer insanları henüz tam olarak açıklanamayan bir biçimde etkileme ve yönlendirme gücüne sahip olması söz konusudur. Bu şekilde bir karizmaya sahip kişi bu özelliklerini yaptığı işin ustalığı ile bütünleştiği zaman izleyenler için çok arzu edilen bir model sergilemektedir. Liderlik tiplerine genel olarak bakıldığında her tipin kendisine göre artı ya da eksi tarafları olduğu görülür. Önemli olan aile işletmelerinde tepede yer alan liderlerin, hangi tipe yatkın olduklarının bilinmesi ve bu yönlerden yararlanılmasıdır.

171

---

<sup>170</sup> AKDEMİR, Vizyon ..., s.66-67

<sup>171</sup> FINDIKÇI, Aile..., s.231-247

Aile işletmelerinde liderlik yapacak kişinin sahip olması gereken bireysel kişilik özellikleri ele alındığında iki durum ortaya çıkar; birincisi, liderlik zaten başlı başına bir iştir ve ortalama insana göre farklılıklar sergilenmesi gerekir ikincisi, aile işletmelerindeki liderin ortalama liderden daha fazla meziyetli olması gereklidir. Ortalama bir liderin karizmatik olması, öngörülü olması, etkin bir iletişim becerisine sahip olması, gereklidir.<sup>172</sup> Liderde olması beklenen özellikle ilgili çalışmalar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Olumlu kanaat sağlayan fiziki görünüş, kendine ve diğerlerine güvenen, güvenilir, kendini işe adanmış, muteber, mutedil, mümeyyiz, nazik, zeki, kararlı, cesur, doğru, dürüst, iş ahlakına sahip, yetenekli ve yeterli, açık sözlü, dışa dönük, bağışlayıcı, biz duygulu, özgün, cömert, sabırlı, azimli, hizmet etmeye önem veren, değer sahibi, hitabet ve ikna kabiliyetli, sosyal olgunluk, çok yönlülük,
- Sorumluluk alma ve inisiyatif kullanma, risk alma, değişime açık, sürekli öğrenme ve öğretme, bilgiyi paylaşma, girişimci ruha sahip olma, profesyonel ve vizyon sahibi olma, vizyonunu tüm çalışanlarla paylaşma,
- İnsanlarla bireysel olarak ilgilenen ve düzenli ilişkiler kuran, insana ve ihtiyaçlarına önem veren, destek olan ve işi kolaylaştıran, ekip çalışmasını teşvik ve çalışanları motive eden, ilham veren,
- Müşteri beklentilerine odaklı, zamanı ve kaynakları etkin ve verimli kullanma, işlerin akışını ve projeleri yöneten, bütünü gören, sorun çözme ve karar verme.<sup>173</sup>

Bütün bu özellikler aile işletmesinde liderlik yapacak kişi içinde geçerlidir. Ancak aile işletmesinde liderlik yapacak kişinin duygusal anlamda derin olması, insani değerlere duyarlı olması, adalet konusunda çok hassas olması, örnek bir insan olması ve yüksek başarı güdüsüne sahip olması da gerekmektedir. Duygusal derinlikle

---

<sup>172</sup> FINDIKÇI, Aile..., s.248

<sup>173</sup> Erol EREN, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, Gen.6.Baskı, İstanbul, 2000 s.417-421; Doğan CÜCELOĞLU, İçimizdeki Biz, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.221-223; ŞİMŞEK, s.53; AKDEMİR, Vizyon..., s.68-70;



vurgulanmak istenen, liderin insan ilişkilerinde ki hassasiyet, nezaket, saygı, sevgi gibi insani değerlere olan duyarlılıktır. Başarılı olmuş aile işletmesi liderlerinin ortak özelliklerine baktığımızda genellikle duygusal derinlikleri olduğu dikkat çeker. Bu durum davranışlara da yansır. Bu nedenle bazı liderlerin herhangi bir sanat, kültür ya da benzeri bir alanda derin oldukları bilinir. Liderin bu duygusal derinliği içinde duygu kökenli aileyi bulunduran aile işletmesi için artı değerdir. İnsani değerlerle anlatılmak istenen de; liderin, işi düşündüğü kadar bu işi yapacak insanların psikolojilerini, ruh hallerini de düşünmesidir. Bu konuda aile üyeleri ve çalışanların iyi ve kötü günlerinde onlarla samimi ve derin ilişki içinde bulunmalıdır. Liderin adaletli hükümleri aile içinde ve işletmede sadakati ve güveni artıracak günün birinde işlerin bozulmasını önleyebilecektir. Liderin örnek bir tavır ve davranışlar bütünü sergilemesi de önemlidir. Çünkü lider, aynı zamanda birçok rolü üstlenmiştir. Toplumda önderdir, ailesinde babadır, ağabeydir, işletmesinde yöneticidir. Liderlerin takipçileri tarafından aktif bir biçimde kopyalandıkları da bilinmektedir. Bu nedenle örnek alınan liderin de örnek tutum ve davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Lider için tüm bunlar ile birlikte yüksek bir başarı güdüsü olmalıdır. Bu özellik liderin başarıya odaklanmasını, bunun için çok çalışmasını ve kendinden ödünler vermesini gerektirir.<sup>174</sup>

## 2. Profesyonel Yönetici Özellikleri

Genel olarak yönetici, işletmedeki işleri yönetmeden sorumlu ve mahiyetindeki sorumlu kişiler vasıtasıyla amaçlara uygun olarak işleri yapan kişi olarak tanımlanır. Bir tanıma göre yönetici, kârı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmetleri üretmek için üretim unsurlarının alımını yapan veya yaptıran, bunları belirli ihtiyaçları doyumak amacına yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu alan kişidir. Diğer bir tanıma göre yönetici, emeğin karşılığı olan ücret, prim veya kârdan pay alarak işletmeyi belirlenen amaçlara ulaştırmaya çalışan kişidir.<sup>175</sup> Profesyonel denildiğinde, meslek haline gelmiş uğraş ve bu alanda uygulayıcı olan ya da mesleğinde

---

<sup>174</sup> FINDIKÇI, Aile...,s.248-257

<sup>175</sup> BAKAN, GÜVEN, BÜYÜKMEŞE, s.378; KARALAR ve diğerleri, s.14; KARAMAN, s.17-20

uzmanlaşan kişi anlaşılmaktadır. Robert Schemel profesyonelliğin, kabul edilen standartlara göre hareket etme, iş ortamına uygun giyinme ve diğer kişilerle olan ilişkilerde yeterince saygılı davranma gibi davranışsal boyutuna da vurgu yapar. Bu doğrultuda profesyonel yönetici, yönetim alanında özel bilgi ve profesyonelliğe sahip olan, yönetim işini meslek edinmiş tecrübeli kişi olarak tanımlanabilir.<sup>176</sup> Bu tanımlamalar ile birlikte bir kimsenin gerçek anlamda profesyonel statüsüne sahip olabilmesi için saptanmış altı özellik bulunmaktadır;

- *Uzmanlık*; Soyut bilgi ile uğraşan bir kurumdan uzun bir süre uzmanlık eğitimi alınması,
- *Özerklik*; Problemlerin incelenmesi ve çözüm yollarının seçiminde özgür olma hakkına sahiplik,
- *İşe Kendini Adama*; Kişinin seçtiği uzmanlık dalında çalışırken gereken kurallara kesin ilgi ve bağlılığı,
- *Kimliklendirme*; Meslekle ilişkili derneklere katılma veya dışarıdan referans bulma yoluyla, kendini meslekle kimliklendirme,
- *Ahlak*; Hizmetin, kendi çıkarını düşünmeden ve müşteri ile duygusal bağ kurmadan icrası,
- *Standartlar*; Meslektaş profesyonellere tutumlarının düzene sokulmasında yardımcı olmak için çalışma.<sup>177</sup>

Burada yöneticiyi girişimciden ayırmak ta gerekir ki yöneticinin girişimciden farkı, çalışmalar sonucu ortaya çıkan riske katlanmaması, yani kâr ve zarara ortak olmamasıdır.<sup>178</sup> Diğer bir ayırıcı özellik de yönetici, kurulacak ya da kurulu bir düzende işletme hedeflerine ulaşmak için girişimci tarafından kendisine tahsis edilen imkânlarla kendi bilgi ve tecrübesini birleştiren kişidir. Anlaşıldığı üzere yönetici yetkisini girişimciden alır.<sup>179</sup> Bununla beraber aldıkları kararlarla işletme sahiplerinin ne kadar

---

<sup>176</sup> ÇAKIR, s.17; ÖZ-ALP ve diğerleri s.62.

<sup>177</sup> Joseph A. RAELİN, *Kültürlerin Çatışması*, Çeviren Kamuran TUNCAY, İşbankası Kültür Yayınları, 1.Basım, İstanbul, 1999, s.26

<sup>178</sup> BAKAN, GÜVEN, BÜYÜKMEŞE, s.378; KARALAR ve diğerleri s.14

<sup>179</sup> ŞİMŞEK, s.29

kâr payı ve çalışanların ne kadar ücret alacaklarını, üretim ve istihdam miktarı gibi geniş bir alanda etki sahibi profesyonel yöneticiler kişisel özellikleri, eğitimleri ve amaçlarının değişik olması nedeniyle sahip yöneticilerle bazı durumlarda aynı görüş ve tepkilere sahip değillerdir.<sup>180</sup>

İşletmeler, günümüzde evrim niteliğinde bir değişim ortamında bulunmaktadır. Endüstriyel çağın rekabet ortamı, yerini bilgi çağının rekabet ortamına bırakmıştır. Dolayısı ile rekabetin temel varsayımları değişmiştir. Yeni varsayımlarda önce rakiplerin yok edilmesi sonrada kârın düşünülmesi vardır. Bu varsayım kendisini küreselleşme paradigması ile de ortaya koymaktadır. Bu değişimlerle birlikte işletme sahibi girişimci yöneticilerin, bilgi çağının yok edici küreselleşme paradigmasında, bu yapıya adapte olabilen yaratıcı, rekabetçi, sosyal ve demokratik gibi özelliklere sahip kendi yetki ve sorumluluklarını devralacak işgücü ihtiyacı da artmıştır.<sup>181</sup> Bu işgücü ihtiyacı da profesyonel yöneticilerin önemini artırmıştır. Mayo, 'işletmeler, ne kadar fazla yetenekli insana sahiplerse, değerlerini de o oranda artırma şansına sahiptir' ifadesi ile işletmeler için profesyonel yöneticilerin önemini vurgulamaktadır. Profesyonel yöneticilerin özellikleri ve rekabet avantajı sağlamada gösterdikleri başarılar, aile işletmelerini yönetici kadrolarında bulundurdıkları elemanları profesyonelleştirmeye yöneltmiştir. Dolayısı ile bu kişilere olan ihtiyacı da artırmıştır. Ayrıca aile işletmeleri büyüme, karar verme, görev ve sorumlukların dağılımındaki değişimler, işletmenin kontrolü için tepe yönetimin daha çok zamana olan gereksinimi gibi nedenlerle profesyonel yöneticilerle çalışma gereği duymaktadırlar.<sup>182</sup>

Bir yöneticinin sahip olması gereken genel özellikler aşağıdaki gibi ele alınabilir.

---

<sup>180</sup> ÖZ-ALP ve diğerleri, s.62

<sup>181</sup> Mehmet ŞAHİN, "Yönetim Tarzı Matriksi ve Beş yüz Büyük Firma İçinde Yer Alan ve Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Eti Gıda, Tülomsaş, Tusaş ve Yönetici Profilleri", 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000, s.85-86

<sup>182</sup> ÇAKIR, s.16-17

- *Yöneticinin Entelektüel Özellikleri;* Genel kültür, mantıklılık, analiz ve sentez gücü, sezgi ve hayal gücü, muhakeme, ifade yeteneği, düşüncelerini konu ve sorunlara odaklama gücü, bilgi,
- *Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikler;* Akı ile duyguları arasında denge, değişken ortam, koşul ve kişilere uyum, dikkatlilik, ihtiyatlılık, girişkenlik, dinamiklik, hafıza gücü, azim ve sebatkârlık, tertip ve düzenlilik, yöntemlilik, süratlilik, ciddilik, çalışkanlık, iş bitirme azim ve heyecanı, organizasyon gücü, denetim kabiliyeti, kendine güven, inisiyatif sahibi olmak, yerinde ve zamanında karar almak, çok çalışma, kararlılık,
- *Yöneticinin Sosyal Özellikleri;* Hitabet, dış görünüşü giyim ve kuşamı ile çevresinden kabul görme, grup yapılarını ortak amaç değer ve duygularını anlayabilme, iş ahlakı, kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket edebilme, hakkaniyet, adalet, güven, ikna kabiliyeti, iyi ilişkiler kurabilme, hoş görü ve iyi niyet, sorumluluk duygusuna sahip olmak.<sup>183</sup>

Günümüzün yönetici görüntüsünde, yöneticilerin yaş ortalamaları düşüktür. Bu genç yöneticilerin, hızla değişen ve gelişen teknolojiye daha kolay uyum sağladıkları, işletmelerin önünü açacak kararları daha kolay aldıkları görülmektedir. Günümüz yöneticilerinin çoğunluğu iyi eğitilmiş, çok iyi yabancı dil bilen, bilgisayar ve internet kullanan, dünyayı takip eden, vizyoner insanlardır. Bu konuda yapılan bir çalışmada Türkiye'deki profesyonel yöneticilerin %63'ü üniversite, %33'ü yüksek lisans, %4'ü lise mezundur. Üniversite mezunu yöneticilerinde %20'si yurt dışında eğitim almışlardır. İşletmelerin de takım çalışmasına inanan, daha esnek ve ulaşılabilir hedefler seçen, dinamik, yaratıcı, analitik düşünebilen, sezgisel yönü kuvvetli, ekonominin yeni kurallarının gerektirdiği davranışları sergileyebilen yöneticileri tercih ettikleri gözlenmektedir. Bu anlamda günümüz profesyonel yöneticilerinin taşımaları gereken özellikleri tablo 2.1.'deki gibi gösterebiliriz.<sup>184</sup>

---

<sup>183</sup> Abraham ZALEZNIK, Liderlik, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çeviren; Meral TÜZEL, MESS yayın no:292, İstanbul, 1999 s.69; ŞİMŞEK, s.30-31; KARAMAN, s.21

<sup>184</sup> ÇAKIR, s.19-22

<b>ÖZELLİKLER</b>	<b>AÇIKLAMA</b>
Sayısal Beceri	Problem çözme, yorumlama ve uygulama
Zekâ	Mantıklı ilişkileri algılama, problem çözme ve yeni durumlara uygun tepkilerde bulunma
Değişikliklere Adaptasyon	İç ve dış çevrede oluşan değişikliklere uyum, stres ve huzursuzluk göstermeden çalışma
Rapor Verme	İlgililere rapor hazırlama ve sunma
Stratejik Düşünme	Çabuk ve uygun karar verme, esnek strateji uygulayabilme
Dıştan İçe Doğru Stratejik Perspektif	Stratejik kararlarda işletmenin faaliyet gösterdiği geniş alanı kavrayarak işe başlama
Zamanın İyi Kullanımı	İşleri belirlenmiş zaman dilimlerinde yapma
Sözel İletişim	Yüz yüze konuşma ve topluluğa hitabet
Yazılı İletişim	Resmi yazışmalar ve yazışma kuralları
Karar Verme Yeteneği	Seçenekleri belirleme, zamanında doğruyu seçme
Profesyonellik	Ahlaki davranış ve sosyal sorumlulukla görevin en uygun ve iyi şartlarla ifası
Güvenilirlik	Sorumlulukları yerine getirme ve güven sağlama
Ekip Çalışmasına Uyum	Ekip üyelerini takdir, başarı ve sevinci paylaşma
İkna Yeteneği	Kişi ya da gruba bir şeyi yaptırma ya da inandırma
Dengeli Olma	İş ve ücret dağılımında denge
Bağımsız Çalışabilme	Ekip olmadan da bağımsız olarak ya da başka şeylerin etkisi altında kalmadan çalışma
İnisiyatif Kullanma	Kişisel birikimlerden yararlanma
Liderlik	İşletme içindekilere önderlik
Yaratıcılık	Yeni yaklaşımlar ve farklılıklar geliştirebilme
Değer Yaratma Kültürü	Örgüt ve müşterilerde değer yaratıp yaratmadığını belirleyen nihai bir tespittir.
Alternatifler Yaratma	Sağlam mantığa dayanan ancak birbirleri ile çekişen alternatifler oluşturma
Sürekli Öğrenme	Değişim karşısında daha çok değer nasıl yaratılacağı

	sürekli öğrenilerek giderilir
Belirsizliği Kucaklama	Belirsizlikle nasıl çalışılacağı öğrenilmeli, yadsınmamalı, belirsizlik göz önünde tutulmalı
Sistem Düzeyinde Düşünme	Karar almak için azami iç görü noktasına kadar basitleştirme yapma
Açık Enformasyon	Değer yaratma kültürü için enformasyona açıkça erişebilme kolaylığı
Uyum Sağlama ve Yetkilendirme	Yetkilendirme işler hale getirilmeli, uyum sağlanmalı ve astlar karar almaya katılmalıdır
Disiplinli Karar Alma	İlkeler benimsedikleri takdirde başarılı olur ve yüksek performans sergilenir

*Tablo 2.1. Günümüz profesyonel yöneticilerinin taşımaları gereken özellikler*

Ülkemizde Kayseri ilinde bulunan en büyük 100 işletmenin üst düzey yöneticilerinin özelliklerine ilişkin bir çalışmada şu tespitler yapılmıştır;

- *Demografik Özellikler;* %19'u 30 yaş ve altında, %32'si 31–40 yaşında, %35'i 41–50 yaşında, %87,6'sı evli, %91,2'si erkek, %15 lise düzeyine eğitim seviyesinde, %78'i lisans ve üzeri eğitim seviyesinde, bu %78'in %56'sı işletme-iktisat eğitimine, %38'i mühendislik eğitimine sahip,
- *Kişilik Tipleri;* %46'sı sakin, sabırlı, ılımlı ve rekabet etmeyen bir davranış tarzında kalan %54'ü sabırsız, duygularını bastıran, işine aşırı ilgi gösteren, somut sonuçlardan hoşlanan, rekabetçi kişilik davranışlarına sahiptir.
- *Karar Verme Yaklaşımları;* %31'i katılımcı olmayan, %25'i orta düzeyde katılımcı, %44'üde katılımcı karar verme yaklaşımı sergilemektedir.<sup>185</sup>

<sup>185</sup> AKDOĞAN, s.55–58

## **B. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ KAYNAKLARI, STATÜ VE ROLLER**

### **1. Aile İşletmelerinde Yönetici Kaynakları**

Aile işletmelerinde yönetici ihtiyacı üç kaynaktan karşılanabilmektedir. Bunlar; aile ve çevresi, ortaklar ve profesyonel yöneticilerdir.

Aile işletmesinin kuruluşunda girişimciler, yönetici ihtiyacını aile üyeleri, akraba veya yakın arkadaşları çalıştırmak suretiyle karşılamaktadırlar. Yönetici ihtiyacının akrabalarla karşılanmasındaki temel nedenler; işe, çocukların ve güvenilen dostların işletmeye en iyi şekilde sahip çıkacağına düşünülmesi, yeni neslin tamamının işe sokulmasının gerekli olduğunun düşünülmesi, sermayedarlıkla, aile üyesi olmanın işletmede görev almak için yeterli olduğunun ve bunlar arasında bir ayrım olmadığının düşünülmesi olarak özetlenebilir.<sup>186</sup> Diğer bir neden de, ekonomik gelişme sürecine yeni giren ve eğitilmiş insan gücü kıt olan toplumlarda, ekonomik gücü elinde tutan aile bireylerinin genellikle eğitim görmüş olmaları ve bunların işe yerleştirilmesi ile yönetim maliyetinin düşürülecek olması nedeniyle bu kaynağa başvurulmaktadır.<sup>187</sup> Bu kaynaktan yönetici sağlanması genellikle başarılı sonuç vermekle beraber, her zaman olumlu sonuçlar da vermemektedir. Aile üyelerinin ve akrabaların işe girmeleri ile aile ve akrabalık ilişkileri zedelenebilmekte, işyerindeki düzende bozulabilmektedir. Sadece akraba ve arkadaşların değişik yönetim kademelerine getirilmesi zamanla bunlar arasında statü ve güç çatışmalarına, kuşak farklılıklarından kaynaklanan sorunlara ve bunlardan bazılarının yetersizleşmesine neden olabilmektedir. Bu kaynağın diğer bir sorunu da kişilerin kendilerine farklı davranılacağını düşünmeleridir. Bu durumlar

---

<sup>186</sup> ÇAKIR, s.15–16

<sup>187</sup> Habib AKDOĞAN, İsmail SEYREK, “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilik ve Çorum Örneği”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004, s.275

işletmedeki çalışanların moralini olumsuz etkilemekte ve işletmeyi aşağı çekmektedir.<sup>188</sup>

Çoğu zaman iş sahipleri, çekirdeğinden geldikleri işi ilk zamanlarda kendileri yürütür. Fakat zamanla işler büyüdükçe yönetim işi karmaşıklaşır. Nitekim günümüzde yönetim, başlı başına bir meslek olarak ortaya çıkmıştır. Yönetim üst başlığının altında yer alan ve bir işletmenin olmazsa olmazlarını oluşturan insan kaynakları, muhasebe, finansman, idari işler gibi fonksiyonların her biri bir uzmanlık alanıdır ve her birinin bu konuda eğitim almış deneyimli kişiler tarafından yapılması gerekir. İş sahipleri bu konularda yetersiz kaldıklarını ya da kalacaklarını anlayınca bu kademelerde yönetim işini bu işin ehli kimselere bırakmaktadırlar. Nitekim kurumsallaşma süreci ile birlikte aile üyeleri yönetim kurullunda kalarak günlük işleyişin profesyoneller ve çalışanlarca sağlanmasını arzulamaya başlarlar.<sup>189</sup>

İşletmeler, zaman zaman sermaye yetersizliği, teknolojik değişim, pazar payını artırma gibi nedenlerle dışarıdan ortak almak ihtiyacı içine girerler.<sup>190</sup> Bu ortaklık anlaşmaları farklı şekillerde yapılabilir. Ortaklığa katılan yeni kişi ya da kişiler yönetim kademelerinde görev almak isteyebilir ve hatta birlikte yönetim dahi söz konusu olabilir.

## **2. Aile İşletmelerinde Yönetici Statü ve Roller**

Aile işletmelerinde mevcut statülerin neler olduğu, statü sahiplerinin rollerinin neler olduğu işletmelerin gelecekle için önemlidir. Konunun sistematik olarak incelenmesi için aile işletmelerindeki mevcut statüler, aile üyelerinin ve aile üyesi olmayanların statüleri şeklinde iki başlıkta ele alınabilir.<sup>191</sup> Konunun anlaşılması

---

<sup>188</sup> ÇAKIR, s.15-16

<sup>189</sup> FINDIKÇI, Aile..., s.86-87

<sup>190</sup> KARPUZOĞLU, s.68

<sup>191</sup> KARPUZOĞLU, s.35



bakımından öncelikle genel anlamda mevcut statüler kısaca ele alındıktan sonra aile işletmelerinde yöneticilerin statü ve rolleri ele alınacaktır.

### **a) Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler**

Aile işletmelerinde aile üyelerinin üstlendiği statüler üç başlıkta ele alınabilir. Bunlar girişimci statüsü, varis statüsü ve akrabalık statüsüdür.

Kurucu ortak olarak da nitelendirilebilen girişimci, bizzat işi yapan, geliştiren ve bağımsız hareket eden kişidir. Buradan hareketle girişimciliğin temel noktalarından birisi de girişimcinin işi bizzat ve bağımsız yapmasıdır. Bu nedenle girişimci, işletmenin faaliyet alanını, büyüklüğünü kullanılacak teknolojiyi, mal ve/veya hizmetin kalitesini, hedef kitleyi, işletme politikasını, risklerini vb. belirleyen kişidir. Dolayısı ile işletmenin piyasadaki imajı ve konumu girişimciye bağlıdır. Ayrıca girişimci, işletmede planlama, kontrol ve koordinasyon gibi yönetim fonksiyonlarını da yerine getirir.<sup>192</sup> Bu nedenle işletmede birtakım faaliyetlerde bulunan girişimci, işletmede ‘girişimci’ statüsü ile yer alır.

Varis, gelecekte girişimcinin yerini alarak işletmenin yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını alacak ve işletmenin yönetiminde etkin rol oynayacak kişidir. Aile işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından yeterli bilgi, deneyim ve motivasyona sahip varis ya da varislerin mevcudiyeti önemli bir konudur. Bu nedenle muhtemel varislerin işletme içinde bir takım görevlerle gelecekteki konumlarına hazırlanmaları için yer aldıkları görülür.<sup>193</sup> Bu veya başka nedenlerle aile işletmelerinde varisler, ‘varis’ statüsü ile yer alırlar.

Akraba kavramıyla girişimcinin eşi, çocukları, anne ve babası, kardeşleri, amcası, teyzesi, kuzenleri, torunları, damat ve gelinleri gibi herkes kastedilmektedir.

---

<sup>192</sup> KARPUZOĞLU, s.36-37

<sup>193</sup> KARPUZOĞLU, s.46-57

Aile işletmelerinde genellikle yetenek ve bilgiden ziyade girişimciye olan yakınlık ve/veya verilen güven nedeniyle akrabalara yer verildiği görülür.<sup>194</sup> Bu neden veya başka nedenlerle aile üyeleri, ‘akrabalık’ statüsü ile işletmede yer alırlar.

### **b) Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler**

Aile işletmelerinde aile üyesi olmayanların üstlendikleri statüler dört başlıkta ele alınabilir. Bunlar; iş gören statüsü, profesyonel yönetici statüsü, ortak statüsü ve danışman statüsüdür.

Aile işletmelerinde işletmeye, fiziksel ve/veya düşünsel çabalarını kiralayan ve bunun karşılığında ücret niteliğinde gelir elde eden kimseler vardır.<sup>195</sup> Hizmet akdine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığı olarak çalışan kişi işçi olarak tanımlanır.<sup>196</sup> Üretim faktörlerini bir araya getiren kişi olarak girişimcinin, üretimin tüm süreçlerini tek başına gerçekleştirmesi mümkün bulunmamaktadır. Bu nedenle işletmede bazı süreçlerin yürütümü için emek arzına ihtiyaç duyulur. Bu nedenle işletmede, emekleri mukabili ücret karşılığı çalışan bu kişilerde, ‘iş gören’ statüsü ile bulunurlar

İşletme sahibinin ve tepe yöneticisinin çoğunlukla aynı kişi olduğu aile işletmelerinde, mevcut aile üyelerinin iş için gereken yetenek ve bilgiye sahip olmamaları ve/veya istenilen bilgi ve yeteneği kazanma ehliyetinden uzak bulunmaları durumunda profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulacağı bir gerçektir. Bu noktada girişimci, ailenin değerlerine uygun, aynı zamanda da işi için gerekli yetenek bilgi ve deneyime sahip profesyonel yönetici ya da yöneticileri, bir takım yönetsel yetki ve sorumluluklarla donatarak, bir ücret karşılığında seçer ve işletmeye yerleştirir. Bu nedenle pazarlama, finans, hukuk vb. konularda bilgi ve yeteneklerinden dolayı seçilmiş

---

<sup>194</sup> KARPUZOĞLU, s.58–59

<sup>195</sup> Sinan ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama, Eskişehir İTİA Yayınları No:239, Eskişehir, 1981, s.3

<sup>196</sup> Murat DEMİRCİOĞLU, Tankut CENTEL, İş Hukuku, Beta Basım Yayım, G.G.4.Baskı, İstanbul, 1995, s.35

olarak işletmede bulunan yöneticiler vardır.<sup>197</sup> Bu kişilerde işletmede ‘profesyonel’ yönetici statüsü ile bulunurlar.

İşletmenin mevcut sermaye ve bilgi birikimi ile amaçlarına ulaşması mümkün olmayabilir. Özellikle de teknolojik değişim, yeni ürün geliştirme ve pazara arz etme, pazar payını artırma gibi durumlarda sermaye ve/veya bilgi artırma ihtiyacı artabilir, bu noktada bu bilgi ve sermaye noksanı aile dışından ortak alınarak temin edilir.<sup>198</sup> Bu şekilde işletmelere sermayesi ve/veya bilgisi ile dâhil olmuş aile dışı kimselerde ‘ortak’ statüsü ile bulunurlar.

Hukuk, muhasebe, yönetim ve finansman gibi konulardaki uzmanlıklarını yaptıkları anlaşmalarla işletmelere taşıyan ve bu şekilde işletmelerin sorunlarının tespiti ve çözümü için öneride bulunan kimselere aile işletmelerinde de rastlanır.<sup>199</sup> Bu kişilerde işletmede ‘danışman’ statüsü ile yer alırlar.

### c) Yönetici Statüleri ve Roller

Yöneticiler işletmelerde çeşitli yönetim kademelerinde yer alırlar. Bunlar; üst yönetim ya da stratejik yönetim kademesi, orta kademe ya da fonksiyonel yönetim kademesi, alt kademe ya da program yönetimi kademesidir.<sup>200</sup> Bu kademelere ilişkin açıklamalar sırasıyla aşağıda yapılmaktadır.

Stratejik Yönetim; işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen ve işletmenin bütününe ilgilendiren tepe yönetim seviyesidir.<sup>201</sup> Stratejik yönetim

---

<sup>197</sup> KARPUZOĞLU, s.66–67

<sup>198</sup> KARPUZOĞLU, s.68

<sup>199</sup> KARPUZOĞLU, s.68–69

<sup>200</sup> AKDEMİR, İşletmecilik..., s.25 ; ŞİMŞEK, s.26-27

<sup>201</sup> ŞİMŞEK, s.26–27; KARAMAN, s.29

işletmenin dış çevresinin teşhis ve çözümlenmelerini kapsar ve uzun vade de işletmenin ne olacağı ile ilgili soruları cevaplar ve işletme ile uyumlaştırır.<sup>202</sup> Stratejik yönetim süreci, girişimcinin vizyon ve misyon belirlemesi ve bu doğrultuda aile üyeleri ve hatta profesyonel yöneticilerle birlikte amaçlar ortaya koyması ile başlamakta daha sonra rasyonel analizin yani fırsat, üstünlük, tehdit ve zayıflıkların belirlenmesi ile devam etmektedir. Ancak ne yazık ki girişimcilerin pek çoğu, firmalarının kuruluşu sırasında sadece sezgi ve içgüdüleri ile hareket ederek başarıya ulaşabilecekleri eğilimini taşımaktadırlar.<sup>203</sup> Üst yönetim kademesinde işletmelerin ölçeğine ve kuruluş şekline göre farklılık göstermekle birlikte yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdür yardımcıları bulunur.<sup>204</sup> Tepe yönetim de denilen bu seviye işletmenin kaptan köşkü gibidir. İşletmeye ilişkin temel yönetsel kararların alındığı yegâne yönetim kademesidir.

Fonksiyonel Yönetim; İşletme fonksiyonlarının her biri için söylenebilen orta kademe yönetim seviyesidir.<sup>205</sup> Fonksiyonel yönetim, stratejik yönetimce belirlenen vizyon ve misyona uygun strateji, politika, plan ve taktiklerin uygulama sahasıdır. Daha çok bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin yürütme ve koordinasyonunu sağlar.<sup>206</sup> Orta yönetim kademesinde bölüm müdürleri, yardımcıları, bölüm şefleri, bölüm başkanları, grup başkanları bulunur.<sup>207</sup> Tepe yönetime bağlı olarak faaliyet gösteren ve orta kademe yönetim olarak ta adlandırılan bu seviye yöneticiler finans, pazarlama ve üretim gibi fonksiyonları yönetirler.

Program Yönetimi; Alt kademe yönetim olarak ta adlandırılan seviyedir. Başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz

---

<sup>202</sup> Ömer DİNÇER, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Yayın No:659, İstanbul, 1996, s.16.

<sup>203</sup> KARPUZOĞLU, s.45

<sup>204</sup> AKDEMİR, İşletmecilik..., s.25

<sup>205</sup> ŞİMŞEK, s.26-27; KARAMAN, s.29

<sup>206</sup> DİNÇER, s. 28

<sup>207</sup> AKDEMİR, İşletmecilik..., s.25

konusu olduğu her alanda ve her durumda kullanılmaktadır.<sup>208</sup> Bu seviye yönetim, bir ürün grubunun üretimi gibi süreçler için kullanılabilir.<sup>209</sup> Alt yönetim kademelerinde ustabaşı, şef muavini ve benzeri pozisyona sahip yöneticiler bulunur.<sup>210</sup> Alt kademe yöneticileri faaliyetlerini ilgili oldukları fonksiyon yöneticilerine bağılı olarak sürdürürler.

Bu anlamda aile işletmelerinde yöneticiler bakımından, aile üyesi olmak ya da aile üyesi olamamaktan doğan temel iki statü yanında, işletme yöneticileri için yönetimin hangi seviyesinde bulunduğu ile ilgili bir başka statü karşımıza çıkmaktadır. Özetle aile işletmelerinde yöneticiler için ikili (dual) bir statü görünümü karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak, bulunulan statü gereğı rollerde değışkenlik göstermektedir.

Bireyin başkalarına göre bulunduğu konumun yani statüsünün sınırları içinde yapacağı veya yapamayacağı önceden belirlenen davranışlar toplamı olarak adlandırılan rol, kişinin beklenen davranışları nasıl gerçekleştirdiğı ile ilgilidir. Aile üyelerinin üstlendikleri roller, kişilerin ailenin bir parçası olmalarından dolayı elde ettikleri statülerinin gerektirdiğı davranışları içerirken, aileden olmayanların üstlendikleri roller ise bilgi, beceri ve deneyimlerinin sonucunda elde ettikleri statülerin uygulamaya aktarılış biçiminden kaynaklanır.<sup>211</sup> Rol, bir kişinin görev yerine göre gerçekleştirmek durumunda olduğı kendisinden beklenen davranışlar dizini olarak ta tanımlanır.<sup>212</sup> Günümüz modern toplumunda yaşayan kişiler yaşamları boyunca farklı rollerle karşılaşır. Bu roller tipik sıralamaya göre; çocuk, genç, öğrenci, arkadaş, eş, ebeveyn,

---

<sup>208</sup> ŞİMŞEK, s.26-27; KARAMAN, s.32

<sup>209</sup> DİNÇER, s. 29

<sup>210</sup> AKDEMİR, İşletmecilik..., s.25

<sup>211</sup> KARPUZOĞLU, s.35-36

<sup>212</sup> Serhat GÖKBAYRAK, İşçi İşveren Çatışmalarının Çözümünde Kazan-Kazan Stratejisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) s.23

işçi, işveren, yönetici gibi rollerdir.<sup>213</sup> İşletme organizasyonunda da yer alan her bireye belirli roller verilir ve bu rolleri başarıyla uygulaması beklenir.<sup>214</sup> Aile işletmelerinde ise aile üyelerinin birden fazla rol üstlendikleri görülür.

Bir aile işletmesindeki temel roller aşağıdaki şekil 2.1.'de görüldüğü gibi kaynağını dört ana gruptan almaktadır. Bunlar; ailenin yüklendiği roller, mülkiyet hakkı ve hissedarlık yani ortaklık yapısından gelen roller, işletmedeki çalışma durumundan kaynaklanan roller ve yönetim kademesinde ki yerden gelen rollerdir. Aile işletmesini iç içe geçmiş dört çember gibi düşünürsek çemberlerin farklı noktalarında farklı rollerin bulunduğu gözlenmektedir. Bu anlamda toplamda 13 adet veya çeşit rol oluşmaktadır.<sup>215</sup> Şekil 2.1.'de aile çemberi aile üyeliği rolünü, ortaklık çemberi işletme ortaklığı rolünü, işletme çemberi bir fiil işletmenin çalışanı olma rolünü, yönetim çemberi de işletmenin yönetim sürecinde yöneticilik rolünü temsil etmektedir. Şekilden de görüldüğü üzere çemberlerin kesişimi ile farklı alanlar oluşmaktadır. Bu her bir alanda bulunan her bir nokta farklı bir rol üstlenmektedir. Biz çalışmamızda tüm bu roller yerine yönetim çemberi dâhilindeki alanlara isabet eden rol numaralarının açıklaması üzerinde duracağız.

4 numaralı rolde birey, aile üyesi değildir, işletmede aktif olarak çalışmamakta ve ortakta değildir. Fakat yönetim sürecinde yer almaktadır. Bu rol numarası daha çok danışmanlara uygun düşen bir roldür. Mesela, yönetim kurulunun danışmanlarının sadece bir rolü vardır oda yöneticilik rolü.\*

---

<sup>213</sup> İlhan ERDOĞAN, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadi Ar. Ve Yar. Vakfı Yayın no: 5, İstanbul, 1999, s.157

<sup>214</sup> İsmet S.BARUTÇUGİL, Organizasyonda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, Kariyer Yayınları: 38, Yönetim Dizisi:10, İstanbul, 2002, s.17

<sup>215</sup> FINDIKÇI, Aile..., s.47

\* Yönetim Kurulunun işletmede bir çalışan gibi aktif olarak yer almadığı varsayımı fakat işletme yönetiminde söz sahibi olduğu durumu ile ele alınmıştır.

7 numaralı rolde birey, aile üyesi ya da ortak değildir. Fakat aktif olarak işletmede çalışmaktadır ve yönetim süreçlerine dâhildir. Bu rol numarası işletmede çalışan profesyonel yöneticilerin rolüdür. Mesela alt kademe yöneticisi ya da şefin iki rolü vardır; çalışan rolü ve yönetici rolü.

8 numaralı rolde birey, aile üyesi değildir ve işletmede aktif çalışan değildir. Fakat ortaktır ve yönetim süreçlerine dâhildir. Bu rol numarası işletmede çalışmayan aile dışı ortağın rolüdür. Mesela yönetim kurulu üyesi ortağı iki rolü vardır; ortak rolü ve yönetici rolü.

10 numaralı rolde birey, aile üyesidir ve ortaktır. Fakat işletmede aktif çalışan değildir ve yönetim süreçlerine dâhildir. Mesela aile üyesi ve ortak kişinin işletme yöneticisi olmasında üç rolü vardır; aile üyeliği rolü, ortaklık rolü ve yöneticilik rolü.

11 numaralı rolde birey, aile üyesidir, işletmede aktif olarak çalışır. Fakat ortak değildir ve yönetim süreçlerine de dâhildir. Mesela ortak olmayan damadın işletme yöneticisi olmasında üç rolü vardır; aile üyeliği rolü, çalışan rolü ve yönetici rolü.

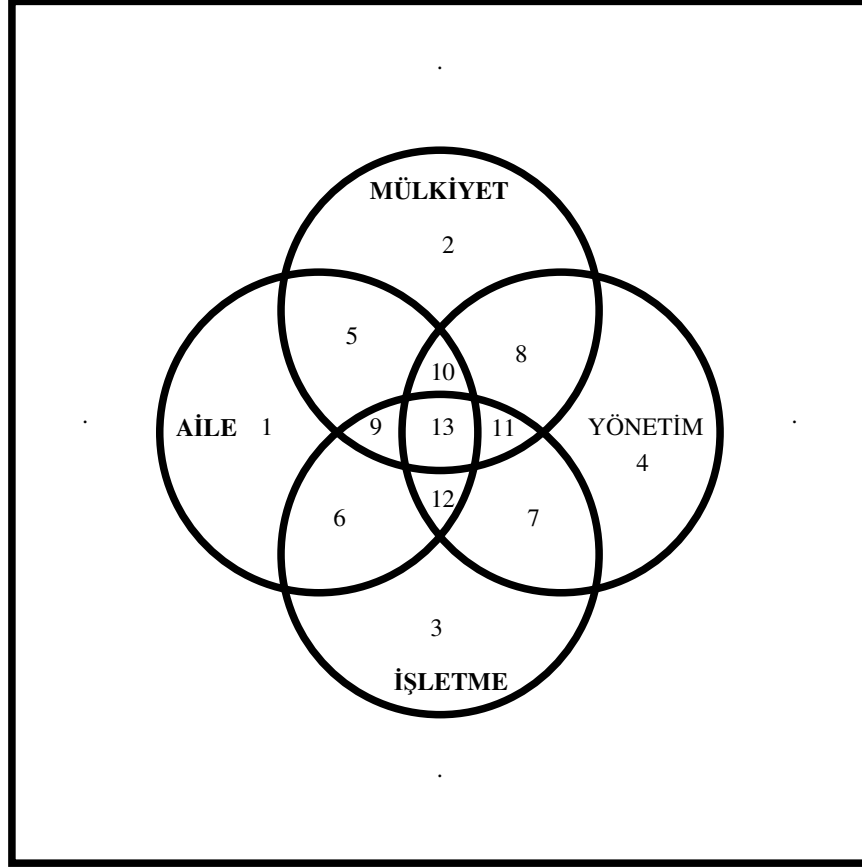
12 numaralı rolde birey, ortaktır ve işletmede aktif olarak çalışır. Fakat aile üyesi değildir ve yönetim süreçlerine dâhildir. Mesela ortağın işletme yöneticisi olmasında üç rolü vardır; ortak rolü, çalışan rolü ve yönetici rolü.

13 numaralı rolde birey, hem aile üyesidir, hem ortaktır, hem işletmede çalışır hem de yönetim sürecinde yer alır. Mesela girişimcinin dört rolü vardır ki tüm rolleri üstlenmiştir; aile üyeliği rolü, ortaklık rolü, çalışan rolü ve yöneticilik rolü<sup>216</sup>

---

<sup>216</sup> FINDIKÇI, Aile..., s.47-49

Görüldüğü gibi 4 numaralı rol hariç diğer bütün rol numaraları en az iki rol görevi taşımaktadır. Buradan da aile işletmelerinde çalışan yöneticilerin aile işletmesi ekseninde en az iki rolü en fazla dört rolü vardır.



Şekil 2.1. Aile İşletmelerinde Roller

### III. AİLE İŞLETMELERİ VE ÇATIŞMA KAVRAMI

İnsanlar, toplumsal yaşamın kendilerine sağladığı olanakların bilincine vardığından beri bir taraftan bu olanaklardan yararlanırken diğer taraftan da sorunlarını yaşamaktadır. Doğanın etkili ve zaman zaman da bezdirici baskısı onu bir dizi ve birbirinden çoğu kez farklı ve bağımsız türden topluluklardan güç alma ve bu ortamlarda türdeşleri ile ortak amaçlara yönelik etkinlikler gerçekleştirmeye



yönelmiştir.<sup>217</sup> İnsanların etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken diğer bireyler, gruplar ve örgütlerle sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasında ilişkilerde ve etkinliklerde uyumsuzluk veya tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur.<sup>218</sup> Organizasyon ya da işletmeler fiziki ve beşeri unsurlardan oluşan yapılar olup temelde farklılıkların yönetildiği yerlerdir. Değişik biçimlenme, görüş, değer ve ihtiyaçlara sahip bireyler işletmede etkileşimde bulununca çeşitli çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır.<sup>219</sup> Bu nedenle aile işletmelerinde farklı tür ve seviyelerde çatışmalar yaşanması kaçınılmaz bir durumdur.

## A. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışma, sözlüklerde çarpışma ya da uyumsuzluk, tartışma ya da kavga, savaş ya da mücadele diye tanımlanır.<sup>220</sup> Çatışma, uyum halinin tersi bir durumdur.<sup>221</sup> Çatışma toplumsal bir olay olarak antropoloji, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, yönetim ve siyasal bilim dallarında ele alındığında farklı anlamlar kazanmaktadır.<sup>222</sup> Her bilim dalı çatışmaya kendi perspektifinden yaklaşarak açıklamaya çalışmaktadır. Bu kadar geniş anlamda ele alınan çatışmanın tanımında tam bir fikir birliği yoktur. Çatışma, bireyin kendi içine olabileceği gibi, bireyle grup arasında ya da gruplar arasında yahut ta örgütler arasında gibi farklı seviyelerde gerçekleşmektedir.

---

<sup>217</sup> Murat BARKAN, “Bir Yönetimsel İletişim Aracı Olarak Çatışma ve Yönetimi”, Kurgu Dergisi, A.Ü.Yayın No:546, 1991, s.11

<sup>218</sup> Emin KARİP, Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık,1.Basım, Ankara, 1999, s.1

<sup>219</sup> Ender AKGÜN, Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi) s.1

<sup>220</sup> Thomas GORDON, Etkili Liderlik Eğitimi, (Çev: Emel AKSAY), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.137

<sup>221</sup> İbrahim Ethem BAŞARAN, Örgütsel Davranış, Feryal Matbaası, 3.kez yeniden yazım, Ankara, 2000, s.165

<sup>222</sup> GÖKBAYRAK, s.3

İşletme organizasyonlarını belirli bir bütünlüğü olan bir sistem kabul edersek; grupları ve insanları onun alt sistemleri olarak görebiliriz. Buradan hareketle organizasyon iç içe geçmiş üç ayrı sistem veya sistemler topluluğu olarak düşünülebilir.<sup>223</sup> Bu nedenle aile işletmelerinde de çatışma kavramı ele alınırken sadece örgütsel çatışma boyutu ile değil birey ve grup olarak ta ele alınmalıdır.

İnsan karmaşık bir yaratık olarak aynı anda birçok güdünün etkisi altında bulunur. Birbirleriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilediği anlarda çatışma ortaya çıkar.<sup>224</sup> En genel anlamda çatışmanın, insanın yapısında var olan ve kalıtsal olduğu ileri sürülen saldırgan içgüdülerin bireylerce tek tek ya da gruplar halinde ortaya konmasının bir sonucu olduğu söylenebilir.<sup>225</sup> Çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanır.<sup>226</sup> Çatışmanın temelinde bireyin, çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya olayı benimsememesi, hoşlanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile çekişmesi yatar. Bu anlamda çatışma, değerler, kıt kaynaklar, güç ve statü konularında çatışan taraflar arasındaki uyuşmazlıklar olarak tanımlanır.<sup>227</sup> Kişi ihtiyaçlarını gidermesinde birçok engelle karşılaşır ve bu engellerle karşılaşınca kendi içinde çatışmaya girer.<sup>228</sup> Bir başka tanımla çatışma, bir seçeneği tercih etmede bireyin güçlkle karşılaşması ve bunun sonucunda karar verme mekanizmalarında oluşan bozulmadır.<sup>229</sup> Kişi bu çatışma

---

<sup>223</sup> BARUTÇUGİL, s.13

<sup>224</sup> Doğan CÜCELOĞLU, İnsan ve Davranış; Psikolojinin Temel Kavramları, Remzi Kitapevi, 6.Baskı, İstanbul, 1996, s.281–282

<sup>225</sup> Şevket KALKAN, Organizasyonlarda Kişiler Arası Çatışmaların Çözüm Şekilleri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi), İstanbul, s.1

<sup>226</sup> KALKAN, s.1

<sup>227</sup> GÖKBAYRAK, s. 3–4; ERDOĞAN, s.145–146;

<sup>228</sup> KALKAN, s.2

<sup>229</sup> Asuman ULUÇINAR TÜRKEL, Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi,

sonucu bozulan dengesini sağlamak için bazı mekanizmalar geliştirir.<sup>230</sup> Bireysel olarak çatışma; kişinin etkisi altında bulunduğu güdülerle, ihtiyaçlarını gidermeye çalıştığı noktada karşılaştığı engeller karşısında bozulan karar verme mekanizmalarını dengelemek için geliştirdiği savunma veya saldırı mekanizmalarının ortaya çıkardığı duygusal ve davranışsal sonuçlardır. Çatışma hangi perspektiften bakılırsa bakılsın kesinlikle bireyle ilgilidir. Çünkü örgüt ya da işletmelerin olmazsa olmaz unsurlarından birisi insandır. Bu bağlamda işletme yöneticilerinin de insan olduğu gerçeği ile yöneticilerin karar alma mekanizmalarında bozulmaya neden olan çatışma hayli önem taşımaktadır.

Sosyal bir canlı olarak insanlar toplu halde yaşamakta ve bir takım ihtiyaçlarını ortak etkinliklerle giderme yolunda, paylaşım dayalı bir takım örgütlenme ya da organizasyonlara gitmektedirler.<sup>231</sup> Günümüzde karmaşık organizasyon yapısı ve ileri düzeydeki mesleki uzmanlık, farklı geçmişlere sahip çalışanlar, sürekli değişen çevre koşulları gibi nedenlerle organizasyonun uyum sağlamasını zorlaştırmakla, birlikte çalışanlar arasında zorlu bir mücadeleye ve çatışmanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır.<sup>232</sup> Uzmanlaşma gibi hiyerarşi de insan yapısı ile uyumsuz. Bu nedenle örgüt ile insan arasında sürekli bir uyumsuzluk da söz konusudur.<sup>233</sup> Örgütte ya da işletmede çatışma olgusu, bir takım psikolojik, ekonomik ve sosyal beklentilerle örgüte katılıp iş birliği yapan bireyin sağladığı karşılığın, beklentisi kadar olmadığını algılaması halinde, örgütün amaçlarına katılmaması ve örgütle uyumsuz olması sonucu doğar.<sup>234</sup> İletişim ve etkileşim içinde bulunan tarafların arasında tercihler, istekler, çıkarlar, değerlendirme ve inanışlar gibi farklılıklar ile para, iş, itibar, güç gibi kavramlar olduğu sürece de

---

Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2000, s.105

<sup>230</sup> BARKAN, s.18

<sup>231</sup> BARKAN, s.11–20

<sup>232</sup> GÖKBAYRAK, s.3; GÖKBAYRAK, s.3

<sup>233</sup> KALKAN, s.2

<sup>234</sup> AKGÜN, s.1

işletmelerde çatışma davranışı ortaya çıkmaya devam edecektir.<sup>235</sup> Bir örgütte ya da işletmede çatışma, iki veya daha fazla birey ya da grup arasında, birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir.<sup>236</sup> Birlikte çalışan kişi ve/veya grubun önemli bir işinin başka bir kişi ve/veya grup tarafından engellenmek istenildiğinin hissedilmesi anında çatışma sürecide başlar.<sup>237</sup> Birey ve grupların birlikte çalıştığı işletmelerde, organizasyonun sınırlı kaynaklara sahip olması ve bütçesi, çalışanların duygu, düşünce ve kültür farklılıkları, işçi-işveren kutuplaşmaları, çalışanların statü ve güç farklılıkları, organizasyon yapısı ve büyüklüğü, denetim biçimi, uzmanlık alanları, haberleşme ve iletişim durumu, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, örgütsel ve bireysel amaç farklılıkları gibi konular potansiyel çatışma alanlarını oluşturur.<sup>238</sup> Bu anlamda örgüt ya da işletme zemininde çatışma; karşılıklı etkileşim içinde bulunan kişi veya örgütün, etkisi altında buldukları güdülerle, ihtiyaçlarını gidermeye çalıştıkları noktada karşılaştıkları engeller karşısında bozulan karar mekanizmalarının dengesini sağlamak için geliştirdikleri savunma veya saldırı mekanizmalarının birey ve örgütte ortaya çıkardığı duygusal ve davranışsal sonuçlardır.

Yöneticinin veya herhangi bir kişinin, herhangi bir konuda, bir amaca ulaşmak gayesiyle bilinçli bir zihinsel faaliyet sonucu yaptığı seçim, karardır. Yönetim ve yöneticilik işi de bir anlamda karar verme işidir.<sup>239</sup> Bu sebeple bireyin ve işletmenin karar mekanizmalarındaki bozulma olarak da tanımlanabilen çatışma kavramı aile işletmelerinin yönetiminde önemli bir olgudur.

---

<sup>235</sup> Enver ÖZKALP, Çiğdem KIREL, Örgütsel Davranış, A.Ü.Eğ. Sağ. Bil. Ar. Çal. Vakfı Yayınları No:111, İstanbul, 1996 s.311; KARİP, s.2

<sup>236</sup> Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, 8.Baskı, İstanbul, 2001, s.534; EREN, s.527;

<sup>237</sup> ULUÇINAR TÜRKEL, s.105

<sup>238</sup> GÖKBAYRAK, s.4-5

<sup>239</sup> ERDOĞAN, s.44-45; KOÇEL, s.48-49

İşletmelerde çatışmalar iki tip sonuç doğurur. İşlevsel yani olumlu sonuçta işletmede; yaratıcılığı, araştırmacılığı ve yenilikleri güdüler, kararların kalitesini arttırır, öz eleştiri ortamında yapıcıdır, rekabeti arttırır, çözülen çatışmalarda gerilim azalır, tehditler ortadan kalkar. İşlevsel olmayan yani olumsuz sonuçta işletmede; süreklilik tehlikeye girer, performans olumsuz etkilenir, etkinlik ve verimlilik düşer, işleyişi aksatabilir, iletişimi gecikir, bağlılığı azaltır, işletme amaçlarını geri dereceye düşürür, kişileri edilgen yapar.<sup>240</sup>

Çatışmanın açıklanması için farklı yaklaşım ve varsayımlar geliştirilmiştir. Geleneksel yaklaşıma göre çatışma; kötü bir durumdur ve kaçınılması gerekir. Bu nedenle çatışmanın nedenlerinin saptanıp ortadan kaldırılması gerektiğini, önlenebileceğini savunur. Bunu yapmak yönetimin görevi ve başarısıdır. İnsan ilişkileri yaklaşımına göre çatışma; doğal bir durumdur, kaçınılamaz ve ortadan kaldırılamaz hatta işletme için olumlu etkileri de vardır. Etkileşimci yaklaşıma göre çatışmayan bir yapının değişim ve gelişme gösteremeyeceğini bu nedenle de çatışma olmaması sakıncalıdır. Ancak tüm çatışmalar da işletme için olumlu değildir. Fakat kaçınılmaz olan çatışmanın iyi bir liderlikle yönetilmesi gerektiği ve bu durumda sonucun olumlu olduğunu savunur.<sup>241</sup> Günümüz dünyasının sürekli değiştiği, küreselleştiği, rekabetin arttığı bir ortamda, insanların ve işletmelerin aynı davranış kalıpları içinde uzun sürelerle barış ve uyum içinde yaşamasını ön görmek fazla iyimser görünmektedir. Bu nedenle daha önce önemine değindiğimiz gibi iyi bir liderlikle, aile işletmelerinde etkileşimci yaklaşımla çatışmalardan en az zarar, azami fayda sağlanabilir.

---

<sup>240</sup> Ertekin YÜCEL, Örgüt İklimi, Doğan Basımevi, Tür. Ort. Doğu ve Amme İ.Ens. Yayın no:174, Ankara, 1978, s.149–150; ÖZKALP, KIREL s.323; EREN, s.528

<sup>241</sup> ÖZKALP, KIREL s.314–315; GÖKBAYRAK, s.7–9; AKGÜN, s.8–11; BARKAN, s.22–25, GÖKBAYRAK, s.7–9; ULUÇINAR TÜRKEL, s.106

## B. AİLE İŞLETMELERİNDE GÖRÜLEN ÇATIŞMA TÜRLERİ

İşletmeler ya da organizasyonlardaki çatışmaları farklı şekillerde tasnif etmek mümkündür. Bu tasnifler; çatışmanın taraflarına göre, ortaya çıkış şekline göre, organizasyon içindeki yerine göre, fonksiyonelliğine göre ve niteliğine göre olmak üzere beş grupta toplanabilir.<sup>242</sup> Çalışmanın bu bölümünde aile işletmelerinde görülebilecek çatışma türleri de bu bağlamda ele alınacak olup aile işletmelerinde de bu çatışma türlerinin görülebileceği hususu ele alınacaktır.

### 1. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma

İşletmelerde çatışma, insanlara özgü bir olay olarak görülmektedir. Ancak örgütsel yapı sadece onun içinde görevli bireylerden mevcut değildir. Bireylerin oluşturdukları gruplar, bölümler ve de bölümlerin oluşturduğu örgütler vardır. Ayrıca bir bağımsız örgütün diğer örgütlerle de çatışmalarından söz edilebilir.<sup>243</sup> Bu anlamda çatışmanın taraflarına göre beş farklı çatışma vardır.<sup>244</sup> Aile işletmeleri de netice itibarıyla bireylerden oluşmakta ve bu bireyler bireysel olarak ve dâhil oldukları gruplar ya da bölümler ile birlikte bir takım çatışmalara taraf olabilmektedirler. Bu nedenle bu bölümde aile işletmelerinde yer alan bireylerin çatışmaya taraf oluşuna göre sınıflandırma hakkında bilgiler verileye çalışılacaktır.

---

<sup>242</sup> Adnan ÇELİK, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998.; İlhan ERDOĞAN, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, 1.Baskı, İşletme Fakültesi Yay. No:266, İşletme İktisadı Ens. Yay.No:158, Avcıol Matbaası, İstanbul,1998.; KOÇEL, s.535-538; GÖKBAYRAK, s.9-23; BARKAN, s.14-20; EREN, 535-536, ULUÇINAR TÜRKEL, s.109

<sup>243</sup> GÖKBAYRAK, s.9,

<sup>244</sup> ULUÇINAR TÜRKEL, s.113; GÖKBAYRAK, s.9

#### d) Bireyin Kendi İçindeki Çatışmalar

Genel anlamda bireyin iç çatışması, olumlu ya da olumsuz karşılıklı iki durum arasında karar vermek konusunda yaşadığı bir çatışmadır.<sup>245</sup> Bireyin kendi içindeki çatışma, kişinin kendisinden ne beklenildiğinden tam olarak emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili davranış ve kararlar beklediği ya da kendisinden yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve bireyde rahatsızlığa, kızgınlığa ve strese neden olan çatışmalardır.<sup>246</sup> Bu baskı ve gerilim durumu bireyin algı duyu ve düşüncelerinde çelişkilere düşmesine ve çevresi ile olan ilişkilerinde olumsuzluklara neden olur. Bireyin iç çatışması, kendisine zarar vermeye başladığında, bu durumdan birey kadar işletmede etkilenir. Bu nedenle bireyin kendi iç çatışması davranışlarını etkiler ve işletmede çatışmalara neden olur. Kendi içinde çatışan birey, değişmeyip kendini yenileyemez, bu durum işletmenin de gelişmesine engel olur.<sup>247</sup>

March ve Simon bireysel karar verme süreçlerinde doğan çatışmanın başlangıç nedenlerini; kabul edilmeme, karşılaştıramama ve belirsizlik olarak üç başlıkta toplamaktadır.

Kabul edilmeme durumunda birey her eylem seçeneğine bağlı sonuçların olasılıkları konusunda bir takım bilgilere sahiptir, bu nedenle seçenekler arasında tam bir kabul yapamamaktadır. Karşılaştıramama durumunda birey sonuçların olasılık dağılımını bilmekte ancak en çok tercih edilen seçeneği bilememektedir. Belirsizlik durumunda birey davranış seçenekleriyle sonuçlarına ilişkin olasılıkları bilememektedir.<sup>248</sup>

Bireyin kendi içindeki çatışmada üç başlıkta ele alınmaktadır. *Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması*, bireyin birbirini engelleyen cazip veya olumlu en az iki seçenek

---

<sup>245</sup> ÖZKALP, KIREL s.324

<sup>246</sup> KOÇEL, s.536-537

<sup>247</sup> GÖKBAYRAK, s10

<sup>248</sup> BARKAN, s.15

arasında bir karar vermek zorunda kalması durumunda görülür. *Kaçınama-Kaçınama Çatışması*, bireyin birden fazla olumsuz seçenekten en az birini seçmek zorunda kaldığı durumda görülür. *Yaklaşma-Kaçınma Çatışması*, bireyin vereceği kararın hem olumlu hem de olumsuz yanlarının olması durumunda görülür.<sup>249</sup> Bu anlamda bireylerin kendi içinde yaşayabildikleri iç çatışmalar işletme yöneticilerinin karar alma süreçlerinde kendini gösterebilir.<sup>250</sup> Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışma denildiği zaman ilk anda işletme ile pek de ilgili gibi görünmese de bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmaların neticesi ortaya koyduğu davranışlar işletme ilgili sonuçlar doğurabilmektedir. Kendi içinde çatışma yaşayan bireyin, işletme yönetiminde görevli bir birey olması durumunda konu daha da önem kazanmaktadır. Bu durumda yönetsel kararlar, çatışmanın stresi altında kalmış yönetici bireyce verilecektir. Verilecek kararların zamanlamasında, doğruluğunda bir takım sıkıntılar yaşanabilecektir.

Aile işletmelerinde yer alan tüm bireyler her zaman için bu tip bir çatışma ile karşı karşıya bulunmaktadır. Aile işletmesinde yer alan bireyler arasında aileden gelen yöneticiler ve profesyonel yöneticilerde olduğundan bireyin kendi içinde yaşayacağı tüm çatışmalar aile işletmesi için önem taşıyacak sonuçları da bir şekilde aile işletmesine yansıyacaktır.

#### **e) Bireylerin Kendi Aralarındaki Çatışma**

İki ya da daha fazla bireyin arasında, fikir, duygu ve görüş gibi çeşitli konularda amaç, tutum, değer ve davranış gibi farklılıklardan meydana gelen çatışmalardır.<sup>251</sup> Bilgileri, eğilimleri, tutum ve değer yargıları farklı olan insanların birlikte yer aldığı işletmelerde bireyler arası çatışma kaçınılmazdır. Bu farklılıklar zamanla zıtlıklara ve uyuşmazlıklara dönüşürse ortaya bireyler arası çatışma çıkar.<sup>252</sup> Bireyler arası çatışma,

---

<sup>249</sup> ÖZKALP, KIREL s. 325; ERDOĞAN, s.152–153; GÖKBAYRAK, s.10–11; BAŞARAN, s.172–173

<sup>250</sup> BARKAN, s.16

<sup>251</sup> GÖKBAYRAK, s.11; EREN, s.535

<sup>252</sup> ERDOĞAN, s.154; GÖKBAYRAK, s.12–13



kişilik çatışması olarak da kendini gösterir. Farklı karakter, tutum ve kişiliğe sahip bireyler arasında her zaman çatışma çıkabilir. Bireyler arası çatışmalara işletme organizasyonundaki bozukluklar ve dış çevreden gelen baskılar da neden olabilmektedir.

İşletmelerde en çok karşılaşılan bireyler arası çatışmalar ast-üst çatışmaları, komuta-kurmay yönetici çatışmaları, aynı seviyede bulunan bireyler arasında görülen çatışmalardır. Bu tip çatışmalar farklı çatışma tasniflerine de konu olmaktadır. Ast-üst çatışmaları genellikle üstlerin, astları fazla baskı altına almaları, zorlamaları, azarlamaları, astlarının rollerine ilişkin beklentileri ile yetersiz iletişim, amaçlardaki farklılık, bilgi ve değerlerin algılanmasındaki eksikliklerden kaynaklanır. Komuta-Kurmay çatışmaları, işletmelerde yönetsel süreçleri yürütme yetki ve sorumluluğuna sahip komuta yöneticileri ile denetim ve tavsiye amacıyla bulunan kurmay yöneticiler arasında otorite, yetki ve konum gibi nedenlerle görülen çatışmalardır. Aynı seviyede bulunan yöneticiler arasında da zıt tutumlar, amaçların ve çıkarların farklılıkları gibi nedenlerle çatışmalar yaşanır.<sup>253</sup>

Bireyler arası çatışmalar işletmede koordinasyon ve yürütmede sorunlara neden olabileceğinden dolayı önem arz eder. Çatışan bireyler birbirlerine karşı tavır alacaklar ve her biri çatışmadan dolayı bir savunma mekanizması ile birbirlerine karşı pozisyon alacaklardır. Bu durumda işletme faaliyetleri olumsuz etkilenecektir. Aile işletmelerinde yer alan aileden gelen yönetici ve profesyoneller arasında yaşanacak olan çatışmaları bu neviden çatışmalar olarak ele almak mümkün görünmektedir.

#### **f) Bireyin Grupla Çatışması**

Grup, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleriyle etkileşim içinde bulunan birden fazla kişinin oluşturduğu sosyal bir

---

<sup>253</sup> GÖKBAYRAK, s.12-13

olgudur.<sup>254</sup> Esasında kendisinde bir grup olan işletme organizasyonları, çeşitli görev gruplarının oluşmasına yol açan güçleri üreterek grupların oluşmasında ana etken rolü oynamaktadır. İşletmelerde; biçimsel organizasyonun ihtiyaçlarına göre planlı, bilinçli ve biçimsel olarak önceden belirlenmiş fonksiyonları yerine getirmek üzere oluşturulmuş biçimsel grupların yanında bunun aksine plan dışı kendiliğinden oluşan ve biçimsel olmayan gruplar vardır. İşletmelerde bulunan fertler bir şekilde bu grupların üyesidir.<sup>255</sup> Bireyle grup arandaki çatışma, grupların kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve karşı çıkmaksızın kabul ettirmek için onların üzerine uyguladıkları baskılardan kaynaklanan çatışmalardır.<sup>256</sup> Grubun norm ve standartlarını, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri benimsemeyen veya bunları kendi iradesiyle çelişir gören bireyler grupla çatışma içine girebilirler. Grupça belirlenen üretkenlik hedefinin gerisinde kalan veya üzerine çıkan ve bundan dolayı grupça cezalandırılan bir birey gruba kızıp onunla bir çatışma içine girebilir. Bazen işletme organizasyonları için tek bir insan, büyük bir gruptan daha önemli olabilir. Amaçlara ulaşmak esas olduğundan, işletme çıkarlarına uygun olarak tek bir bireyin ya da grubun tercih edilmesi söz konusu olabilir.<sup>257</sup>

Aile işletmelerinde 'aile' başlı başına bir grup olarak karşımıza çıkar. İşletmede yer alan aile üyeleri ailenin birer üyesi olarak işletmede yer almaktadır. İşletme çalışanları ise bir diğer grup olarak görünür. Pek tabiidir ki profesyonel yöneticilerde bu anlamda bir grup olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle de bu gibi farklı gruplara üye bireylerin sürekli olarak diğer gruplarla çatışma olasılığı bulunmaktadır, bunun sonucunda aile işletmelerinde birey-grup çatışmalarından söz etmek mümkündür.

---

<sup>254</sup> ÖZKALP, KIREL, s.185; KOÇEL, s.490,

<sup>255</sup> KOÇEL, s.489-492; GÖKBAYRAK, s.13-14; ÖZKALP, KIREL, s.188-189

<sup>256</sup> KOÇEL, s.537; GÖKBAYRAK, s.13-14

<sup>257</sup> GÖKBAYRAK, s.13-14

### **g) Gruplar Arası Çatışma**

Aynı fiziki ya da sosyal ortamda bulunan iki ya da daha fazla grubun çatışmasıdır.<sup>258</sup> Yöneticinin de grup üyesi olarak dâhil olabildiği bu çatışma türü yönetimi en zor çatışmalardandır.<sup>259</sup> İşletmelerde bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar planlama, uygulama, çıkar, duygular gibi çeşitli nedenlerle birbirleri ile çatışmaya girebilirler. Gruplar arası çatışma, farklı örgütsel amaçlara sahip iki veya daha fazla grubun uyumsuzluk, sürtüşme veya zararlı rekabet ilişkilerine girmeleri sonucu ortaya çıkan çatışmadır. Diğer bir ifade ile gruplar arası güç mücadelesidir.<sup>260</sup>

Gruplar arası çatışma, kazan-kaybet mücadelesine dönüştüğü zaman örgütsel etkinlik ve verimlilik olumsuz yönde etkilenecektir. Gruplar arası çatışmanın olumsuz sonuçları işletmede bütünleşme ve koordinasyonu zayıflatacaktır. Yapıcı rekabetten kaynaklanan çatışmalar işletmenin üst düzey yönetimince kontrollü olarak desteklendiğinde olumlu sonuçlar verecektir.<sup>261</sup>

Aile işletmelerinde gruplar önemlidir. Örneğin aile üyesi olanlar ile aile üyesi olmayanlar arasında biçimsel olmayan grupların olması ve rekabet içinde olmaları gruplar ve üyeleri ve de işletme için çatışmayı doğurur. Bu gruplara yöneticilerinde dâhil olduğu durumlarda bu türde bir çatışmanın çözümü de güçleşecektir.

### **h) Organizasyonlar Arası Çatışma**

Bir organizasyonun kendi dışında bulunan diğer organizasyonlarla çatışmasıdır. Organizasyonlar arası çatışma kurumsal çatışma olarak da ele alınabilir. Bu çatışma,

---

<sup>258</sup> ÖZKALP, KIREL, s.329; ERDOĞAN, s.155

<sup>259</sup> KOÇEL, s.537

<sup>260</sup> EREN, s.535; GÖKBAYRAK, s.15

<sup>261</sup> GÖKBAYRAK, s.15

amaçlar, davranışlar algılamalar gibi birçok nedendeki farklılıklardan kaynaklanır.<sup>262</sup> En kısa tanımıyla bireyler arasındaki çatışma ve nedenlerinin örgütler düzeyine yükseltilmiş çatışmadır.<sup>263</sup> Çatışmanın taraflarına ilişkin tasnifte organizasyonlar arası çatışmaya yer verilmesine karşın bu tip çatışmanın aileden gelen yöneticiler ile profesyoneller arasına görülmesi olası olmayan bir çatışma türü olarak görünmektedir.

## **2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Sınıflandırma**

Bu sınıflandırma çatışmanın süreci ile ilgili bir durumdur. Çatışmanın, sürecin neresinde olduğuna göre sınıflandırılması yapılır. Buna göre çatışma; gizli çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olarak tasnif edilir.<sup>264</sup> Bu konu ileride çatışmanın süreci başlığında ayrıca ele alınacak olduğundan burada detaylı açıklama yapılmamıştır.

## **3. Organizasyon İçindeki Yerine Göre**

İşletme organizasyonları içindeki yerlerine göre çatışmalar; dikey, yatay ve komuta-kurmay çatışmasıdır.

Dikey çatışma, organizasyonda farklı seviyelerde bulunan kişi ve kademeler arasında çıkan çatışmalardır. Bu çatışmaların en güzel örneği daha önce değinildiği gibi ast-üst çatışmalarıdır.

Yatay çatışma, organizasyonda aynı seviyede bulunan kişiler arasında görülen çatışmalardır. Örneğin, daha önce değinildiği üzere bölüm yöneticileri arasında görülen çatışmalar.

---

<sup>262</sup> EREN, s.536; GÖKBAYRAK, s.16

<sup>263</sup> BARKAN, s.19

<sup>264</sup> GÖKBAYRAK, s.17-18; ÖZKALP, KIREL, s.313; KOÇEL; s.535; ULUÇUNAR TÜRKEKEL, s.110-

Komuta-kurmay çatışmaları daha önce değinildiği gibi işletmede bulunan komuta ve kurmay yöneticileri arasında görülen çatışmadır.<sup>265</sup>

Aile işletmeleri biçimsel ya da biçimsel olmayan olarak iki şekilde organize olmakta ve bu organizasyon içinde de yatay ve dikey pozisyonlar yer almaktadır. Aileden gelen yöneticiler ve profesyonel yöneticilerde bu organizasyon içinde bu pozisyonları doldurmaktadırlar. Bu nedenle aile işletmelerinde tarafların organizasyon şemasındaki konumlarına göre farklı düzeylerde çatışmalar söz konusu olmaktadır.

#### **4. Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar**

İşlevsellik olarak ta anılan fonksiyonelliğine göre çatışmalar ikiye ayrılır. Fonksiyonel ya da işlevsel çatışma, işletmeye faydası olan, organizasyonun performansını artıran, amaçlarına ulaştırmaya katkı sağlayan, organizasyona canlılık, değişim ve yenilik katan çatışmalardır. Fonksiyonel ya da işlevsel olmayan çatışma, fonksiyonel çatışmanın aksine sonuçlar doğuran çatışmalardır.<sup>266</sup> Aile işletmelerinde yaşanan çatışmalar da elbette bir sonuç doğurmakta, ortaya çıkan sonucun olumlu ya da olumsuz oluşuna göre de çatışmanın, fonksiyonel ya da fonksiyonel olmayan çatışma olarak adlandırılmasına neden olmaktadır.

#### **5. Niteliğine Göre Çatışmalar**

Bu tasnifte görülen çatışmanın niteliğine göre bir sınıflama söz konusudur. Aşağıda niteliğine göre bazı çatışma türleri hakkında açıklamalarda bulunulmuştur.

*Amaç çatışmaları*, işletme organizasyonunda yer alan birey ya da grupların yahut ta organizasyonların farklı amaçlara sahip olmasından kaynaklanan çatışmalardır. Farklı amaçlara sahip birey ve grupların sergiledikleri davranışlar da farklılıklar gösterir.

---

<sup>265</sup> ÖZKALP, KIREL s.329–330; GÖKBAYRAK, s.20–21; KOÇEL, s.537; ULUÇUNAR TÜRKEL, s.111–113

<sup>266</sup> ÖZKALP, KIREL s.315; GÖKBAYRAK, s.21–22; KOÇEL, s.535; ULUÇUNAR TÜRKEL, s.109

Organizasyonların, grupların ve bireylerin açık ve net olarak belirlenmemiş amaçları çatışma üzerinde etkilidir.<sup>267</sup> Aile işletmesi organizasyonunda bulunan birey ve grupların farklı amaçları bulunur. Örneğin aile üyelerinin kârlarını artırma amacı ile çalışanların ücret gelirlerini artırma amaçları çelişki halindedir.

*Kurumsallaşmış çatışma*, çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının sistem tarafından belirlendiği, tarafların çatışma halinde nasıl davranacağı, hangi yöntemleri izleyecekleri gibi hususların ayrıntılı olarak belirlendiği çatışmalardır. Bu tür çatışmaların tipik örneği işçi-işveren çatışmalarıdır.<sup>268</sup>

*Rol çatışması*, aynı anda iki veya daha fazla rol gönderiminin birbirine uymayan, birine uyması durumunda diğerinin durumunu güçleştiren bir duruma geldiğinde ortaya çıkan çatışmadır. Rol çatışması bazen de kişinin rolünü veya davranış düzenini benimsememesi durumunda rol uyumsuzluğu şeklinde ortaya çıkabilir.<sup>269</sup> Bu rol çatışması bir anlamda birey-rol çatışmasıdır. Rol çatışmalarının bir diğer nedeni de rol belirsizliğidir. Bu durumda birey ne yapacağını bilmemektedir. Kişi başkalarının kendisini nasıl değerlendirdiğinden ya da değerlendireceğinden emin olamamaktadır. Bu belirsizliğin iki nedeni vardır; görevin belirsizliği ve sosyal duygusal belirsizlik.<sup>270</sup> Aile işletmelerinde sıklıkla görülen bir çatışmadır. Daha önceki konularda değinildiği gibi bireylerin birden çok rol üstlenmesi söz konusu olmaktadır.

Aile işletmelerinde de görülen çatışmaları bu bağlamda ele almak mümkündür. Bu tasnifte çatışmanın taraflarından, sürecinden ya da sonucundan değil de çatışmanın niteliğinden kaynaklanan bir tasnif söz konusudur. Bu nedenle aile işletmeleri içinde

---

<sup>267</sup> GÖKBAYRAK, s.23; KOÇEL, s.538

<sup>268</sup> KOÇEL, s.538

<sup>269</sup> Mine YALÇIN, Rol Çatışması-Rol Belirsizliği ve Stres Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul, s.23–25

<sup>270</sup> ÖZKALP, KIREL, s.328

amaçlardan, rollerden vb. niteliksel özelliklerden kaynaklanan çatışmalar söz konusu olabilmektedir.

### C. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA NEDENLERİ

Çatışmaların kaynakları konusunda pek çok neden bulunmaktadır. Bu konudaki farklı çalışmalarda konu farklı açılardan ele alınmıştır. Eren, örgüt içi bağımlılıkların, amaç farklılıklarının ve algıma farklılıklarının meydana getirdiği çatışmalar olarak üçlü bir ayırımla konuyu ele almıştır. Başaran, çatışmanın daha çok bireysel yönü ile ilgilenmiştir. Erdoğan, çatışmanın taraflarına göre bir açılım ile konuyu ele almıştır. Özkalp ve Kirel çatışmanın süreçleri ile ilgili bir açıklama ile konuyu ele almışlardır. Gökbayrak, Karip, Barkan, Barutçugil ve Koçel ise tasnife gitmeden farklı sayıda neden sıralayarak konuyu ele almışlardır.<sup>271</sup> Mayer, çatışmanın tüm kaynaklarını tanımlamaya çalışmanın dünyadaki her bir bireyi tanımlamaya çalışmak olduğunu ifade eder.<sup>272</sup> Tüm çatışmaların nedenlerinin ortaya konmasının güçlüğü yanında, görüldüğü gibi yapılan çalışmalarda çatışma nedenlerinin ele alınışında da tam bir birliktelik yoktur. Bu nedenle, çatışmanın nedenlerini bireylerden ve işletmeden kaynaklanan nedenler olarak iki ana başlık altında ele almanın daha uygun olacağı kanaati ile konu bu doğrultuda işlenecektir.

#### 1. Bireyden Kaynaklanan Nedenler

Çatışma kavramının tanımını ele alırken, çatışmanın tersi ‘uyum’dan bahsetmiştik. Bu konuda Başaran, bireyin uyum halinde olması yani çatışma halinde bulunmaması için, dört öğeden bahseder. Bunlardan; *gerçekçilik* öğesi, bireyin olayları bilimsel bilgilerle akılcı değerlendirmesini, *yüklenme* öğesi, bireyin sorunları çözerken

---

<sup>271</sup> EREN, s.528–529; BAŞARAN, s.170–183; ERDOĞAN, s.148–180; GÖKBAYRAK, s.25–38; KARİP, 13–14; BARKAN, s.27–28; BARUTÇUGİL, s. 123–126; KOÇEL, s.539–540; ÖZKALP, KIREL, s.317–324

<sup>272</sup> KARİP, s.17

gereken eylemleri yapma sorumluluğunu üstlenmesini, *öz benimseme* ögesi, bireyin toplumsal ve bireysel davranışlarına ilişkin gerçekleri kabul etmesini, *denetim odağı* ise bireyin davranışlarını ve kendine yapılanları algılama, denetleme ve karar verme gücünü ifade eder. Özetle bireysel uyum ya da çatışmama hali için birey, gerçeği bilmeli, gerçeğin gerektirdiği sorumlulukları üstlenmeli, üstlendiği davranışları özgüven ve denetimle de yerine getirmelidir.<sup>273</sup> Bu dengenin sağlanamaması halinde birey kendini uyumsuzluk yani çatışma içinde bulacaktır. Bireyin bu uyum dengesini bozup çatışma haline sokan nedenler kısaca aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

- *Zorlanma*; bireyin, yeterlilik düzeyinin üstünde iş yükü alması ya da başkasının baskısı nedeniyle oluşan bir durumdur.<sup>274</sup> Gerçekten de işletmelerde, bireylerin kendilerince ya da üstlerince kapasitelerinin üzerinde bir iş yükü veya baskısı altında kalması durumunda bireyin kendi içinde ya da baskı yapan üstü ile çatışma halinde olması durumu söz konusu olabilmektedir.
- *Engellenme*; bireyin güdülerinin ve gereksinimlerinin karşılanmasının kendinden ya da çevresinden kaynaklanan nedenlerle durdurulması, yavaşlatılması ya da beklediği düzeyden aşağıda kalmasıdır. Birey görevi ile ilgili bir eylemi ya da işlemi yapmak için güdülendiğinde istekleri reddedilerek engellenebilir, durdurulabilir. Bu durumda birey neyi yapıp yapamayacağını kararlaştırmada çatışmaya düşer.
- *Gerilim*, bireyin güdüsünün doyurulmasının, ihtiyacının karşılanmasının gerçekleşmesinin zorluk derecesine göre oluşan bir durumdur. Bu gerilim hali kimi zaman olumlu bir motivasyon aracı olurken kimi zaman da hayal kırıklığına neden olur.
- *Bunalım ve kaygı*, bireyin yaşamsal gereksinimlerinin geçmişte engellenmiş olması onu bunalıma sokarken gelecekte engellenecek olması onu kaygıya sokar.<sup>275</sup> Engellenme, gerilim, bunalım ve kaygı içinde bulunan bireyin karar

---

<sup>273</sup> BAŞARAN, s.166–169

<sup>274</sup> BAŞARAN, s.171

<sup>275</sup> BAŞARAN, s.171–175



alma mekanizmaları da bozulacağından birey karar almada sıkıntılar yaşayacaktır. Bu da çatışmalara neden olacaktır.

Çevresini yeteri kadar algılayan her bireyin düşünce âleminde her zaman bir dizi uyuşmayan ihtiyaç ve rol vardır. Buna karşılık ihtiyaç ve rollerini dışa vurabileceği birçok değişik yol vardır. Benzer şekilde ihtiyaçlarını gidermesini önleyen bir dizi engel ve istenen, giderilmesi arzulanan ihtiyaçların da olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Tüm bu olgular topluluğu bireyin bulunduğu çevreye uyumunu karmaşıktır ve çatışmaya yol açar. Bu durumda kişi için çatışmayı hayal kırıklığı, ulaşmak istediği amaçları ve üstlendiği roller doğurur.<sup>276</sup> Yaşayan her birey birtakım ihtiyaçların da sahibi olmakta ve bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışmaktadır. Bununla birlikte sahip olduğu duyular aracılığı ile dış çevresini bir şekilde algılamakta ve kendine bir takım çıkarımlar üretmektedir. Bu nedenle ihtiyaçları algıları ve değerleri arasında uyumsuzluk yaşayan her birey kendini çatışma ortamında bulmakta ve bu duruma karşı davranışlar geliştirmektedir.

İnsanlar, bazı yönlerden benzerlikler bazı yönlerden de farklılıklar gösterirler. Bir insanın bilinçli veya bilinçsiz ihtiyaçlarını, sosyal ve psikolojik güdülerini düzenleme biçimi o insanın kişiliğini oluşturur. Kişilik ise insan davranışlarını etkileyen en önemli faktördür. Kimi birey hemen her an çatışmaya düşecek bir neden bulurken kimisi de daha az sıklıkla çatışma nedeni bulur. Kimi bireyde bulunan çatışma nedenine verilen tepkiler daha olumsuz sonuçlar doğururken kiminde olumlu olur. Tüm bu davranışlara bireyin; aşağılık veya üstünlük duygusu, utanç duygusu, kaygısı, sınırlılığı, saplantıları, takıntıları, korku ve yığılı, aşırı duygusallığı, duygusal hamlığı, kıskançlığı, bağımsızlığı gibi birçok psikolojik durumu neden olur. Bu psikolojik durumların yanı sıra bireyin içinde yaşadığı çevresi, ailesi, sosyo-ekonomik koşulları, içinde yaşadığı toplumun değerleri, kültürü, geçirmiş olduğu deneyimler, aldığı eğitimler, görgüsü, bilgisi, arzuları, ihtiyaçları gibi birçok etmende önemli rol oynar.<sup>277</sup>

---

<sup>276</sup> ERDOĞAN, s.150

<sup>277</sup> BARUTÇUGİL, s.14–15, 50; BAŞARAN, s.173, 176–183

Bireyin başkaları ile çatışmasının nedeni çoğu kez kendi egosundaki doyumsuzluktur. Bireyler için, bir iş yaparken, ilişkilerde ve her türlü etkileşimde, sonuçlardan çok başkalarının ne düşündüğü önem taşır. Çoğunlukla makam odalarının biçimleri, donanımları ve büyüklükleri o makamda bulunan kişinin işini yapması için gerekli olan ihtiyaçları ile ilgili değil, o makama verilen statü ve o makamda bulunan kişinin egosunun doyumu ile ilgilidir. İnsanın sınırlı olan enerjisi kendi egosunun doyumuna yönelince işe yönelmekten uzaklaşır. İşletme ortamında çatışmaların bir nedeni de bu şekilde egonun bireyi denetim altına almasıdır. Bazen bireylerin farklı nedenlerle başkalarının yanlışlarını kanıtlamak ve/veya yaptıklarını eleştirmek maksadı ile görüşünü sunması durumunda karşı taraf savunma pozisyonu alır. Bu durumda taraflar karşıt görüşlerini sunar ve hatta birbirlerini diskalifiye dahi etmeye çalışırlar.<sup>278</sup>

Ön yargılara sahip bir birey karşı tarafı olumsuz algılama eğiliminde olacaktır. Mesela, astların tembel olduklarını düşünen bir yönetici, astlarının işlerin yapılamamasına/yapılmamasına dair karşılaştıkları sorunları aktarmalarını, tembelliklerine bir bahane olarak yorumlar ve algılar. Bireylerden kaynaklanan çatışmaların önemli bir nedeni farklılıklardır. Bu farklılıklar; bilgiyi değerlendirme ve yorumlama süreçlerinde, çıkarılarda, yaşam biçiminde, ideoloji ve dini görüşlerde, ahlaki değerlerde, mesleki değer yargıları ve inanışlarında ortaya çıkabilir.<sup>279</sup>

## 2. İşletmeden Kaynaklanan Nedenler

Örgütlerde görülen çatışmaların pek çoğu ussal değil *duygusal*dır. Toplumda olduğu gibi örgütlerde de güç dengeleri vardır. Güç dengelerinin olması çatışmaya zemin hazırlar.<sup>280</sup> Daha öncede bahsettiğimiz gibi çatışmaların pek çok nedeni bulunmaktadır. Bu kadar çok nedeni genel olarak aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür.

---

<sup>278</sup> KARİP, s. 13–14

<sup>279</sup> KARİP, s.15–17

<sup>280</sup> BAŞARAN, s.175

## a) İşletmenin Yapısı

İşletmenin yapısı oldukça geniş bir kavramdır. Görevlerde uzmanlaşma ve standartlaşma, birey ve grupların farklılığı, liderlik biçimleri, ödül sistemleri, büyüklük, statü gibi kavramlar yapı içinde düşünülür. Nitekim yapılan çalışmalarda büyüklük, uzmanlaşma, liderlik tarzı iş gören devir hızı gibi konuların çatışmalara neden olduğu gözlenmiştir.<sup>281</sup> Bir işletmede oluşan örgütsel ilişkilere bağlı olarak bireylerin üzerinde birçok baskı vardır ve baskıların her biri bir çatışma nedenidir.<sup>282</sup> Katı bir hiyerarşi, biçimsel ilke ve denetim organizasyonuna sahip işletmelerde bireyler özgürlüklerinin, yaratıcılıklarının, öz benliklerinin ve uyumlarının engellendiğini düşünürler.<sup>283</sup> Bu anlamda işletme yapısında bulunan hiyerarşi, biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar, fonksiyon ya da bölümler ile bu bölümlerde komuta ya da kurmay olarak yer alan bireylerin her biri birer yapısal çatışma nedeni olarak karşımıza çıkar. Bu nedenler işletme büyüdükçe daha belirgin olur.<sup>284</sup> İşletme mensuplarının sahip oldukları güç alanlarını genişletmek istemeleri de bir başka nedendir.<sup>285</sup>

İşletme organizasyonlarında denetim biçimi de çatışmanın ortaya çıkıp çıkmaması üzerinde etkilidir. Kişilerin denetlendiği yakın denetimlerde çatışma düzeyi yükselirken genel denetimlerde düşmektedir. Yakın denetim bireyin yaratıcı yönüne ve çalışma yöntem ve kurallarını kendisince belirlemesine izin vermediğinden dolayı baskı yaratır.<sup>286</sup> İşletmeler yaratıcı değildir, yaratıcı olan insandır. İşletmelerin yaratıcılığı insanların yaratıcılığına bağlıdır. İşletme yapısının yaratıcılığı teşvik etmesi işletme için olumlu katkılar sağlarken bireyleri de mutlu edecektir.<sup>287</sup>

---

<sup>281</sup> ÖZKALP, KIREL, s.318–319; KOÇEL, s.539; BARKAN, s.26–27

<sup>282</sup> ERDOĞAN, s.174

<sup>283</sup> BAŞARAN, s.170

<sup>284</sup> ERDOĞAN, s.174–175

<sup>285</sup> KOÇEL, s.541

<sup>286</sup> GÖKBAYRAK, s.32

<sup>287</sup> Trevor BENTLEY, Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık, (Çev: Onur YILDIRIM),

## b) Farklılıklar

İşletmede bulunan bireylerin, değişik çevre ortam ve kültürlerden gelmeleri başlı başına bir çatışma nedenidir. Bireylerin değer yargıları, davranış kalıpları, tepkileri, seçtikleri iletişim metotları, kişilikleri, yetenekleri, amaçları, bedeni durumları farklıdır. Bu kişiler sahip oldukları değişik arzu ve ihtiyaçlarını sağlamaya çalışırken aynı zamanda örgütün de ihtiyaç ve isteklerini karşılamak durumundadırlar.<sup>288</sup> Bireylerin yaşları ve iş gören devir hızı bu nedenle çıkacak çatışmalarda etkindir. Yaşlı ve tecrübeli personelin çalıştığı ve iş gören devir hızının düşük olduğu ortamlarda çatışma düzeyi de düşüktür.<sup>289</sup>

Taraflar amaç konusunda mutabık fakat izlenecek yolda neyin nasıl yapılacağı konusunda mutabık kalamamışsa yöntem ve süreçlerin farklılığı bir çatışma nedenidir.<sup>290</sup> İşletmelerde her yöneticinin karar verme, planlama, bunları uygulatma bakımından, astları harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemlere sahiptir. Bu farklılıklar genel personel politikasında, astların bu politikaları benimsemesinde problemlere neden olabilir.<sup>291</sup>

Çatışma tarafların sahip oldukları bilginin yetersiz, yanlış ve farklı olabileceği gibi aynı bilginin farklı değerlendirme ve yorumlara konu olmasından kaynaklanabilir.<sup>292</sup>

Statü ve güç farklılıkları da önemli bir çatışma nedenidir. Bireyler ve gruplar sahip oldukları güç ve statüyü koruma ve artırma eğilimindedir. Bu nedenle de bu

---

Hayat Kitapevi, İstanbul, 1999, s.29,40

<sup>288</sup> ÖZKALP, KIREL, s.319; KOÇEL, s.540; GÖKBAYRAK, s.28

<sup>289</sup> GÖKBAYRAK, s.28

<sup>290</sup> BARUTÇUGİL, s.124

<sup>291</sup> EREN, s.534; KOÇEL, s.540

<sup>292</sup> BARUTÇUGİL, s.123; KARİP, 15

durumlarını korumak için çaba harcarlar. Tüm bu çabalar ve mücadele bir çatışma nedeni oluşturur.<sup>293</sup>

Önemli bir farklılık da zaman algılamasında ve değerlendirmesindeki farklılıklardır. Örneğin kimi için kısa vade üç beş ay iken kimine göre de bir iki yıl olabilir.<sup>294</sup>

### **c) Sınırlı kaynaklar ve bütçe**

İşletme organizasyonları insan, makine ve para gibi kaynaklardan meydana gelmiştir ve bu organizasyonda işbölümü sonucu birimler oluşmuştur. Oluşan birimlerin işletme kaynaklarından aldıkları paylarda sınırlıdır.<sup>295</sup> Sınırlı kaynaklar, işten çıkarma, zam, ücret, ikramiye gibi konularda önem kazanmakta dolayısıyla daha çok kaynak için bir yarışma olmaktadır. Daha çok kaynağı alan birim daha güçlü ve yetkili konuma gelmektedir.<sup>296</sup>

### **i) Amaçlar ve Çıkarlar**

Tüm işletmelerde açık ve objektif amaçların belirlenmediği görülür. Belirlenmiş olanlarında her birim, yönetici ve bireyce ayrı ayrı yorumlandığı bu nedenle de uygulama ve faaliyetlerde farklılıklar olmaktadır.<sup>297</sup> Belirli konularda kişiler ya da grupların amaç ve çıkarları farklıdır. Birinin çıkar veya amacı diğerininkini engelleyebilir. Bireylerin kimi kez açığa vurdukları amaçlarının ötesinde gizli amaçları da bulunabilir. İşletmelerde oluşan çatışmalarda gizli amaçlar bu nedenle önemli bir

---

<sup>293</sup> GÖKBAYRAK, s.31

<sup>294</sup> EREN, s.533

<sup>295</sup> EREN, s.529

<sup>296</sup> GÖKBAYRAK, s.26–27

<sup>297</sup> EREN, s.531

etkendir.<sup>298</sup> Organizasyon için neyin iyi neyin kötü olduğunu tartışan taraflar aynı zamanda kendileri içinde neyin iyi ya da kötü olduğunu düşünmek zorundadır.<sup>299</sup> Bunun yanında işletmede bulunan her grubun da kendi amaç ve davranışsal kuralları vardır. Mesela pazarlama bölümü satışları artırma amacı güderken, finans bölümü ise tahsilâtların zamanında yapılmasını ister. Bu durumda pazarlama bölümü müşteriye kırmak istemezken finans bölümü tahsilâtı geciken müşteriye satışın durdurulmasını isteyebilir.<sup>300</sup>

İnsanlar ve organizasyonlar birbirlerinden karşılıklı olarak bazı yararlar beklerler. Bu yararları gerçekleştirmek için bir sözleşme ile bir araya gelirler. Bu sözleşme ile hak, ödev ve yükümlülükler karşılıklı olarak uyulması beklenir.<sup>301</sup> İşletmede bireyin başarı gereksinimine karşılık başarısızlık korkusu verilmesi, bağımsızlık gereksinimine karşılık örgüte bağlanmaya zorlanması, dostluk gereksinime karşılık düşmanlığa kışkırtılması, hak gereksinimine karşılık emeğin karşılığının alınamaması gibi durumlar bireyde çatışmaya neden olur.<sup>302</sup> Bunun yanında maddi unsurlarla birlikte statü ve psikolojik doygunluğu da içeren ödüllendirme sistemlerinde adalet ve denge önemlidir. Çünkü bireyler organizasyona yaptıkları katkı ile organizasyonun kendilerine yaptığı katkıyı mukayese ederler. Bu konuda adaletsizlik ve dengesizlik duygusu çatışma nedeni olarak kendini gösterir.<sup>303</sup>

#### **d) Belirsizlikler ve Karışıklıklar**

Belirsizlik denildiği zaman iki tür belirsizlik söz konusudur. Bunlar çevresel (pazar, hammadde ve finans kaynakları gibi) ve örgütsel (yönetim, makinelerin

---

<sup>298</sup> BAŞARAN, s. 175

<sup>299</sup> BARUTÇUGİL, s. 125

<sup>300</sup> ERDOĞAN, s. 175

<sup>301</sup> BARUTÇUGİL, s. 18

<sup>302</sup> BAŞARAN, s.173

<sup>303</sup> GÖKBAYRAK, s.32–33

bozulması gibi) belirsizliklerdir.<sup>304</sup> İşletmelerde görevler birbirlerini mantıken izleyen ve tamamlayan bir yapı arz ederler. Bu yapıda çoğu kez her yönetici görev sınırlarını tam olarak bilemez ve çalışma alanları da çoğu kez karmaşıktır.<sup>305</sup> Bazı işletmelerde amaçlar, işlemler, süreçler, sorunlar, seçenekler, çözümler, sorumluluklar ve işlevler açık seçik tanımlanmamıştır.<sup>306</sup> Bu şekilde belirsiz ilişkilerin olduğu ortamlarda bir kişi iki kişilik eğilimi birden gösterir. Bireyin söyledikleri ile yaptıkları tutarsızlaşır.<sup>307</sup>

Çatışmanın güç dengesizlikleri, kaynak dağılım ve kontrolünde dengesizlik ve eşitsizlikler ile görev ve yetkilerin dağılımındaki belirsizlikler gibi nedenleri de olabilir. Kurumsal bir ortamda kimin neye ne kadar sahip olacağı net olarak tanımlanmamışsa çıkarlar/yararlar üzerine çekişme başlar.<sup>308</sup> Bir görevin birden fazla bölüme verilmesi, bir görevin hiç kimseye verilmemiş olması, görevin bir kimseye verilmiş olmasına rağmen yetki ve sorumluluğun başkasında olması gibi sınırları iyi çizilmemiş işler çatışma nedenidir. Bu gibi yönetim alanına ilişkin belirsizliklere ilaveten yöneticilerin kademe atlayarak daha alt kademelere emir vermeleri de çatışmalara neden olur.<sup>309</sup>

### e) Değişen koşullar ve anlaşılması zor teknoloji

İşletmelerde strateji, teknoloji, yapı ve kültür ile insan davranışları değişim alanları olarak karşımıza çıkar.<sup>310</sup> Değişen koşullar bireylerin yeni roller edinmelerini gerektirir. Özellikle yeniden yapılanma veya reorganizasyon gibi durumlar koşullarda

---

<sup>304</sup> Gareth MORGAN, Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, (Çev; Gündüz BULUT), MESS Yayınları Yayın No:280, 1998, İstanbul, s.207

<sup>305</sup> EREN, s.530

<sup>306</sup> BAŞARAN, s. 170; KOÇEL, s.539

<sup>307</sup> ERDOĞAN, s. 169

<sup>308</sup> KARİP, s. 16–17

<sup>309</sup> GÖKBAYRAK, s.37–38

<sup>310</sup> Belkis ÖZKARA, Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, ISBN 975-7150-17-7, 1999, Afyonkarahisar, s.51

önemli değişiklikler yaratır.<sup>311</sup> Büyüme gibi farklı nedenlerle organizasyonlarda yeni uzmanlıklar oluşabilir veya eskiler değişebilir. Bu durumda yeni gelecek uzmanlar ile eski bireyler arasında çatışma ortamı oluşur.<sup>312</sup> Bireylerin işletmedeki yerleri sık sık değiştğinde bireyler mutsuz ve etkisiz olurlarken bir yandan da işletmenin gücü olumsuz etkilenir.<sup>313</sup> İnsanların çoğu çeşitli sebeplerle değişmeye karşı koyma eğilimi göstermektedir.<sup>314</sup> Sürekli değişen koşullar bireylerde fizikteki eylemsizlik prensibi gibi bir durum yaratır ve mevcut statülerini korumak amacıyla değişen koşullara karşı bir direnç oluşturur. Bu direnç de çatışma nedeni olarak karşımıza çıkar. Aile işletmeleri de tüm bu değişimlerden etkilenmektedir. Aile üyelerinin uzmanlaşma gerektiren pozisyonlar için profesyonellerle rekabet etmeleri gerekmekte, değişen koşullarla yeni roller oluşmakta bu gibi nedenlerle de aile işletmelerinde yer alan aile üyeleri ve profesyoneller için koşullarda meydana gelecek değişimler önem arz etmektedir.

İşletmelerde pek çok yapım bilgileri açık seçik olarak paylaşılmaz. Bireylere teknolojinin neden sonuç ilişkisi açıklanmaz.<sup>315</sup> Örgütsel faaliyetlerin her alanında insan emeğinin yerine geçen üretim ve bilişim teknolojileri işletmelerde önemli bir değişim alanıdır.<sup>316</sup> Bu nedenle insan emeğinin rakibi olan teknolojiye ve çeşitli nedenlerle teknolojinin getirdiği değişime uyum sağlayamayan ve anlayamayan işletme bireyleri için teknoloji bir çatışma nedeni olmaktadır.

---

<sup>311</sup> KOÇEL, s.540

<sup>312</sup> GÖKBAYRAK, s.30

<sup>313</sup> BAŞARAN, s.170–171

<sup>314</sup> Ömer DİNÇER, Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri, Timaş Basım, 1.Baskı, 1992, İstanbul, s.109

<sup>315</sup> BAŞARAN, s.170

<sup>316</sup> ÖZKARA, s.65–66



## f) Yönetime katılma ve ortak karar verme

İşletmelerde bireylere yönetime katılma olanağı verilmez, verilse bile işlerinin başından ayrılıp toplantılara katılamazlar. İşletmeler bireyleri örgütsel amaçlara ulaşmada araç olarak görür ve bu konuda onlara amansız davranırlar.<sup>317</sup> Yönetim ile personel arasındaki ilişkilerin kutuplaşması gibi durumlarda işçi-işveren çatışmaları önemli olmaktadır.<sup>318</sup> Ayrıca organizasyonda yer alan birimler arasında kaynakların dağılımı ve birim faaliyetlerinin planlanmasına bağlı olarak ortak karar verme ihtiyacı ortaya çıkar. Kıt kaynaklar veya zamanlama ile ilgili karşılıklı bağımlılıklar nedeniyle birim çalışanlarında baskı oluşturur. Bu nedenle ortak kararlar çatışmaları azaltmak yerine çatışma çıkma eğilimini artırıcı etki yapar.<sup>319</sup> Sonuç olarak işletmelerde bireylerden süreçlerine katılmadıkları yönetsel kararları uygulamaları ve yerine getirmeleri beklenir. Bu durum alınan kararlara destek noktasında bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkar.

## g) İletişim ve algılama

İletişim aslında çatışmanın temelinde yatan bir nedendir ve çatışmanın başlangıç faktörlerini de oluşturur. İletişimden kaynaklanan bu faktörler kısaca şöyle özetlenebilir;

- Biliş; kişinin duyu organları ve yaşadıkları neticesinde zihninde sakladığı, anlamlandırdığı düşüncelerdir. Bu kavrama kalıplaşmış düşünceleri, genellemeleri, kişiselleştirmeleri, keşkeleri gibi birçok unsur dâhildir.
- Algı; kısaca çevreden gelen duyuların anlamlandırılması olarak ifade edilir ve her bir bireyin aynı duyum karşısındaki algısı değişkendir.

---

<sup>317</sup> BAŞARAN, s.171

<sup>318</sup> KOÇEL, s.540

<sup>319</sup> GÖKBAYRAK, s.27-28

- Duygu; bireyler mutluluk, hayret, korku, üzüntü, öfke, tikslenme, küçük görme, utanma ve tarafsız kalma gibi temel ruh hallerini içerir. Her bireyin duygusal durumu da farklılık gösterir.
- Bilinçdışı; bireyler küçük yaşlardan beri bazı beklenti ve çatışmaları nedeniyle kendi iç dengesini sağlamak için bilinç hali dışında bir takım savunma mekanizmaları geliştirir ve bunu uygularlar.
- İhtiyaçlar; psikolojide güdü de denilen açlık, cinsellik, başarıma, merak gibi bir takım ihtiyaçlar insanların iletişimde önemli rol oynar.
- İletişim becerisi; bireylerin bilgi, algı, duygu, ihtiyaç gibi çeşitli durumlarını karşı tarafa aktarabilme yeteneğini ifade eder.
- Kişisel faktörler; cinsiyet, fiziksel görünüm, tutumlar gibi kişiye bağlı durumlardır.
- Sosyal, fiziksel ve kültürel çevre; bireyler birbirinden farklı kuralları, dili, kültürü, iklimi olan sosyal çevrelerden gelirler. Bu nedenle farklı iletilere sahiptir.
- Bunlardan başka iletişimde verilen mesajın içeriği, veriliş şekli gibi mesajdan kaynaklı nedenlerde vardır.<sup>320</sup>

İletişim bir işletmenin vazgeçilmez parçasıdır. İletişim problemleri en büyük çatışma nedenlerinden biridir. İletişim eksikliği çatışmalara neden olabildiği gibi çatışmalara da engel olabilir.<sup>321</sup> İletişimin başarısı verilen mesaj kadar karşı tarafça anlaşılmasına bağlıdır.<sup>322</sup> Çoğu kez yöneticiler tartışmalı bir konuyu bir duyuru ile açıklığa kavuşturmak isterler. Sözcüklerin objektif anlamlarının olmadığı ve iletiyi alan kişinin algısı ve yorumu ile anlam kazandığı düşünüldüğünde iletişim kavramı öne çıkmaktadır. Bu noktada olası yanlış anlamaları azaltmada yüz yüze iletişim daha yeğ durmaktadır.<sup>323</sup> Kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde

---

<sup>320</sup> Üstün DÖKMEN, Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1989, s.83–134,341

<sup>321</sup> ÖZKALP, KIREL, s.317–318; KOÇEL, s.539

<sup>322</sup> BARKAN, s. 26

<sup>323</sup> KARİP, s.13–14

algılamaları muhtemel çatışmalara neden olabilmektedir.<sup>324</sup> Ayrıca her birimin haberleşme, bilgi edinme yol ve yöntemleri farklıdır. Örneğin tedarik birimi satıcılar piyasasından bilgi sağlarken, pazarlama müşteri piyasasından bilgi sağlar. Birimler bu bilgileri sağlarken de birbirinden bağımsız kaynaklar geliştirir. Örneğin ar-ge birimi bilim adamları ve mühendislerden bilgi sağlarken, finans birimi de vergi uzmanları, ekonomistler gibi farklı kaynaklardan bilgi sağlarlar. Dolayısı ile farklı kaynak ve yollarla edinilen bilgilerde farklı olmaktadır.<sup>325</sup>

#### **h) Birbirine bağlı görevler ve fonksiyonel bağımlılık**

İşbölümü ile işletmelerde ortak çabayı gerektiren işler farklı birimlerde toplanır.<sup>326</sup> Bu birimler birbiriyle ilişki içindedirler. Bu ilişkilerde birimler arasında karşılıklı bağımlılıklar söz konusudur. Bir birimin çıktısı diğer bir birimin girdisi olabildiği gibi birimler arasında başarı kıstaslarında, zamanlamada vb konularda farklılıklar olabileceği gibi ortak kullanılan kaynaklarda ki sınırlılıklar çatışmalara neden olabilir. Örneğin üretimin yetersizliği nedeni ile düşen satışlardan dolayı üretim ile finans bölümleri çatışma içine girebilir.<sup>327</sup>

### **D. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA SÜRECİ**

Çatışmaların ortaya çıkış süreci genellikle dört aşamalı olarak ele alınmaktadır.<sup>328</sup> Fakat Barutçugil'in beş aşamalı olarak ele aldığı görülür.<sup>329</sup> Bu çalışmada genel olan dört aşama aşağıda kısaca izah edilmiştir.

---

<sup>324</sup> KOÇEL, s. 539

<sup>325</sup> EREN, s.532-533

<sup>326</sup> GÖKBAYRAK, s.25

<sup>327</sup> ERDOĞAN, s.175-178; KOÇEL, s.538-539; EREN, s.529

<sup>328</sup> GÖKBAYRAK, s.17-18; ÖZKALP, KIREL, s.317-323; TÜRKEL, s.110-111

<sup>329</sup> BARUTÇUGİL, s.118-119

## 1. Birinci Aşama; Potansiyel ya da Gizli Zıtlıklar

Çatışmanın bu sürecinde ilk adım çatışmanın doğması için fırsat yaratan koşulların varlığıdır. Bu koşullar doğrudan çatışma yaratmaz. Önceki bölümde bahsedilen çatışma nedenleri çevresel koşulların da etkisi ile tek tek veya bir arada çatışma ortamını hazırlar.<sup>330</sup> Bu aşamada çatışmanın varlığından bahsedilmezken, çatışmanın nedenleri potansiyel olarak veya gizli bir biçimde ortamda bulunur.

## 2. İkinci Aşama; Algılama, Kavrama ve Kişiselleştirme

Birinci aşamada belirtilen gizli veya potansiyel nedenler engelleme oluşturmaya başlayınca tarafların tamamı ya da bir kısmı artık çatışma koşullarının varlığını sezmeye, algılamaya başlarlar. Ancak bir çatışma olduğu halde bunun algılanmaması olasılığı da vardır. Baskı veya dikkatin başka yere yoğunlaşması nedeni ile çatışma nedenlerinin varlığını algılama ertelenebilmektedir. Bazı durumlarda potansiyel çatışma koşulları olmadığı halde bireyler roller gibi farklı nedenlerle çatışma nedeni varlığı algılaması içine girebilirler. Çatışma için koşulların varlığını algılamak tek başına yeterli olmayabilir. Algılamanın yanında nedenlerin kavrama biçimi ve kişiselleştirilmesi önemlidir. Örneğin, çalışma arkadaşıyla anlaşmazlığını algılayan birey için bu durum gerginlik ve sinirlilik nedeni olmayabilir ve arkadaşına olan sevgi ve saygısını etkilemeyebilir. Bu durum bireyin olaya bakış açısında ve çatışmadan etkilenmesine göre değişebilir.<sup>331</sup> Bu aşamada bireyler ya da gruplar çatışma nedenlerini algırlar, algıladıkları nedenleri kendilerine göre kavrar ve duruma göre kişiselleştirir ya da kişiselleştirmez yani değerler.

---

<sup>330</sup> GÖKBAYRAK, s.17; ÖZKALP, KIREL, s.317; TÜRKEL, s.110; BARUTÇUGİL, s.118

<sup>331</sup> GÖKBAYRAK, s.17; ÖZKALP, KIREL, s.319–320; TÜRKEL, s.111; BARUTÇUGİL, s.118

### 3. Üçüncü Aşama; Hissetme ve Davranış

İkinci aşamada algılanan çatışma nedenleri kişiselleştirme ile sonuçlanmıştır. Bu aşamada, çatışma durumundaki taraflar çatışma konusu olay karşısında kendilerinde doğan kaygı, endişe, kırgınlık, kızgınlık, engellenme, gerginlik ve huzursuzluk gibi hislerini dışa vurma ihtiyacındadırlar. Bu ihtiyaç neticesinde davranışlar oluşmaya başlar. Bu davranışlar; kaçınma, rekabet, uzlaşma, uyum ve işbirliği davranışları olabilir.<sup>332</sup> Bu aşamada çatışmanın tarafları algıladıkları ve hissettikleri çatışma nedenine karşı saldırgan ve savunmacı davranış mekanizmaları arasında bir mekanizma ile cevap verme eğilimdedirler. Artık kaçınılmaz duruma gelen çatışma için taraflar bir anlamda savaş öncesi konum almaktadırlar.

### 4. Dördüncü Aşama; Açık Çatışma ve Sonuçlar

Dördüncü aşamada, üçüncü aşamada tarafların belirlediği davranışlar, karşı tarafın amaçları ve huzuru üzerinde yıkıcı etkiler oluşturmaya başlar. En belirgin çatışma şekli karşı tarafa fiziki müdahale olmakla beraber bu durum sosyal ve biçimsel sistemlerle yasaklanmış olduğundan genellikle bu yansıma; bireyin veya sistemin çalışmasının bilinçli olarak sabote edilmesi, karşılıklı tartışmalar, karşılıklı ağır bir dil ve sözler kullanma, bilgi ve veri saklama gibi şekillerde olmaktadır.<sup>333</sup>

Bu aşamada çatışmalar çok belirgin bir hale gelmiştir. Artık yönetimi de önceki aşamalara nispeten daha zorlaşmıştır. Çatışmanın grup ya da işletmenin üstündeki yıkıcı etkileri genellikle çok iyi bilinmektedir. Bu sonuçlar arsında iletişimi geciktirme, işletme bağlılığının azalması, işletme amaçlarının ikinci dereceye düşmesi işleyişin aksaması sayılabilir. Tüm bu olumsuz neticeleri yanında çatışmanın kararların kalitesini

---

<sup>332</sup> GÖKBAYRAK, s.18; ÖZKALP, KIREL, s.320–323; TÜRKEL, s.111; BARUTÇUGİL, s.118

<sup>333</sup> TÜRKEL, s.111; BARUTÇUGİL, s.118

artırdığında, yaratıcılığı ve yenilikleri güdülendiğinde, ilgi ve merakı teşvik ettiğinde, değişim ve özeleştirici ortamını hızlandığında yapıcı sonuçları vardır.<sup>334</sup>

Bu aşamada yöneticilerin yapması gereken kaçınılmaz olan çatışmaları işletme için olumlu duruma getirmektir. Zaten bir anlamda da çatışmanın olması işletme menfaatinedir. Çatışma olmamasını beklemek ya da öngörmek işletme ve insan doğasına pek de uygun görünmemektedir.

## E. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA VE PROFESYONELLER

Aile işletmelerindeki en önemli yönetim sorunu ailedeki yönetici konumunda olan kişilere olan bağımlılık yani merkezîyetçilik konusunda çıkmaktadır. Bunun yanında aile işletmelerinde görülen en önemli sorunda iletişimden kaynaklanmaktadır. Daha geniş bir açıdan bakıldığında ise sorunları aşağıdaki tablo 2.2. ile özetlemek mümkün görünmektedir.<sup>335</sup>

ALAN	PROFESYONEL YÖNETİM	AİLESEL YÖNETİM
Kâr	Kâr kesin bir hedeftir, Uzun vadeli kazançların büyümesi hedeftir.	Kâr bir yan ürün görülmektedir, Amaç sermayenin getirisi veya ailenin kâr payını çoklamaktır.
Planlama	Biçimsel, sistematik planlama, İşletme planı ile bölümlerin planlarının koordinasyonu, Sermayenin belirlenmesi.	Biçimsel olmayan ve özel planlama çalışmaları.
Bütçeleme	Standart ve sapmalara göre yönetim.	Bütçe açık ve belirli değil, sapmalar hakkında izleme yok.

<sup>334</sup> ÖZKALP, KIREL, s.323–324

<sup>335</sup> Esin SAYIN ÜNLÜ, Ahmet Seha SELEK, “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliği”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2004, s.13

Organizasyon	Ayrıntılı ve hepsi kendine özgü, kesin biçimsel rol tanımlamaları.	Birbiri üzerine binen ve tanımlanmamış sorumlulukları içeren biçimsel olmayan yapı
Kontrol	Örgüt kontrolü, planlı ve biçimsel bir sistem içerisinde, sistem açık olarak amaçları, hedefleri, tedbirleri ve gelişmeyi içeriyor.	Genelleşmemiş plansız kontrol, biçimsel ölçütler nadiren kullanılır.
Yönetim kurulu faaliyetleri	Düzenli raporlar, Stratejik kararlar, Resmi tutanaklar, Kurulun alt komiteleri, Kurul politika geliştirir.	Kurulu aile oluşturur, Sık olmayan toplantılar, Zayıf işletme yönetimi.
Yönetim geliştirme	Planlı yönetim geliştirme, Gereksinimlerin belirlenmesi, Programların tasarlanması.	Genellikle iş başında eğitim vasıtasıyla programsız gelişme.
Sistemler	Açıkça belirlenmiş, Enformasyon teknolojisi stratejisi, Ana bölümlerden önce pazarlama, Pazar araştırması bölümü, Biçimsel bir ücret ve yan ödeme yapısı, Performans derecelendirme, İnsan kaynakları enformasyon sistemi, Üretim ve Kalite kontrol, Verimlilik ölçümü.	Kesin ve belirli bir bütçe yok; sapmalar ve sistemler hakkında bilgi ve izleme yok.
Yenilikler	Artımsal yeniliklere yönelim, hesaplanmış riskleri alma arzusu.	Belli başlı ve büyük yeniliklere yönelim, büyük riskleri alma
Liderlik	Katılımcı liderlik biçimleri	Liderlik biçimleri çok direktif veren liderlik ile 'bırakınız yapınlar' biçiminde liderlik arasında değişen
Kültür	İyi tanımlanmış kültür, Herkes tarafından anlaşılabilir vizyon, misyon ve değerler.	Üstünkörü tanımlanmış 'aile kültürü', Aile kültürü kurucunun kültürü ile eşdeğer.

Tablo 2.2. Profesyonel yönetim ile Ailesel Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması

Profesyonel yöneticilik denildiği zaman temel karar organlarında ve hiyerarşik bütün kademelerde aileye bağımlılıktan çok uzmanlık ve yetenek esasına göre yürütüm söz konusu olmaktadır. Fakat ailenin etik değerlerinin çalışanlar ile çatışması halinde ailenin etik değerlerine aykırı değer yargıları da bir şekilde işletmeden dışlanmaktadır.<sup>336</sup> Aile işletmeleri incelendiğinde temel sorunların kurumsallaşamamak ve profesyonellerle geçinememek, gelecek neslin yetişmesi, yetki devri öncelikle sıralanabilmektedir.<sup>337</sup> İşte aileye bağımlılık duymayan profesyonel yönetici 'ailenin işletmesinde' her zaman için çatışmaya müsait bir ortamında içinde yer almaktadır. Bu nedenle de aile işletmelerinde aileden gelen yöneticiler ile profesyonellerin çatışması bir gerçektir ve kaçınılmaz görünmektedir.

## **F. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMALARIN YÖNETİMİ**

Uygun bir biçimde yönetilen çatışma işletmeye önemli katkılar sağlar. Problemlerin tanımlanmasında ve çözümünde çatışma bir araçtır. Çatışmayı etkili bir biçimde yöneterek; amaçları ve uygulamaları yeniden gözden geçirmek, kaliteyi geliştirmek, maliyeti düşürmek, kurumsal işlemleri etkilileştirmek, takım çalışması ve beyin fırtınasının etkililiğini sağlamak mümkün olabilir. Bu noktada çatışma bir problem değil çözümün bir parçasıdır.<sup>338</sup> Bu nedenle çatışma yönetiminden amaç, çatışmaların tamamen ortadan kaldırılması değil çatışma sonuçlarının tüm taraflar ve özellikle işletme için olumlu olmasını sağlamaktır.

### **1. İzlenecek Süreç**

İnsanlar arası ilişkilerde çatışmalardan hiçbir zaman tam olarak kaçınılamaz ancak liderler ve yöneticiler çatışma çıkmadan bazı yöntem ve yeteneklerini kullanırlarsa

---

<sup>336</sup> AKDOĞAN, SEYREK, s.275–277

<sup>337</sup> GÜNGÖR AK, s.154

<sup>338</sup> KARİP, s.21–22



çatışmaların olumsuz sonuçları önlenabilir ve olumluya çevrilebilir. Bu yöntemlerden iletişim odaklı bir yöntem olarak aşağıdaki hususlar taraflarca uygulanabilir;

- *Dinleme*; Çalışanlarını birkaç dakika bile olsun dinlemek birçok sorunu büyümeden çözebilir. Lider ya da yönetici tarafından dinlenmek, çalışanların duygularını açığa çıkartıp dağılmasına neden olabilir, motivasyonuna katkı yapabilir.
- *Yüzleşme*; Birisiyle yüzleşmek sorun yaratan nedenlerin, yanlış anlaşılan iletilerin, önyargıların ve daha birçok çatışma nedenlerinin ortadan kalkmasına olanak sağlayabilecektir.
- *Yönetim Toplantısı*; Sorunları çözmeden bırakmak yerine etkili yönetim toplantılarında çözüme ilişkin politika ve kurallar geliştirmek belirsizlikleri ortadan kaldırmak birtakım çatışma nedenlerinin ortadan kalkmasına yardımcı olur.
- *Önleyici Ben İletisi*; Bu daha çok iletişimde kullanılan dil ile ilgilidir. Örneğin ‘bugün hiçbir biçimde rahatsız edilmek istemiyorum’ cümlesi “sen” iletisi içeren bir cümle iken, ‘çalışmamı bitirmek için yalnız kalmak istiyorum’ cümlesi “ben” iletisi içerir. İkisi arasındaki fark “sen” iletili cümlede karşı tarafa olumsuz bir mesaj vermesidir.
- *Kendini Açığa Vuran Ben İletisi*; Buda iletişimde kullanılan dil ile ilgilidir. Bu iletilerle birey karşı tarafa kendi duygu ve düşüncelerini ileterek kendini ifade eder. Örneğin ‘telefon konuşmalarında nezaketin ilişkilerde önemli olduğunu düşünüyorum’ ifadesi karşı tarafa kabul sınırlarını ifade eder.<sup>339</sup>

Bunlara rağmen olumsuzluklar içeren çatışma çıkmış ise yinede yöneticinin, organizasyonda yaptığı en önemli işlerden birisi de çalışanlar ve gruplar arasındaki çatışmaları organizasyonun amaçlarına katkıda bulunacak doğrultusunda yönetmektir. Yönetici bunu yaparken dört aşamadan oluşan bir süreç izleyebilir. Bunlar;

- Mevcut çatışmaların teşhis ve tanısı,

---

<sup>339</sup> GORDON, s.137–140

- Bu çatışmaların neden ve köklerinin araştırılması,
- Çatışmaları yönetecek veya çözecek alternatiflerin belirlenmesi ve uygulanması,
- Sonucun izlenmesi.<sup>340</sup>

Çatışmaların türleri ve nedenleri daha önceki bölümlerde ele alınmış olduğu için ilk iki aşama hakkında başkaca açıklamaya gerek duyulmamıştır. Üçüncü aşamaya ilişkin açıklamalar ise aşağıda ele alınmıştır. Son bölüm ise sürecin izlenmesi sürecidir.

## 2. Çözüm İlişkin Yaklaşımlar ve Stratejiler

Olumsuz etkide bulunacak bir çatışmanın ortaya çıkmasından sonra alınacak önlemlerin başarı şansı sınırlı olacaktır. Bu nedenle çatışma çıkmadan şu yöntemler uygulanabilir;

- Sistemin oluşturulması sırasında benzer özelliklerde bireyler seçilmeli,
- Çatışma eğilimi ve potansiyeli yüksek görülen birey ya da grupların kontrol altında tutulması,
- Bölümlerin salt kendi etkinliklerinden çok, toplam çabaya katkılarına göre değerlendirilip ödüllendirilmesi,
- Üyelerin birbirlerini anlayabilmeleri için zaman zaman rotasyona tabi tutulmaları,
- Herhangi bir kazanma ya da kaybetme durumu yaratılmaktan kaçınılması.<sup>341</sup>

Çatışmaların çözümünde uygulanabilecek yaklaşımlardan biride karşıdakinin yerine kendini koyma yani empatidir.<sup>342</sup> Empati yukarıda da belirtildiği gibi çatışma çıkmadan tarafların kendilerini birbirlerinin yerine koymaya çalışmasının sağlanması

---

<sup>340</sup> KOÇEL, s.541

<sup>341</sup> A.Can BAYSAL, Erdal TEKARSLAN, İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Matbaası, 2. Baskı, İstanbul, 1996, s.318–319

<sup>342</sup> DÖKMEN, s.135–138

hem çatışma çıkmadan hem de çatışma esnasında işlevselliği olabilecek bir yöntem gibi görünmektedir.

Çatışmanın çözümüne ilişkin farklı yaklaşımlar farklı şekillerde tasnif edilmektedir. Bu tasniflerden birincisi süreç yaklaşımı ve yapısal yaklaşımdır. Süreç yaklaşımında, tarafların çatışma yönetim stratejilerinin değiştirilmesine çalışılır. Bu yaklaşımda iletişim ve liderlik kavramları ön plana çıkar. Yapısal yaklaşım olarak bilinen yaklaşımda ise örgütün yapısından kaynaklanan nedenler değiştirilerek çatışma ortadan kaldırılmaya çalışılır.<sup>343</sup> Bu tasniflerden ikincisinde çatışmanın sonucunda kazanma ya da kaybetme olmasına dayanan yaklaşımdır. Bu yaklaşımda taraflardan birinin ya da her ikisinin kazanması gibi durumlar söz konusudur. Kazan kaybet yaklaşımında kazan-kaybet, kaybet-kazan, kazan-kazan gibi farklı olasılıklar söz konusudur.<sup>344</sup> Üçüncü sınıflama ise Blake, Shepard ve Mouton'un çatışmadan kaçınma ve anlaşmanın olabilirliği ile çözüm tekniğinin başarı şansına göre tablolaştırılmış tasnifidir. Bu tablo aşağıda verilmiştir.<sup>345</sup>

<b>Varsayım Seti</b>	<b>Çatışma Kaçınılmaz - Anlaşma İmkânsız</b>	<b>Çatışma Kaçınılabılır - Anlaşma İmkânsız</b>	<b>Çatışma ve Anlaşma Mümkün</b>	<b>Başarı Şansı</b>
<b>Aktiflik Boyutu</b>				
Aktif ↑ ↓ Pasif	Kazan-Kaybet Türü Güç Mücadelesi Hakem Kararı Kura Çekme	Çekilme Soyutlama Kayıtsızlık	Sorun Çözme Uzlaşma Yatıştırma	Yüksek ↑ ↓ Düşük

*Tablo 2.3. Blake, Shepard ve Mouton'un Çatışmayla Başa Çıkma Yöntemlerinin Tasnifi*

<sup>343</sup> KARİP, s.54; BAYSAL, TEKARSLAN, s.328-329

<sup>344</sup> BAYSAL, TEKARSLAN, s.320-321; GORDON, s.143

<sup>345</sup> EREN, s.538; BAYSAL, TEKARSLAN, s.321-322

Çatışma yönetiminde tarafların izleyebileceği stratejiler; bütünleşme, uyma-itaat etme, uzlaşma, üstünlük kurma ve kaçınma olarak sayılabilir. Aslında işbirliği ya da rekabet içeren stratejiler olarak da kısaca ifade edilebilir. Bu stratejilerin uygun olduğu ve olmadığı durumlar aşağıda tablo 2.4. belirtilmiştir.<sup>346</sup> Tarafların bazen de yansıtma, ussallaştırma, arka plana atma, bekleme, kuralların arkasına sığınma gibi yaklaşımlar izledikleri de görülmektedir.<sup>347</sup>

UYGUN OLDUĞU DURUMLAR	UYGUN OLMADIĞI DURUMLAR
<b>ENTEGRASYON</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karmaşık konular</li> <li>• Görüşlerin sentezinin gerektiği</li> <li>• Karşı tarafın katkısının gerektiği</li> <li>• Yeterli zamanın olduğu</li> <li>• İki tarafın çözüme katıldığı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basit konular</li> <li>• Acil kararlar</li> <li>• Bir tarafın katılmadığı</li> <li>• Bir tarafın katılıp ta çözme becerisine sahip olmadığı</li> </ul>
<b>UYMA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taraflardan birisi kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor</li> <li>• Konu diğer taraf için daha önemli</li> <li>• Taraflardan biri vazgeçmeye razı</li> <li>• Taraflardan biri zayıf</li> <li>• İlişkinin devamı önemli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konu önemli</li> <li>• Taraflar haklı olduğunu düşünüyor</li> <li>• Diğer taraf yanlış ya da haksız</li> </ul>
<b>HÜKMETME</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konu basit</li> <li>• Acil karar verilmesi gerekli</li> <li>• Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak</li> <li>• Astlarla baş edebilmek için zorunlu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konu karışık</li> <li>• Konu önemli</li> <li>• Her iki taraf eşit</li> <li>• Aceleye gerek yok</li> </ul>

<sup>346</sup> KARİP, s.61-67, 71

<sup>347</sup> Seyhan ŞAHİN, İşletmelerde Rol Çatışması-Rol Bilinci ile İnsan Kaynakları Yönetimi Tarafından İş görene Rol Bilincinin Kazandırılması ve Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi ), İÜ. Kütüphanesi 29414, s.20-22

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diğer tarafın alacağı kararın maliyeti yüksek</li> <li>• Astlar karar için yetenekli değil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Astlar yüksek yeterliliğe sahip</li> </ul>
<b>KAÇINMA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konu basit</li> <li>• Karşı karşıya gelmenin sağlayacağı maliyet elde edilecek faydadan yüksek</li> <li>• Durulma süresine ihtiyaç var</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konu önemli</li> <li>• Karar tarafın sorumluluğunda</li> <li>• Taraflar kararlı ve geri adım atmıyor</li> <li>• Acele çözüm gerekli</li> </ul>
<b>UZLAŞMA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarafların amaçları birbirini dışlıyor</li> <li>• Taraflar eşit güçte</li> <li>• Görüş birliği sağlanamıyor</li> <li>• Entegrasyon ve hükmetme başarısız</li> <li>• Geçici çözüme ihtiyaç var</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir taraf daha güçlü</li> <li>• Sorun çok karışık</li> </ul>

*Tablo 2.4. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Kullanımın Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar*

Çatışmanın yönetimine ilişkin olarak; kaçınma (kayıtsızlık, soyutlanma, çekilme), geciktirme, inandırma, yumuşatma ya da yatıştırma, baskı ya da güç kullanma, kur'a çekme, uzlaştırma ya da sorun çözme, hakem görüşüne başvurma, pazarlık, oylama, meşgul etme, yeni olanaklar sunma, çatışma maliyetinin değerlendirilmesi ve örgütsel önlemler gibi yaklaşım ya da stratejilerin uygulanması mümkündür.<sup>348</sup>

Aile işletmelerinde çatışmaya neden olan çeşitli etkenler bulunmakla birlikte bu işletmelerde diğerlerine göre üstünlük sağlayabilecek özelliklerde bulunmaktadır. Bunlardan biriside aile üyeleri çalıştıkları yere büyük bir bağlılık göstermekte, uyumlu

<sup>348</sup> EREN, s.539–543; BAYSAL, TEKARSLAN, s.322–328

çalışmanın yollarını aramaktadırlar. Aile işini yürütenlerin kariyerlerinden duyduğu tatmin artmakta ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Bundan başka aile işletmesinde çalışmak aile bireyleri için başka yerlerde çalışmaya kıyasla daha hızla yükselebilmeye olanak sağlamaktadır.<sup>349</sup> Aslında bu durumlar bakış açılarına, işletmeden işletmeye, aileden aileye değişken durumlardır.

---

<sup>349</sup> Alev TORUN, Neslihan ERCAN, “Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları” 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, 2006, İstanbul, s.33

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE FİNANSAL YÖNETİM ve ÇATIŞMA

#### I. AİLE İŞLETMELERİ VE FİNANSAL YÖNETİM

İhtiyaçların sonsuz, ekonomik kaynakların ise sınırlı olduğu bir dünyada yaşamaktayız. Bu durum ihtiyaçları karşılamaya dönük birimlerin doğmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Günümüzün çağdaş toplumlarında, ihtiyaçlarımızı karşılayan gelişmiş işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri de bunun bir sonucudur.<sup>350</sup> Bugün ihtiyaçları karşılamak üzere yüz binlerce küçük, büyük işletme her gün mal ve hizmet üretmek için faaliyette bulunmaktadır.<sup>351</sup> İnsanın var oluşundan beri söz konusu olan ihtiyaçların karşılanması için tarihten beri farklı şekillerde mallar ve hizmetler üretilmiştir.

Sanayi toplumuna geçişle birlikte sınırsız yatırım olanaklarına karşın, finansal kaynakların kıtlığı önemini korumuştur.<sup>352</sup> İnsanlar mal ve hizmet üreten birimler oluşturmak için bir takım ekonomik kaynaklara ihtiyaç duymuşlardır. Ekonomik kaynakların kıt olduğu bir dünyada mal ve hizmet üretmek için ihtiyaç duyulan kaynakların da kıt olması doğal bir durumdur. Bu nedenle kıt olan ekonomik kaynakların da yönetimi söz konusu olmaktadır. Daha önceki bölümlerde belirtildiği üzere aile işletmeleri de kıt olan ekonomik kaynaklarla mal ve hizmet üreten birimlerdir. Bu nedenle aile işletmeleri içinde gerekli fonların temini ve yönetimi önemli bir konudur.

---

<sup>350</sup> İnan ÖZALP, Celil KOPARAL, Güneş BERBEROĞLU, Yönetim ve Organizasyon, T.C.Anadolu Üniv. Yayınları No:951, Açık öğretim Fakültesi Yayınları No:521, Eskişehir, 1999, s.2

<sup>351</sup> Şan ÖZ-ALP, Necdet TİMUR, Tamer KOÇEL, Ramazan GEYLAN, Yavuz ODABAŞI, Nurten ERDOĞAN, Melih ERDOĞAN, A.Ekrem ÖZKUL, A.Sevgi ÖZTÜRK, Genel İşletme, T.C. Anadolu Üniv. Yayınları No:931, Açık öğretim Fakültesi Yayınları No:501, Eskişehir, 1998, s.2

<sup>352</sup> BERK, s.3

## A. TANIMI, İŞLEVİ, ÖNEMİ VE AMACI

Günlük hayatta eş anlamlı gibi kullanılan finans, finansman ve finansal yönetim kavramları aslında farklı ama yakın alâkalı konulardır. Genel olarak finans; para, fon ya da sermaye gibi geniş kapsamlı bir terimi, finansman; para, fon ya da sermayenin sağlanmasını, finansal yönetim de; işletmelerin gereksindikleri fonların belirlenmesi, en uygun şartlarda sağlanması, bu fonların en etkin şekilde kullanılması ve korunması faaliyetlerini ifade etmektedir.<sup>353</sup> Bir başka tanıma göre finansal yönetim, ekonomide kıt olan finansal kaynakların çeşitli rakip kullanıcıları arasında çok yoğun bir rekabetin yaşandığı bir ortamda tam ve eşit olarak işletmenin çeşitli birimleri arasında dağıtımının sağlanması için gerekli olan bir bilim dalıdır.<sup>354</sup> Tüm bu tanımlarla beraber finansal yönetim, dışarıdan sağlanan kaynakların yanında öz kaynaklarında etkin kullanımı ve korunması faaliyetleri ve tüm bu kaynakların artırılması faaliyetlerini de içine almaktadır.

Yüzyılın başında ayrı bir bilim dalı haline gelen finansal yönetim kısa sürede büyük aşamalar geçirmiştir.<sup>355</sup> Sanayileşme ile birlikte büyüyen işletmelerin kaynak veya fon gereksinimleri de artmış ve gereksinimlerin karşılanması önemli bir sorun haline gelmiştir. Fona olan aşırı talep nedeniyle finansal yönetimin işlevi bu dönemde para bulma veya fon tedariki olarak anlaşılmıştır.<sup>356</sup> Bunun neticesinde 1950'li yıllara kadar finansal yönetimin temel işlevinin, işletmeye gerekli fonların toplanması, bunlara ait

---

<sup>353</sup> Semih BÜKER, Rıza AŞIKOĞLU, Güven SEVİL, Finansal Yönetim, A.Ü., Eskişehir, 1997, s.3; Doğan BAYAR, Nurhan AYDIN, İşletmelerde Finansal Yönetim, Eskişehir, 1992, s.1; Osman ALTUĞ, Finansal Yönetim İlkeler Uygulamalar, Marmara Ün.Yayın No:466, İstanbul, 1988, s.1; Zeyyat HATİBOĞLU, Ayrıntılı İşletme Finansı, Sedok Yayınları, İstanbul, 1996, s.1; KARALAR, ve diğerleri, s.327; MUCUK, s.248;

<sup>354</sup> Muharrem ÖZDEMİR, Finansal Yönetim, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999, s.2

<sup>355</sup> Ali CEYLAN, İşletmelerde Finansal Yönetim, G.G.4.Basım, Ekin Kitapevi, Bursa, 1995, s.1; Niyazi BERK, Finansal Yönetim, 2. Baskı, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1995, s.5; KOLB ve diğerleri, s.1

<sup>356</sup> Metin TÜRKÖ, Finansal Yönetim I, Atatürk Ün. Yay. No:765, İ.İ.B.F.Yayın no:100, Ders Kitapları Serisi no:29, Erzurum, 1994, s.8-9; Zeyyat HATİBOĞLU, Temel İşletme Finansı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993, s.15; CEYLAN, s.3



kayıtların tutulması ve raporlanması ile işletme içi kararların isabetliliği olduğu kabul edilmiştir.<sup>357</sup> 1960–1970’li yıllarda finansal yönetim, en uygun menkul kıymet bileşimi oluşturmada ve bireysel yatırımcılara alacakları yatırım kararlarında yol gösterici bir nitelik kazanmıştır. Bu dönemde finansal yönetim, işletme ortaklarının maksimum düzeyde kâr etmelerinin sağlanması ve işletmenin değerinin en yükseğe çıkartılmasında genel yönetime yardım amacını ön plana çıkartmıştır. 1980’li yıllardan sonra enflasyon, faiz, teknoloji, hükümet politikaları, finans kuruluşları, küreselleşme gibi pek çok alanda meydana gelen değişimler finansal yönetim işlevlerinde de değişikliklere neden olmuştur.<sup>358</sup> Tüm bu değişiklikler sonucunda finansal yönetimin işlevi, finansal kayıtların tutulması, raporlanması, işletme nakitlerinin yönetilmesi boyutundan finanslama, yatırım, dividant (kâr dağıtımı) ve işletme değerinin yükseltilmesi doğrultusunda değişmiştir.<sup>359</sup> Finansal yönetimle ilgili fonksiyonlar temelde fonların sağlanması ve yatırımlara aktarılması olarak iki ana grupta toplansa da bunun yanında ne, ne zaman, ne kadar, nerede, nasıl gibi cevaplanacak pek çok soru bu fonksiyonların sayısını artırmaktadır.<sup>360</sup>

İşletmeler, öncelikle sahip ve ortakları için kâr sağlama amacına yönelik örgütlenmiş ekonomik birimlerdir. İşletmeler, ekonomideki genel durum dalgalanmalarının ve rekabetin çok canlı olarak yaşandığı bir ortamda ve bireylere göre daha etkin bir şekilde birçok ekonomik işlevi yerine getirmektedir. Bir işletmenin çeşitli konularda almış olduğu finansal kararlar, toplum içinde birçok grubu farklı yönlerde etkileyebilmektedir.<sup>361</sup> Finansal yönetimin, işletmenin temel amaçlarına ulaşmayı sağlayıcı finansal politika ve stratejileri saptamak, gerek duyulan fonları sağlamak,

---

<sup>357</sup> Öztin AKGÜÇ, Finansal Yönetim, G.G.5.Baskı, Muh. Enst. Yay. No:56, Muh. Ens. Eğ.ve Arş.Vakfı Yay.No:8, Avcıol Matbaası, İstanbul, 1989, s.11; BAYAR, AYDIN, s.2,10–11; BERK, s.4; [www.ozgur.beykent.edu.tr/~lokman/IYL5202\\_index.htm](http://www.ozgur.beykent.edu.tr/~lokman/IYL5202_index.htm), [www.aofsitesi.com/finansalyonetim1.htm](http://www.aofsitesi.com/finansalyonetim1.htm),

<sup>358</sup> BÜKER ve diğerleri, s.2; [www.aofsitesi.com/finansalyonetim1.htm](http://www.aofsitesi.com/finansalyonetim1.htm),

<sup>359</sup> BAYAR, AYDIN, s.2; KARALAR, DİĞERLERİ, s.327-328; AKGÜÇ, s.1 [www.ozgur.beykent.edu.tr/~lokman/IYL5202\\_index.html](http://www.ozgur.beykent.edu.tr/~lokman/IYL5202_index.html); [www.aofsitesi.com/finansalyonetim1.htm](http://www.aofsitesi.com/finansalyonetim1.htm),

<sup>360</sup> KARALAR, DİĞERLERİ, s.327

<sup>361</sup> ÖZDEMİR, s.1–2;

saptanan politika ve stratejilere uygun programları gerçekleştirmek ve uygulama sonuçlarını denetlemek gibi oldukça önemli görevleri bulunmaktadır.<sup>362</sup> Bu nedenle, işletme içinde alınan kararların başarıya ulaşmasında en etkin rolü oynayan işletme fonksiyonlarından biri de finansal yönetimidir.<sup>363</sup> Finansal yönetimin önemi yaşanan Büyük Kriz, İkinci Dünya savaşı ve sonrasında dünyada yaşanan küresel gelişmelerden sonra daha da artarak günümüze kadar gelmiştir.<sup>364</sup>

Finansal yönetimin amaçlarını çoğu yazarca da gösterilen aşağıdaki şekil 3.1’de daha detaylı olarak verildiği üzere parasal ve parasal olmayan olmak üzere iki grupta ele almak mümkündür. Parasal amaçlar; gelirlerin, kârın, nakit akımının, sürekli ödeme gücünün, piyasa değerinin ve hissedarların servetinin artırılması olarak ifade edilebilir. Parasal olmayan amaçlar ise; kredi verenler, yatırımcılar, tedarikçiler gibi çeşitli çıkar grupları ile olan ilişkilerin iyileştirilmesi, işletmenin güvenilirliğinin ve sürüm yeteneğinin artırılmasıdır.<sup>365</sup> Bahsedilen amaçları yerine getirmeye çalışan finansal yönetim bu doğrultuda yatırım yapılacak varlıkların seçimi, miktarının ve kaynaklarının belirlenmesi, finansal analizlerin ve planların yapılması, para giriş ve çıkışlarının yönetim ve denetimi, finans kurumları ile ilişkilerin yönetilmesi, kâr dağıtımı, işletme fonlarının sağlanması ve yatırılması gibi işlevleri yerine getirmektedir.<sup>366</sup> Tüm bu sayılan amaçlar aslında çoğu yazarlarca da benimsenen işletmenin ya da ortakların servetini ve refahını maksimize etme amacına hizmet eden tali amaçlardan başka bir şey değildir.

---

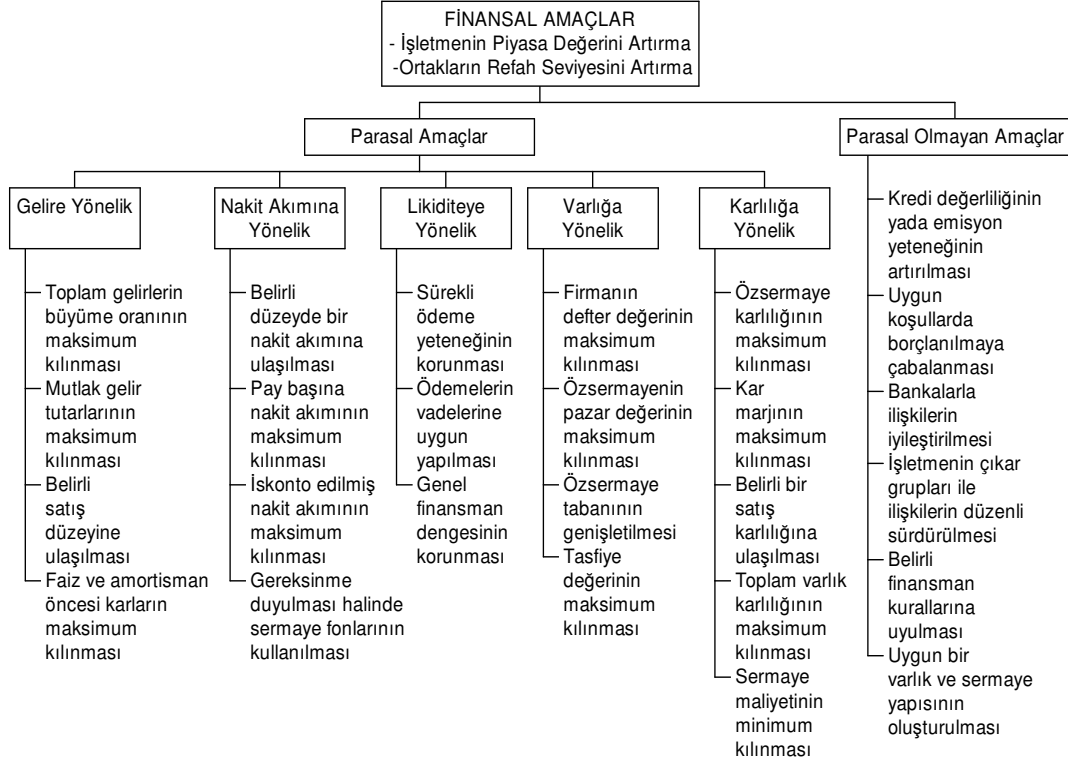
<sup>362</sup> BÜKER, AŞIKOĞLU, SEVİL, s.3

<sup>363</sup> CEYLAN, s.1

<sup>364</sup> MUCUK, s.250

<sup>365</sup> Robert W.KOLB, Ricardo J.RODRÍGUEZ, Adam CARLİN, Finansal Yönetim, Çev.Ali İhsan KARACAN, SPK Yayın No:35, s.3-4; BÜKER, AŞIKOĞLU, SEVİL, s.4-7; KARALAR, DİĞERLERİ, s.330-331; BAYAR, AYDIN, s.5-10; CEYLAN, s.6-8; ÖZDEMİR, s.7-11; BERK, s.8-9; AKGÜÇ, s.1; HATİBOĞLU, Temel ..., s.6-9; [www.tspakb.org.tr/docs/egitim\\_notlari/finansalyonetim\\_ileri.pdf](http://www.tspakb.org.tr/docs/egitim_notlari/finansalyonetim_ileri.pdf) ;

<sup>366</sup> BÜKER, AŞIKOĞLU, SEVİL, s.16; ÖZDEMİR, s.7; BAYAR, AYDIN, s.2



Şekil 3.1. Finansal Yönetimin Amaçları

Birçok işletmenin örgüt yapılarında temel fonksiyon olarak üretim, pazarlama ve finansı belirledikleri görülmektedir. Bazı işletmelerin örgüt şemasında yer verilmese bile bütün işletmeler aslında finans fonksiyonunun işlevlerini yerine getirmektedirler. Finansal kaynakların kıt olması, ekonomilerde uygulanan politikalar, enflasyon ve yüksek faiz nedeniyle maliyetli fonlar, ödeme dengelerinde yaşanan sorunlar, büyüme, artan rekabet, iç denetimin gerekliliği, işletmenin varlığını sürdürebilmesi gibi nedenler finansal yönetimin önemini artırmaktadır. İşletmelerin olumsuz ekonomik koşullar altında varlığını koruyabilmesi, başarısı, istikrarlı bir biçimde gelişebilmesi ve büyüebilmesinde, işletmelerin amaçlarına uygun finansal kararlar verebilmesinde, yükümlülüklerini yerine getirebilmesinde finansal yönetimin katkısı büyüktür.<sup>367</sup> Görüldüğü üzere finans fonksiyonu işletmeler için temel fonksiyonlarından birisi olup yaşamsal derecede öneme sahip bir fonksiyondur.

<sup>367</sup> BÜKER, AŞIKOĞLU, SEVİL, s.15–16–19–30; CEYLAN, s.1; ÖZDEMİR, s.15–16

## B. FİNANS FONKSİYONUNU ETKİLEYEN ETMENLER

İşletmeler giderek artan ekonomik sorunlara rağmen büyüme süreci içindedirler. Büyümeyle beraber sorunlarda artmakta ve büyümekte, örgüt yapıları daha karmaşıklaşmaktadır. İşletmelerin ürettikleri mal ve hizmetler farklı olsa bile, her işletme finansal işlemlerini yerine getirmek durumundadır. Her işletme finansal işlemlerini yerine getiriyorsa da her işletmenin finansal işlemleri aynı değildir. Bu nedenle finans fonksiyonu işletmeler arasında farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle finans fonksiyonu işin niteliğinden, işletmenin büyüklüğünden ve sektörel gelişmelerden etkilenir.<sup>368</sup> Bunlardan başka genel ekonomi politikaları, pazarın gelişmesi, ekonomide bazı sektörlerin öneminin artması, sürekli enflasyon ve yüksek faiz, artan rekabet sonucu daralan kâr paylarının, ar-ge çalışmalarının artması ve teknolojik gelişmeler, ürünlerin çeşitlenmesi, birleşme ve satın alma eğiliminin artması, küreselleşme gibi konular finansal yönetim üzerinde önemli etkiler yaratan etmenlerdir.<sup>369</sup> Örneğin, İrlanda’da Bank of Ireland’ın yaptığı araştırma sonuçlarına göre; 1990’larda ülkede başlatılan ekonomik reformlar neticesinde 2005 yılı sonunda, ülke halkının 1995 yılına göre %350 oranında zenginleştiği ve dünyada kişi başına servet ortalamasında 148.130€ ile Japonya’nın ardından ikinci olmuş, dünyanın en büyük işletmeleri de akın ederek bu ülkeye büyük yatırımlar yapmıştır.<sup>370</sup> Görüldüğü gibi ülkelerin genel ekonomi politikaları önemli finansal yatırım kararlarını etkilemektedir. Tüm bunlarla birlikte sosyal ve kültürel alanda meydana gelen değişimler de finans fonksiyonunu etkileyen etmenler arasındadır. Bu konular ilerleyen bölümlerde finans yöneticisine etkileriyle beraber tekrar ele alınacağından burada kısaca değinilmiştir.

---

<sup>368</sup> Semih BÜKER, Finansal Yönetim, An. Ün. Eğ. Sağ. ve Bilimsel Arş. Çaltş. Vakfı Yayın. No:23, A.Ü. Basımevi, Eskişehir, 1985, s.7

<sup>369</sup> BÜKER, s.7–11; CEYLAN, s.9, AKGÜÇ, s.14–15; ÖZDEMİR, s.16; KARADUMAN, s.54

<sup>370</sup> “İrlandalılar dünyanın en zengin 2. ulusu oldu”, Hürriyet, İK, 02/07/2006, s.2

## C. FİNANSAL YÖNETİMİN İLGİ ALANLARI VE DİĞER FONKSİYONLARLA ETKİLEŞİMİ

Günümüzde işletmelerin finansal yönetimleri; yatırım yapılacak varlıkların seçimi, yatırılacak fon miktarının belirlenmesi, yatırılacak fonların nasıl ve hangi kaynaklardan sağlanacağına kararlaştırılması, işletmenin büyüklüğü ve gelecekteki büyüme hızının ne olacağı, üretimin miktarı, maliyeti, fiyatının saptanması, sermaye yapısı ve kaynak bileşimi gibi konularla ilgilenmektedirler.<sup>371</sup>

Yöneticiler ve girişimciler işletme ile ilgili kararlar almadan önce ekonomik ve iktisadi koşulları değerlemek ve gelişmeleri tahmin etmek zorundadır. Aynı zamanda finans yöneticisi, mali politikalarda ve mali politikaların ekonomik etkileri konusunda uzmanlaşmış olmalıdır. Çünkü ekonomik çevrenin özellikleri, finansal politikalar ve uygulamalar için son derece önemlidir. Ekonomideki dalgalanmalar, işletmelerde finans fonksiyonlarına etkili olmaktadır. Ayrıca günümüzdeki mali liberalleşme ya da sermaye piyasalarının küreselleşmesi ile birlikte tüm dünya piyasalarının değerlendirilmesi gerekmektedir.<sup>372</sup> Bu nedenle iktisat ve ekonomi bilimleri ile finansal yönetim arasında çok yakın bağlar oluşmaktadır. Bunun sonucunda finansal yönetim iktisadi ve ekonomik alanda meydana gelen değişimlerle yakından ilgilenmektedir.

Geleceğe yönelik olarak alınan birçok finansal karar, risk ve belirsizlik içermektedir. Söz konusu risk ve belirsizliğin azaltılması için olasılık teorisi gibi istatistikî yöntemlerin kullanılması zorunludur. Günümüzde benzetim ve oyun teorisi gibi yöntemlere finansal kararlarda sıkça başvurulduğu gözlenmektedir.<sup>373</sup> Bu nedenle finansal yönetim alacağı kararlarda belirsizliğin, riskin ve kişisel içgüdülerin etkisini

---

<sup>371</sup> BUKER, DİĞERLERİ, s.4; ÖZDEMİR, s.11-13

<sup>372</sup> Halil SEYİDOĞLU, Uluslararası Finans, Geliştirilmiş 2.Baskı, Güzem Yayınları no:12, İstanbul, 1997, s.1; CEYLAN, s.12-13; KOLB ve diğerleri, s.2; ÖZDEMİR, s.5-6; BAYAR, AYDIN, s.12; [www.aofsitesi.com/finansalyonetim1.htm](http://www.aofsitesi.com/finansalyonetim1.htm).

<sup>373</sup> CEYLAN, s.13; AKGÜÇ, s.15

azaltabilmek ve kararların isabetliliğini arttırabilmek için istatistik bilimi ile yakından ilgilidir.

Finansal yönetimin karar vermede yararlandığı temel veriler olan bilânço, gelir tablosu, fon akım tablosu gibi tablolar ve ilgili diğer bilgileri sağlayacağı yegâne bölüm muhasebe bölümüdür. Bu nedenle finans ve muhasebe bölümleri işletme içinde en yoğun etkileşimde bulunulan bölümdür. Hatta küçük ölçekli işletmelerde finans ve muhasebe fonksiyonunun aynı bölüm tarafından yerine getirildiği sıklıkla görülen bir durumdur.<sup>374</sup> Bu nedenle finansal yönetim, muhasebe uygulama ve sonuçları ile çok yakından alâkalıdır.

Finansman politikalarının etkin bir şekilde yapılabilmesi için pazarlama, üretim, personel gibi diğer bölümlerle işbirliğine ihtiyaç vardır. Sayılan bu ve diğer fonksiyonlar da finans yöneticisinin günlük kararlarıyla dolaylı olarak ilgilidirler. Bu nedenle zaman zaman diğer birimlerin de finansal karar süreçlerine katılması söz konusu olmaktadır.<sup>375</sup> Finansal yönetim bu birimlerden sağladığı destekleyici bilgileri analiz edip değerlendirdikten sonra işletme yararına yine bu birimlerle paylaşmaktadır. Finansman bölümü fon gereksinimlerinin belirlendiği ve fonların bazı ilkelere göre dağılımının yapıldığı bir merkezdir. Bu nedenle, işletmenin bütün bölümlerinin fon gereksinimi finans bölümünde toplanır. Bununla birlikte diğer bölümlerin faaliyetleri de neticeleri itibariyle finansal sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle finansal yönetim de satış hâsılatları, üretim miktarları gibi diğer fonksiyonların uygulama ve sonuçları ile yakından ilgilenmektedir.

---

<sup>374</sup> BUKER, DİĞERLERİ, s.13; CEYLAN, s.13; ÖZDEMİR, s.5; BAYAR, AYDIN, s.12;

[www.aofsitesi.com/finansalyonetim1.htm](http://www.aofsitesi.com/finansalyonetim1.htm);

[www.tspakb.org.tr/docs/egitim\\_notlari/finansalyonetim\\_ileri.pdf](http://www.tspakb.org.tr/docs/egitim_notlari/finansalyonetim_ileri.pdf)

<sup>375</sup> CEYLAN, s.2–14; BERK, s.6; ÖZDEMİR, s.6–7; BAYAR, AYDIN, s.12; AKGÜÇ, s.17;

[www.aofsitesi.com/finansalyonetim1.htm](http://www.aofsitesi.com/finansalyonetim1.htm),

Tüm bunların yanında finansal yönetim, bir yönetim fonksiyonu olarak mali nitelikli konuların yanında yönetim bilimi ve yasal çevre ile de alakalıdır.<sup>376</sup> İşletmeler tüm dünyada faaliyetlerini hukuki bir çevrenin içinde sürdürürler. Bunun neticesinde finansal yönetimde bu yasal çevrenin dışında kalması, bu alanda yaşanan değişimlerden etkilenmemesi mümkün görünmemektedir. Yine finansal yönetimin, sosyal bir bilim olan yönetim biliminde meydana gelecek değişimlerden etkilenmemesi olasılık dâhilinde görünmemektedir. Bu sebeple finansal yönetim yasalarla ve yönetim bilimi ile yakından ilgilidir. Yönetim biliminin sosyal yönünün bulunması özelliği ile dünyada ve içinde bulunulan toplumda yaşanan sosyal ve kültürel değişimler de bu konu içine dâhil edilerek değerlendirilmelidir.

#### **D. FİNANSAL YÖNETİMİNİN PLANLANMASI, ÖRGÜTLENMESİ, YÜRÜTÜLMESİ, KOORDİNASYON VE KONTROLÜ**

Finans, finans bilimine modern yaklaşım olarak ta nitelenebilen yönetim yaklaşımı ile yönetim fonksiyonunun bir alanı olarak düşünülmektedir.<sup>377</sup> Önceki bölümlerde değinildiği üzere yönetimin hangi işletmede ya da örgütte yahut ta hangi seviyede olursa olsun yerine getirdiği temel fonksiyonları; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol olduğu belirtilmişti. Bu nedenle finansal yönetim içinde farklı bir durum söz konusu değildir.

Finans yöneticisinin planlama fonksiyonunu etkin bir biçimde yerine getirebilmesi ve sağlıklı kararlar alabilmesi için geçmiş dönem sonuçlarını analiz etmesi ve analiz sonuçlarını yorumlaması gerekmektedir. Bu konuda başlıca teknikte bütçelemedir. Planlarda, hedefler belirlendikten sonra bu hedeflere ulaşmak için gerekli

---

<sup>376</sup> [www.aofsitesi.com/finansalyonetim1.htm](http://www.aofsitesi.com/finansalyonetim1.htm); CEYLAN, s.14;  
[www.tspakb.org.tr/docs/egitim\\_notlari/finansalyonetim\\_ileri.pdf](http://www.tspakb.org.tr/docs/egitim_notlari/finansalyonetim_ileri.pdf)

<sup>377</sup> BERK, s.6

politika ve stratejiler belirlenir.<sup>378</sup> Finansal yönetim, planlama faaliyetini işletme için yaptığı kadar kendisi içinde yapmalıdır. Bu doğrultuda finans fonksiyonun bütçelerinin, hedeflerinin politika ve stratejilerinin olması gereklidir. Finans fonksiyonun, kendisi için yapacağı planlamaların işletme için hazırlanacak olan planının bir parçası olacağı unutulmamalıdır.

İşletmelerin büyük ölçekte faaliyette bulunmaları, bir merkezden olmayan yönetimi gibi çeşitli nedenler karar alma yetkisi ve sorumlulukların çeşitli bölümler arasında dağıtılmasını zorunlu kılmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan organizasyon yapısı içindeki çeşitli bölümlerin, işletmenin faaliyet sonuçlarına, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkılarının ve sorumluluklarının saptanabilmesi için finansal verilerinin oluşturulması ve analiz edilmesi gerekli bulunmaktadır.<sup>379</sup> Finansal örgütlenme, genel işletme politikası çerçevesinde finansal kaynaklara ve yönetim sürecine yönelir.<sup>380</sup> Bu nedenle de finansal yönetimde kendi organizasyonunu bu amaçlara hizmet edecek şekilde örgütlendirmek zorundadır.

Küçük işletmelerde finans fonksiyonu ile muhasebe fonksiyonu genellikle aynı bölümde örgütlenir ve aynı yöneticinin yetki ve sorumluluğundadır. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak ve işletmeler büyüdükçe, finans fonksiyonu için yetki ve sorumlulukların ayrıştırıldığı ve bölümleri ayrı olarak organize edildiği görülür. Aşağıda şekil 3.2.'de küçük bir işletmenin örgüt şeması verilmiştir.<sup>381</sup>

---

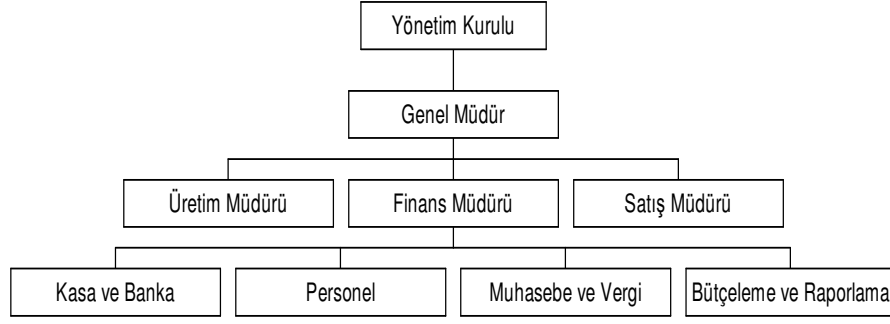
<sup>378</sup> AKGÜÇ, s.17–20

<sup>379</sup> AKGÜÇ, s.20–21

<sup>380</sup> BERK, s.6

<sup>381</sup> BÜKER, AŞIKOĞLU, SEVİL, s.19,27; CEYLAN, s.14–15; BERK, s.3; ÖZDEMİR, s.16; BAYAR, AYDIN, s.3; TÜRKO, s.12



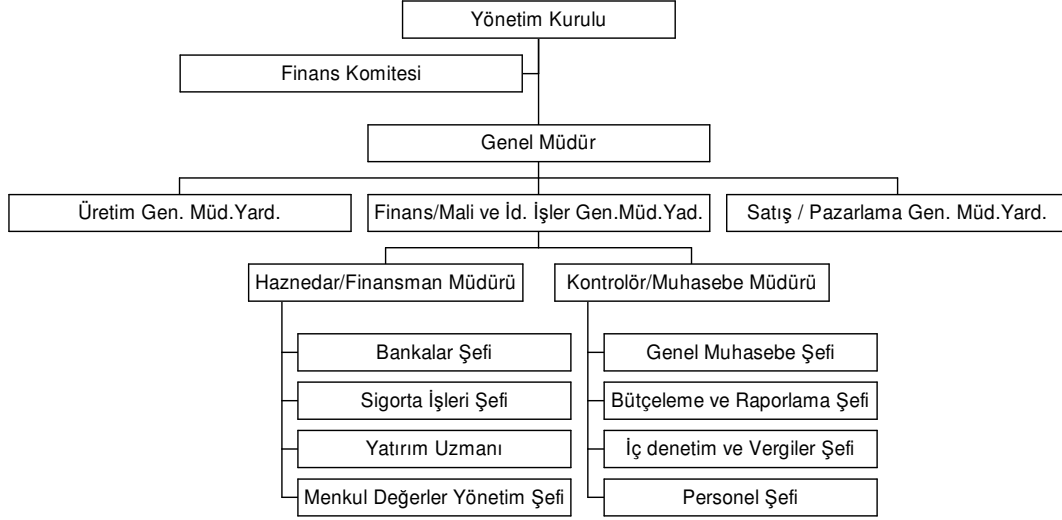


Şekil 3.2. Küçük Bir İşletmede Finans Bölümünün İşletme İçindeki Yeri ve Örgüt Yapısı

Büyük işletmelerde finans fonksiyonu küçük işletmelerden farklı olarak daha geniş bir örgütlenme yapısına sahiptir. Uzmanlaşma daha da ilerlemiştir. Finansman ve muhasebe yöneticileri finansal işlerden sorumlu bir genel müdür yardımcısına bağlı olarak çalışmaktadır. Hatta bazı işletmelerde yönetim kuruluna bağlı olarak faaliyet gösteren finans komiteleri örgüt yapısına dâhil olmaktadır. Finans komiteleri, yönetim kurulu üyelerinden veya bunlarla birlikte ilgili diğer fonksiyon yöneticilerinden oluşan ve çok önem taşıyan kararların alınmasında danışmanlar kurulu olarak görev yaparlar. Aşağıdaki şekilde büyük bir işletmenin örgüt şeması verilmiştir.<sup>382</sup> Büyüklükle birlikte karmaşıklıkta gündeme gelmektedir. Bugün Frito-Lay, Kodak, McDonalds, J&J gibi büyük ölçekli pek çok işletme daha yalın organizasyon biçimlerini tercih etmekte işletme merkezlerinde olabildiğince az sayıda personel istihdam etmektedir. Eğer bir yönetici işin tüm özelliklerini denetleyebilirse işler daha iyi gitmektedir.<sup>383</sup> Bu nedenle finans fonksiyonun organizasyonunda da büyüklüğe rağmen olabildiğince yalın modeller seçilirse başarılı sonuçlar alınacaktır.

<sup>382</sup> BÜKER, AŞIKOĞLU, SEVİL, s.28-29; CEYLAN, s.15; KOLB ve diğerleri, s.6; HATİBOĞLU, Temel. s.12; ÖZDEMİR, s.16,18-19; BAYAR, AYDIN, s.3; AKGÜÇ, s.21-22; BERK, s.6; TÜRKO, s.13; [www.tspakb.org.tr/docs/egitim\\_notlari/finansalyonetim\\_ileri.pdf](http://www.tspakb.org.tr/docs/egitim_notlari/finansalyonetim_ileri.pdf)

<sup>383</sup> Thomas J.PETERS, Robert H.WATERMAN, Yönetme ve Yükselme Sanatı, (Çev: Selami SARGUT), Altın Kitapevi, 1995, s.417-431



Şekil 3.3. Büyük Bir İşletmede Finans Bölümünün İşletme İçindeki Yeri ve Örgüt Yapısı

Finansal yönetimin işlevlerini yerine getirebilmesinde finans yöneticisinin yetki, sorumluluk ve hesap verme durumları ile iletişim sisteminin işletme büyüklüğü ve özelliklerine uygun bir biçimde saptanması gerekir. İşletme büyüklüğüne bağlı olarak genellikle finans yöneticisinin örgüt içindeki yeri genel müdür yardımcılığı veya genel müdür düzeyindedir. İşletmelerde fonksiyonların merkezileşmemesi mümkün olduğu halde finans fonksiyonunun merkezileşme eğiliminde olduğu ve önerildiği görülür. Finans yöneticileri, kendilerine ait yetkileri devretmekte pek istekli de değildirler. Çünkü işletmenin varlığını ilgilendiren finansal kararların tek elden alınması gereklidir.<sup>384</sup>

Büyük işletmelerin mali işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı mali politika ve planlama işlerinin yanında genel yönetim sorumluluklarını da üstlenir. Mali işler genel müdür yardımcısına bağlı olarak görev yapan haznedar (ülkemizde finansman müdürü) ve kontrolör (ülkemizde muhasebe müdürü) aşağıda tabloda gösterilen sorumlulukları üstlenirler.<sup>385</sup>

<sup>384</sup> BÜKER, AŞIKOĞLU, SEVİL, s.19; BERK, s.6

<sup>385</sup> KOLB ve diğerleri, s.6; BERK, s.7; ÖZDEMİR, s.20; BAYAR, AYDIN, s.3-5

<b>HAZİNE-NAKİT YÖNETİCİSİ YA DA FİNANSMAN MÜDÜRÜ</b>	<b>KONTROLÖR YA DA MUHASEBE MÜDÜRÜ</b>
Bankacılık işleri	Muhasebe politika ve süreçleri
Nakit yönetimi	Mali tabloların hazırlanması
Finansman ihtiyacının tespiti ve temini	İç denetim
Kredi yönetimi	Ücret bordrosu
Kâr payı dağıtımı	Kayıtların muhafazası
Yatırım kararı	Bütçelerin hazırlanması
Yatırım finansmanı	Vergiler ve yasal düzenlemeler
Sigorta ilişkileri	Alacaklar

*Tablo 3.1. Finansman Müdürü ve Muhasebe Müdürünün Sorumlulukları*

Yönetme, önemli ölçüde bütçe uygulaması, bilânço, gelir tablosu, fon akım tablosu gibi finansal raporlama araçlarına dayanır. İyi bir finansal raporlama sisteminin sağlayacağı devamlı bilgi akışı üst düzeydeki yöneticilere, kendilerine bağlı alt kademeleri daha etkili bir şekilde yönetmelerine ve denetlemelerine olanak sağlar.<sup>386</sup> Bu nedenle finansal yönetim işletme yönetiminin yürütme işlevine katkıda bulunurken aynı şekilde kendi yönetim alanı içinde yürütme işlevini yerine getirmektedir. Yapacağı planlar doğrultusunda örgütlenecek ve uygulamalarına başlayacaktır. Doğal olarak da kendi fonksiyonu içinde bir yürütme işlevi söz konusu olacaktır.

Kontrol ve değerlendirme, finansal analiz tekniklerinin kullanılması ve çeşitli bölümlerin performansının değerlendirilmesi için standartların geliştirilmesini gerekli kılar. Denetim ve değerlendirme için yöneticilerin yapacakları perakende gözlemler yeterli değildir. Bu gözlemler kesinlikle finansal raporlarla sağlanacak bilgilerle tamamlanmalıdır. Özetlenirse, yöneticileri aydınlatıcı bir finansal raporlama sisteminin sağlayacağı bilgi akışının işletmenin çeşitli faaliyetleri arasında eşgüdüm sağlanmasında

---

<sup>386</sup> AKGÜÇ, s.20–21

ve işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli katkısı vardır.<sup>387</sup> Finansal kontrol ise planlama çabalarının hedeflere ne derece ulaşıldığını belirlemeyi amaçlar.<sup>388</sup> Finans yöneticisi uygulama sonuçlarının alınan kararlara ve plan hedeflerine uygun olup olmadığını denetlemek sapma nedenlerini değerlendirmek durumundadır.<sup>389</sup>

## **E. FİNANSAL YÖNETİMİN SORUMLULUKLARI**

Finansal yönetim temel olarak işletmenin faaliyete geçebilmesi ve faaliyetlerini devam ettirebilmesinden sorumludur.

İşletme kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan finansal yönetim, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek rakiplere göre avantaj ve zaafların, zaman ve risk faktörlerinin, potansiyel kârlılığın, performansın ve benzeri durumların belirlenmesi ve tutarlı kararlar alınabilmesi için finansal analizlerin yapılmasından sorumludur. Finansal analiz, finansal planlama ve denetimin de ön koşuludur.

İşletme faaliyetlerinin belirsiz riskler ve fırsatlarla dolu geleceğe yönelik olması nedeniyle, gelecekteki olayların işletmeyi olumlu etkilemesi ve kaynakların etkin kullanılması için kısa ve uzun vadede finansal planlara ihtiyaç vardır. Bir başka husus nakit giriş ve çıkışlarının zaman ve miktar olarak uyumlu olmaması halinde yaşanabilecek finansal güçlüklerle karşılaşma olasılığıdır. Bu nedenle finansal yönetim işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı ya da serbest kalacak fonların belirlenmesi ve bunların zaman ve miktar uyumunun sağlanmasından ve finansal güçlüklerin tahmin edilmesinden ve önlem alınmasından sorumludur.

---

<sup>387</sup> AKGÜÇ, s.20–21

<sup>388</sup> BERK, s.6

<sup>389</sup> AKGÜÇ, s.17

İşletmeler gelecekte ekonomik yararlar sağlamak için kısa ve uzun dönemli varlıklara fon ayırmaktadırlar. Bunun dışında zaman zaman oluşan likidite fazlası işletmelere yatırım yapmak için fon sağlamaktadır. Yatırım yapılacak varlıkların ise getirilerinin ne olacağı, yatırımın riski gibi belirsizlikler yatırım kararının önemini artıran bir durumdur. Bu nedenle finansal yönetim bu varlıklardan maksimum yararı sağlayacak en uygun yatırım kararlarının verilmesinden sorumludur.

İşletmelerin büyümek, yatırım yapmak, faaliyetlerini sürdürmek ya da likiditesini dengelemek gibi çeşitli nedenlerle finansman ihtiyacı söz konusu olmaktadır. Finansal yönetim, işletmenin finansal kaynaklarının belirlenmesi ve en uygun olan kaynak dağılımını seçiminden sorumludur.

Finansal yönetim finansal planlama süreci sonunda hazırlanan planlar ile yatırım ve finansman kararlarının uygulanması sonucunda ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasından, değerlendirilmesinden varsa sapmaların nedenlerinin tespitinden ve gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur.

Finans yöneticisi, yatırımcılara ve kredi verenlere karşı doğru bilgi verilmesinden ve yanıltıcı davranışlarda bulunulmamasından da sorumludur.<sup>390</sup> Nitekim dünyada Enron, WorldCom, Qwest, Global Crossing, Tyco International, Adelphia Communications, AOL, Parmalat ve daha birçok işletmenin yolsuzluklar, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine aykırı uygulamalar ve bu doğrultuda hazırlanmış raporlarının yayınlanması ve onaylanması neticesi bu işletmelerin kendisi ve Arthur

---

<sup>390</sup> Gülser MERİÇ, Farklı Sanayii Dallarındaki İşletmelerin Finansal Karakteristiklerinin Karşılaştırılması, Hacettepe Ün.İ.İ.B.F. Yayın no:6, Ankara, 1985, s.22; BÜKER, AŞIKOĞLU, SEVİL, s.19-25; CEYLAN, s.2-4,352; BERK, s.6; HATİBOĞLU, *Temel...*, s.12-13; ÖZDEMİR, s.13-15, 24; BAYAR, AYDIN, s.6-9; TÜRKO, s.14; [www.aofsitesi.com/finansalyonetim1.htm](http://www.aofsitesi.com/finansalyonetim1.htm); [www.tspakb.org.tr/docs/egitim\\_notlari/finansalyonetim\\_ileri.pdf](http://www.tspakb.org.tr/docs/egitim_notlari/finansalyonetim_ileri.pdf);

Andersen gibi birçok denetim işletmeleri iflas etmiş, sorumluları tutuklanarak yargılanmıştır.<sup>391</sup>

Tüm bu veriler altında finansal yönetimin öncelikli ve asıl sorumluluğu işletmeye karşı olan sorumluluğudur demek yanlış olmayacaktır. Finans yöneticisi işletmeye olan sorumluluklarını yerine getirmekle tüm işletme çevresine olan sorumluluklarını da yerine getirmiş olmaktadır. Burada önemli olan finans yöneticisinin işletmeye olan sorumluluklarını yerine getirirken işletme çevresinde bulunan farklı çıkar gruplarına eşit mesafede, tarafsız, ahlaki, yasal ve mesleki kıstaslara uygun davranmasıdır.

## **F. AİLE İŞLETMELERİNDE FİNANSAL VARLIKLAR VE YÖNETİMİ**

Aile işletmeleri bir anlamda ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş işletmelerdir.<sup>392</sup> Aile işletmelerinde işletme fakirdir, ortaklar ise zengindir.<sup>393</sup> Aile işletmelerinde görülen bu özellik nedeniyle işletme serveti ile aile servetinin ayrımı güçleşmektedir. Diğer bölümlerde de değinildiği üzere aile işletmelerinde aile ve işletme iç içe geçmiştir, ayrıca kâğıt üzerinde görülen durum ile fiili durum arasında da farklılıklar vardır. Bu karmaşa işletmenin ve ailenin finansal varlıklarında da görülür.

Profesyonel finans yöneticisi neticede işletmede istihdam edilmiş bir çalışandır ve görevi işletme ile ilgilidir. İşte bu noktada finansal yöneticinin işletmenin finansal varlıklarını mı yoksa iç içe geçmiş olan ailenin finansal varlıklarını mı yönettiği ya da yöneteceği konusu da biraz karmaşık görünmektedir. Bu görünüm itibarıyla aile

---

<sup>391</sup> [www.dunyagazetesi.com.tr/newsdisplay.asp?upsale id=126412 , id=156129, id=157286, id=108468](http://www.dunyagazetesi.com.tr/newsdisplay.asp?upsale id=126412 , id=156129, id=157286, id=108468)

<sup>392</sup> Kurtuluş Yılmaz GENÇ, Yahya DERYAL, “Orta ve Doğu Karadeniz’de Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006, s.400; FINDIKÇI, Aile..., s.31

<sup>393</sup> “MASATOĞLU”, s.266–267

işletmelerinde finansal varlıkların tanımlanması ve yönetimi, karmaşık ve özellikler arz eden bir görünüm sergilemektedir.

## **G. AİLENİN FİNANSAL BEKLENTİLERİ İLE İŞLETMENİN FİNANSAL GERÇEKLERİ**

İşletmelerin amaçları söz konusu olduğunda uzun listeler halinde amaçları sıralamak mümkündür. İşletme yöneticilerinin görevlerinden biriside, bazı amaçları önemli sayarak benimsemektir. Yöneticiler, işletme amaçlarını açık bir şekilde ortaya koymadıkları zaman, işletmede karar vermek güçleşir. Böyle bir durumda başarı şansı azalır. Amaçlarla ilgili sorunlardan biriside işletmenin amaçları ile ortakların amaçları arasındaki farktır.<sup>394</sup>

Finansal yönetim açısından işletmelerin amacı, ortakların refahını maksimize etmektir. Ortakların refahının ölçüsü, pay senetlerinin değeri ile belirlenir. Pay senetlerinin değerinin ölçüsü ise, piyasadaki alım ve satım fiyatlarıdır. Pay senetlerinin piyasa fiyatı, işletme yönetimine, işletme yönetiminin yatırım kararlarına, yatırımların finansman kaynaklarına, kâr payı dağıtım politikasına, talebe vb. faktörlere göre belirlenir. Pay senetlerinin değeri yükseldiği oranda ortaklarında refahı yükselecek ve işletmeye ortaklığa devam etme eğilimi gösterecek, tersine pay senetlerinin değeri düştüğü oranda ortakların refah seviyesi azalacak ve ortaklıktan ayrılma eğilimi gösterecektir. Pay senetleri değerinin düşük ya da yüksek olması bir anlamda yönetimin başarısını da ortaya koyacaktır.<sup>395</sup> Buraya kadar her şey sorunsuz gibi görünse de pay senetlerinin değerini etkileyen yatırım kararları, yatırımların finansman kaynakları, kâr payı dağıtım politikası gibi hususlarda ortaklar ile yöneticiler aynı görüşte olamayabilir.

Amaçlarla ilgili bir diğer konuda işletmelerin sosyal sorumluluklarıdır. İşletmelerin topluma karşı önemli sosyal sorumlukları vardır. Pek tabiidir ki bu sosyal

---

<sup>394</sup> CEYLAN, s.7

<sup>395</sup> ÖZDEMİR, s.9-10; CEYLAN, s.7-8; BAYAR, AYDIN, s.9

sorumlulukların yerine getirilmesinin de bir maliyeti vardır. İşletmelere yatırım yapmış ya da yapacak olanlar da rasyonel bir davranışla işletme maliyetlerin düşük olmasını arzulayacaklardır.<sup>396</sup> İşletmelerin sosyal sorumluluğu; hissedarlarına kârlılık, çalışanlarına adil ücret ve davranış, devlete vergi vermek ve yasalara uygun davranış, müşterilerine ucuz ve kaliteli mal ve hizmet temini, tedarikçilerine ve dağıtıcılarına anlaşmalara sadakat ve pazarlıklarda adil olmak, rakiplerine adil ve ahlaki ticaret yapmak, doğaya ve kamuya karşı saygılı olmak gibi konuları içermektedir.<sup>397</sup> Sosyal sorumluluk kavramı bir zorunluluğu değil gönüllülüğü ifade etmektedir.<sup>398</sup> Fakat işletme sahipleri ile yöneticileri bazen istemeseler de sosyal sorumluluklarını yasal ve ekonomik olarak yerine getirmek zorunda kalmaktadırlar. 2002 yılında Türkiye’de 22 ili kapsayan bir alanda KOBİ’ler üzerinde yapılan bir çalışma sonucunda profesyonel yöneticilerin iş sahiplerine oranla bu konular bakımından daha yüksek bir algılamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.<sup>399</sup>

İşletmelerin kârı en üst düzeye çıkarma amacı genel kabul görmüş bir husustur. İşletmeler de sahiplerinin özel mülkiyetidir. Dolayısı ile işletme sahiplerinin de kendi çıkarlarını gözetme ve kârı en üst düzeye çıkarma beklentisi doğal görünmektedir. Zaten bireylerin girişimciliğinde ve yatırımlarında belirleyici faktörlerin başında kâr beklentisi gelmektedir.<sup>400</sup> Tüm bu ifadelerle, önceki bölümlerde değinildiği üzere aile işletmelerinde, ailenin çıkarlarının gözetilmesi olgusu birlikte değerlendirildiğinde,

---

<sup>396</sup> CEYLAN, s.9; ÖZDEMİR, s.10–11

<sup>397</sup> Güven ALPAY, Kazım DEVELİOĞLU, İdil EVCİMEN, “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları: Belirleyici Etken Olarak Kurumsal Değerler”, 10.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Ü. İ.İ.B.F. Yayın No:4, 2002, Antalya, s.73–75; ÖZDEMİR, s.10

<sup>398</sup> Asuman TÜRKEL, Nihat GÜLTEKİN, “Sosyal Sorumlulukta Yöneticinin Rolü ve GAP Bölgesi Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,A.K.Ü. İ.İ.B.F., 2003, Afyon, s.132

<sup>399</sup> Ömer TORLAK, Şuayip ÖZDEMİR, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışı Üzerine Bir Alan Araştırması”, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,A.K.Ü. İ.İ.B.F., 2003, Afyon, s.145; ÖZDEMİR, s.11

<sup>400</sup> Ünal AY, “İşletme Amaçları ve Sosyal Sorumluluğu”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniv., 2000, Nevşehir, s.242



sosyal sorumluluk kavramı içinde sayılanların öncelik sıralamasının aileden gelen sahip ve yöneticilerce farklı, profesyonel yöneticilerce farklı değerlendirilmesi sonucu çıkmaktadır. Bu konudaki değerlendirme farklılıklarına ekonomik ve yasal zorunluluklar ve yaptırımlarda dâhil edildiği zaman, bu durum sahiplerle profesyoneller arasında bir çatışma unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte böyle bir ortamda, bir yanda işletmelerinde görevini yapmaya çalıştığı işletme sahiplerinin beklentileri, diğer yanda yöneticisi ve sorumlusu olduğu işletmesinin sosyal sorumlulukları arasında profesyonel finansal yöneticinin işi hayli güçleşmektedir. Bir profesyonel olarak, finans yöneticisi sorumlu olduğu bütün kesimlere adil ve eşit mesafede olmalı ve sorumluluklarını yerine getirmek için azami çaba içerisinde olmalıdır.

Kapitalizmin egemen olduğu günümüz koşullarında özel mülkiyet ilişkisi çok net değildir. Örneğin küçük işletmelerin sahipleri “mutlak işletme sahibi” olarak kolayca belirlenebilirken, büyük ve her anlamda gelişmiş işletmelerin ve holdinglerin “mutlak sahiplerinden” söz etmek kolay değildir. Çünkü halka açık büyük bir işletmenin hissedarları gerçekte ne işletmeyi kontrol edebilirler nede işletme kaynaklarını diledikleri gibi kullanabilirler nede işletme faaliyetlerinden doğrudan sorumludurlar.<sup>401</sup> Finansal piyasalar, yüzyılın başından bu yana artan fon ihtiyacının karşılanmasında, fon kaynakları arasında yer alan küçük tasarrufların, bu ihtiyacın karşılamasına aktarılmasının kolay olmadığı bir süreçten geçmiştir.<sup>402</sup> Aile işletmelerini tanımlarken mülkiyet kavramına da değinmiş ve mülkiyetin çoğunluk olarak ailede bulunmasını aile işletmesi olarak değerlendirebilmek için ölçütlerden birisi olarak ele almıştık. Yine Türkiye ve dünyadan aile işletmelerine örnekler verirken Koç Holding, Sabancı Holding ve Ford gibi ünlü aile işletmelerini vermiştik. Gerçekten de zaman zaman aile işletmesi tarifine uyan fakat mülkiyetinde aileden başkalarının da yer aldığı işletmeler mevcuttur. Bu nitelikteki işletmelerde görev yapan profesyonel finans yöneticisinin, işletmesine fon sağladığı finans piyasalarına fon arz eden sermaye sahipleri ile görev yaptığı işletmenin hâkim hissedarı ailenin beklentilerini karşılamak gibi bir durumu da söz konusu olmaktadır.

---

<sup>401</sup> AY, s.242; CEYLAN, s.8

<sup>402</sup> CEYLAN, s.1

Aile işletmelerinin bir özelliği de işletmenin aile için iş kapısı ve geleceği olmasıdır. Bu özelliği ile aile üyeleri zamanla bir şekilde işletmeye yerleştirilmektedir. Yerleşen ya da yerleşmeyen her bir aile üyesinin işletmeden maddi beklentilerinin yanında manevi beklentileri de artmaktadır. Artan taleplerle statü ve güç çekişmeleri gibi çatışmaların içine bir şekilde profesyoneller de dâhil olmakta ya da etkilenmektedir.<sup>403</sup> Bu çatışmalar aile nüfusunun artmasıyla daha da bir artış gösterecektir. İşletmeler sonsuz kaynaklara da sahip değildirler. Bu nedenle işletmelerin aile üyelerine ve profesyonellere sağlayabileceği statü ve maddi olanaklar talebin altında kalacaktır.

Aile işletmelerinde zaman zaman yaşanan bir diğer gerçekte Sipahioğlu, Uzel ve Vefa ailelerinde olduğu gibi kurucu neslin vefatından sonra kalan aile üyelerinin miras üzerindeki beklentilerinden kaynaklanan sorunlardır. Aile üyelerinin miras konusundaki çatışmaları ya da yanlış kararları işletmeye zarar vermekte olumsuz finansal gelişmeler yaşatmaktadır.<sup>404</sup> Bu gibi çekişmeli durumlarda finans yöneticisi mirasçıların beklentileri ve baskıları arasında sıkışıp kalmaktadır. Sonuçta işletme çekişmeler sırasında olumsuz etkilenmektedir.

Aile işletmelerinin duygusallığın hâkim olduğu, ailenin ve aile üyelerinin kendi bireysel çıkarlarının gözetildiği, işletmenin bir geçinme aracı olarak görüldüğü, mali bilgilerin genellikle aile dışıyla paylaşılmak istenmediği, borçlanmanın ve halka açılmanın pek tercih edilmediği, kâr amaçlı, büyük ölçüde kapalı bir yapıya sahip, finansal işlemlerin pekte standartlara göre gerçekleşmediği, anlık hareketlerin olabildiği yapılar olduğu hususları önceki bölümlerde belirtilmişti. Bu nedenle aile, işletmesinden birçok beklenti içine girmektedir. Ailenin büyümesi ile işletmenin büyümesinin eş zamanlı gerçekleşmediği, kârlılığın yeterli olmadığı gibi durumlarda ailenin işletmeden olan ekonomik beklentileri ile işletmenin olanakları arasında bir uyumsuzluk doğacaktır. İşletmede oluşabilecek fon ihtiyaçları için aile kaynaklarından yeterli fon

---

<sup>403</sup><http://arsiv.sabah.com.tr/2000/08/30/t05.html>; [www.ailesirketleri.com/haber/haberdetay.asp?haberid=1](http://www.ailesirketleri.com/haber/haberdetay.asp?haberid=1)

63

<sup>404</sup> [www.ailesirketleri.com/haber/haberdetay.asp?haberid=30](http://www.ailesirketleri.com/haber/haberdetay.asp?haberid=30)

sağlanamadığı durumlarda, ailenin borçlanma ya da ortaklığa olan olumsuz tavrı fon sıkıntısının çözümünü güç bir hale getirecektir. İşletme finansal faaliyetlerini yapacağı finansal plana göre yürütmeye çalışırken, aileden gelebilecek ani fon talepleri karşısında finansal planlarında aksama yaşayabilecektir. İşletmeyi ilgilendiren finansal kararların alınmasında objektif ölçütler yerine, duygusal nedenlerinin baskın gelmesi durumu olumsuzluklara da zemin hazırlayacaktır.

## **H. AİLE İŞLETMELERİNDE FİNANSAL KARARLAR VE İŞLETME AÇISINDAN ÖNEMİ**

Küçük aile işletmelerinde finansman fonksiyonu genellikle işletme sahibi tarafından yürütülmektedir. Orta büyüklükteki işletmelerde, finansal konular bir ortağa veya profesyonel yöneticiye bırakılabilir. Büyük işletmelerde ise finansal yönetim için yeni birimler oluşturulduğu gözlenir.<sup>405</sup>

Finans yöneticisi alacağı kararlarda maliyet-fayda ilkesi doğrultusunda hareket eder. Verilecek kararın, faydasının maliyetten yüksek olması gözetilirken beklenen nakit akımının büyüklüğü, zamanı ve risk faktörleri bu karara etki eden önemli hususlardır. Verilecek tüm finansal kararlar işletmenin değerinin en üst düzeye çıkarılması amacıyla hizmet etmektedir. Finansal kararların ve işlemlerin gerisinde yatan temel ilkeler aşağıda tablo 3.2.'de sunulmuştur.<sup>406</sup> Finans yöneticisi tabloda da belirtildiği üzere bir takım kararlar prosedüründen sonra karar almaktadır. Fakat girişimciler tam olarak finansal yöneticiler gibi karar almazlar. Eğer öyle olsaydı Türkiye'de Uğur Dershaneleri ve birçok kolej sahibi Enver Yücel'in taksitle ve sermayesi yok iken satın aldığı dershaneyi almaması gerekirdi. Çünkü sermayesi yoktu, kâr eden bir işletme olsa idi sahibi neden satıyordu gibi birçok sorunun cevabı bu kararlar prosedüründe olumlu sonuçlanmazdı.<sup>407</sup>

---

<sup>405</sup> CEYLAN, s.11; HATİBOĞLU, Temel..., s.12

<sup>406</sup> KOLB ve diğerleri, s.2-3, 10-19; BREALAEY ve diğerleri, s.318

<sup>407</sup> "Matematik Aşkta da İşe Yarar", Sabah Gazetesi, Pazar Sabah, 19.03.2006, s.10

İLKE	AÇIKLAMA
Kişisel çıkarı düşünme davranışı	Her şey aynı iken bir finansal işlemin tarafları kendileri için mali açıdan en avantajlı davranışı izleyeceklerdir.
Riskten kaçınma	Her şey aynı iken insanlar daha yüksek getiri ve daha düşük riski tercih ederler.
Çeşitlendirme	Bir yatırımcı tek bir varlığa yatırım yapmak yerine varlıklar grubuna yatırım yaparsa daha yüksek getiri veya daha düşük risk ya da her ikisini birden gerçekleştirir.
İki taraflı muameleler	Bir muamelenin bir tarafını incelerken diğer tarafı inceleyen birisinin olduğu gerçeğidir.
Artan yararlar	Bir alternatifin değeri, bunun neden olduğu sonuçlarda gelecekte meydana gelebilecek bütün değişmelerin toplamıdır.
İşaret verme	Bir varlığı alma ya da satma kararı çoğunlukla varlığın durumu veya karar vericinin geleceğe ilişkin planları veya beklentileri hakkında resmi bilgilerden daha iyi bilgi verebilir.
Sermaye piyasasının etkinliği	Sermaye piyasalarında düzenli olarak alınıp satılan finansal varlıkların, pazar fiyatları elde edilebilir bütün bilgiyi içermektedir ve yeni bir bilgi ortaya çıkması halinde fiyatlar buna göre çabuk bir biçimde ve bütünüyle ayarlanır.
Risk-getiri değiş tokuşu	Büyük getiriler sağlama şansına sahip olmak için, kötü bir sonuca sahip olma şansını da almak zorunluluğu vardır.
Opsiyonların değerliliği	Opsiyon, bir borç altına girmeksizin bir şeyi yapabilme hakkıdır. Bir opsiyon negatif değere sahip olamaz.
Davranış	Bir karar vermek için yeterli veriye, zamana ve paraya sahip değilseniz, çoğunluğun ya da liderin davranışlarını taklit ederek zaman ve para yönünden sübvans edilmiş olursunuz.
Paranın zaman değeri	Paranın bir zaman değeri vardır ve bu değer parayı kiralamanın neye mal olduğudur.

Tablo 3.2. Finansal kararların ve işlemlerin gerisinde yatan temel ilkeler

Birçok finansal kararların önemi yüzünden nihai kararlar yasalar veya gelenek nedeniyle yönetim kuruluna kalır. Bu konuda her ülkenin kendine özgü düzenlemeleri vardır. Gerçektende bazı önemli finansal kararların yönetim kurulunca alınması gereği olabilmektedir.<sup>408</sup> Bu gibi kararlarda finans yöneticisi karar almaktan ziyade karar alınmasına yardımcı bir görev üstlenmektedir.

Finans bölümünün görevlerinin insanlar tarafından yerine getirildiği düşünülürse finansal yönetim kararlarının sosyolojik ve psikolojik yönünü de düşünmek durumundadır.<sup>409</sup>

Finansal yönetimin alacağı kararlar ve ürettiği sonuçlarla borç verenler, işletme yönetimi ve ortaklar özellikle ilgilenmektedir.<sup>410</sup> Aile işletmelerinde özellik arz eden bir başka hususta finansal sorunlara bulunacak çözümlerde işletmenin şimdiki sahiplerine işletme üzerindeki haklarının ve kontrol yeteneğinin kaybettirilmemesidir.<sup>411</sup>

Finans yöneticisinin kararları işletmenin pazar değerinin en çoklanması amacını taşır. Bu amaca yönelik tüm finansal kararlar, işletmenin gelirleri, kârlılığı ve risk düzeyinin tahminine yöneliktir. Finans yöneticisi alacağı kararlarda tamamen bağımsız değildir. Belli kısıtlar altında karar vermek durumundadır. Bu kısıtlar yasalar, çevrenin korunmasına ilişkin koruma kararları, sosyal sorumluluk kavramı gibi unsurlardır. Finans yöneticisinin kararlarını işletmenin endüstri kolu, büyüklük, teknoloji düzeyi, sermaye yapısı, likidite durumu, geleceğe dönük projeler gibi konular oluşturmaktadır. Finans yöneticisinin tüm bu kararlarının, işletmenin pazar değeri üzerindeki etkisi açıktır. Dolayısı ile yatırımcının serveti üzerinde etkilidir.<sup>412</sup>

---

<sup>408</sup> KOLB ve diğerleri, s.7

<sup>409</sup> BERK, s.10

<sup>410</sup> ÖZDEMİR, s.24–25

<sup>411</sup> HATİBOĞLU, Temel..., s.13

<sup>412</sup> [www.tspakb.org.tr/docs/egitim\\_notlari/finansalyonetim\\_ileri.pdf](http://www.tspakb.org.tr/docs/egitim_notlari/finansalyonetim_ileri.pdf)

Bir işletmenin başarısının, hatta varlığını sürdürmesinin, üretime devam etmesinin, varlıklara yatırım yapma güç ve isteğinin, büyük ölçüde izlediği ve izlemekte olduğu finansman politikasına ve aldığı finansal kararlara bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Her finansal karar para, zaman, risk gibi üç önemli faktörü içermektedir. Geleceğin belirsizliği hata olasılığını artırır. Gerçekten iyi bir finansal planlama yapılmaması başarısızlık nedenleri arasında yer almaktadır. İşletmenin yükümlülüklerini yerine getirmek için gerekli fonları sağlayıcı önlemlerin zamanında alınmaması, işletme olanaklarının çok üstünde bir büyüme arzusu, aşırı borçlanma sonucu sabit yükümlülüklerin artması ve işletmenin taşıma gücünün üstüne çıkması, işletmenin yapısını zayıflatan bir kâr dağıtım politikası izlemesi, büyümeye olanak verecek finansal kararların zamanında alınmaması, hatalı finansman stratejisi ile işletme yönetiminde yönetimin elden kaçırılması gibi kararlar ve politikalar işletmeleri başarısızlığa hatta varlığını tehlikeye sürükleyen nedenler listesinin başında gelmektedir. Finans fonksiyonu gereği gibi yerine getirildiği takdirde işletmenin diğer alanlardaki yönetim hatalarının kısmen de olsa giderebileceği görüşünde büyük gerçek payı vardır. İşletmenin üretim ve pazarlama çabalarında bir gerileyiş gözlemlendiği takdirde finansmana ilişkin kararla bu bölümlerin etkinliği artırılabilir.<sup>413</sup>

İşletmeler kârla birlikte zararlar da karşılaşma olasılığının yüksek olduğu dinamik, çoğu zamanda karmaşık bir çevrede faaliyette bulunur. Böyle bir ortamda işletme yönetimi, işletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda kararlar almak zorundadır. İşletmede bütün fonksiyonlar içinde alınacak kararların neredeyse tümü finansal yönetime etkileri olan kararlardır.<sup>414</sup> Bu nedenle finansal kararlar ve sonuçlar özel bir önem taşır. İşletmelerin, her zaman için zarar olasılığının bulunması aile için endişe verici bir durumdur. Bu nedenle finans yöneticisinin alacağı kararlara yakından ilgilienirler.

---

<sup>413</sup> AKGÜÇ, s.23

<sup>414</sup> BAYAR, AYDIN, s.1

## II. AİLE İŞLETMELERİ VE FİNANS YÖNETİCİSİ

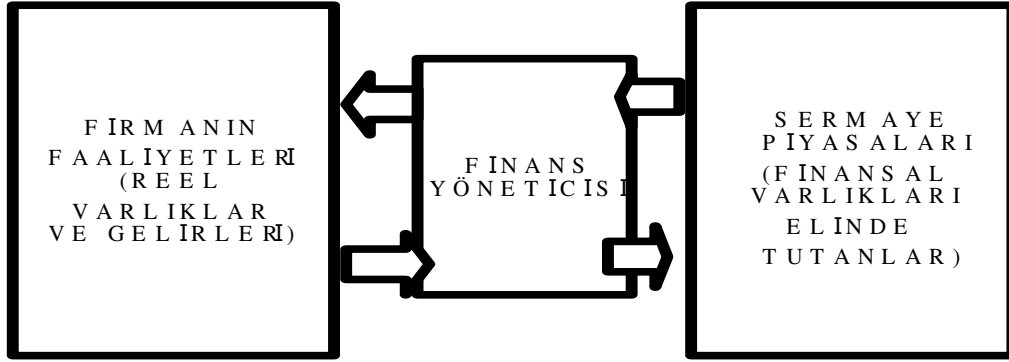
Bu bölümde aile işletmelerinde finans fonksiyonunun yönetimini üstlenen profesyonel finans yöneticisinin hangi özelliklere ve niteliklere sahip olması gerektiği, amaç ve görevlerinin neler olması gerektiği konuları ele alınmaktadır. Bu konuların devamında profesyonel finans yöneticisinin motivasyon ve performansı, finans fonksiyonunu etkileyen etmenlerin finans yöneticisine etkileri ve finans yöneticisinin karşılaştığı sorunlar ele alınmaktadır. Bu bölümde profesyonel finans yöneticisinin karşılaştığı sorunlar ele alınırken genel anlamda tüm profesyonellerin karşılaşılabileceği sorunlardan çok finans fonksiyonuna özgü olduğu düşünülen sorunlar ele alınmaya çalışılmaktadır.

### A. FİNANS YÖNETİCİSİNİN ORGANİZASYONDAKİ ROLÜ, ÖZELLİKLERİ VE NİTELİKLERİ

Bir işletme her şeyden önce yaşayabilmek ve büyüyebilmek için müşterilerini tatmin etmeli aynı zamanda mal ve hizmetlerini üretmeli ve kârla satmalıdır. Üretim içinde varlıklara ve işgücüne ihtiyaç duyar. İşletme hangi varlıkların satın alınacağına ve bu varlıklarla ilgili ödemelerin nasıl yapılacağına karar vermek durumundadır. Finans yöneticisi bu kararların her ikisinde de önemli rol oynar ve tüm işletme faaliyetlerinin kâra etkisini görebilecek bir pozisyondadır. Bu rolü aşağıdaki şekil 3.3. ile de ifade edilebilir.<sup>415</sup>

---

<sup>415</sup> Richard A.BREALEY, Stewart C.MYERS, Alan J.MAREUS, İşletmelerde Finansman Temelleri, (Çev: Ünal BOZKURT, Türkan ARIKAN, Hatice DOĞUKANLI), McGrawhill ve Literatür Yayınları, İstanbul, 1997, s.4-8; KARADUMAN, s.55



Şekil 3.4. Finans Yöneticisinin rolü

İşletme yönetiminde üç hiyerarşik seviyeden bahsedilmektedir. Tepe yönetim denilen seviyede yönetim kurulu yer almakta, orta kademede işletme bölüm yöneticileri yer almakta, alt kademe de ise çeşitli kısım şefleri yer almaktadır.<sup>416</sup> Finans fonksiyonunun organizasyondaki yeri işletmenin küçük ya da büyük işletme oluşuna göre değişir. Küçük işletmelerde finans fonksiyonu ile muhasebe fonksiyonu genellikle aynı bölümde örgütlenir ve aynı yöneticinin yetki ve sorumluluğundadır.<sup>417</sup> Finansal yönetimin işlevlerini yerine getirebilmesinde finans yöneticisinin yetki, sorumluluk ve hesap verme durumları ile iletişim sisteminin işletme büyüklüğü ve özelliklerine uygun bir biçimde saptanması gerekir. İşletme büyüklüğüne bağlı olarak genellikle finans yöneticisinin örgüt içindeki yeri genel müdür yardımcılığı düzeyindedir.<sup>418</sup> Finans yöneticiliği pozisyon olarak, hem firma içi hem firma dışı görünürlüğü, ağırlığı olan ve yüksek sorumluluk gerektiren karmaşık bir iştir. Finansal yönetimin başarı ya da başarısızlığına ilişkin tepkiler çok çabuk ortaya çıkar. Bu nedenle finans yöneticisi, işletme içinde kendisine bağlı olan finans müdürlüğü ve muhasebe müdürlüğünü

<sup>416</sup> BERK, s.6

<sup>417</sup> BÜKER, AŞIKOĞLU, SEVİL, s.19,27; CEYLAN, s.14-15; BERK, s.3; ÖZDEMİR, s.16; BAYAR, AYDIN, s3

<sup>418</sup> BÜKER, AŞIKOĞLU, SEVİL, s.19; BERK, s.6



doğrudan denetlemek ve bunu belli dönemlerde gerçekleştirmek, işletme dışında ise kredi verenlerle, yatırım danışmanlarıyla, holdinglerle ve avukatlarla sürekli ve olumlu ilişkiler gerçekleştirmek anlamında önemli roller üstlenir.<sup>419</sup>

Finans yöneticileri, finansal yönetim fonksiyonunu bizzat yerine getiren bilgili ve deneyimli kişilerdir ve geçektende işletmelerde finansmanla ilgili birçok fonksiyonu yerine getirmek suretiyle finansal açıdan çok önemli roller üstlenmektedirler. Finans yöneticisinin, işletmenin kuruluşundan yaşamının sonuna kadar önem arz eden para ve parasal olaylarla ilgilenmesi bu durumu pekiştirmektedir.<sup>420</sup> Bu yönüyle uzmanlık gerektiren finansal yöneticilik işinde çalışacak profesyonel sahip olduğu uzmanlık ve becerisini işletmede hayata geçirmek üzere işe alınmaktadır. Profesyonel finans yöneticisinin de uzmanlığına giren konularda tam olarak egemen olması gerekir.<sup>421</sup>

Aile işletmelerinin itibar algısı üzerine yapılan bir araştırma sonuçları arasında işletmede nitelikli ve profesyonel kimselerin istihdamının işletme itibarını artırdığına yer verilmiştir.<sup>422</sup> Buradan hareketle aile işletmelerinde profesyonel finans yöneticilerinin işletme itibarına olumlu katkı yapan bir rol üstlendiğinden bahsetmek mümkün görünmektedir.

Finans yöneticisi, finansal sorunların çözümlenmesine yönelik faaliyetlerini sürdürürken gerek işletme içi ve gerekse işletme dışı kurum ve kuruluşların, şahısların istek ve çıkarlarını dengelemek durumundadır. Bu nedenle finans yöneticisi mesleki bilgi ve tecrübesi yanında kişi ve toplum davranışlarını en iyi şekilde bilen bir uzman

---

<sup>419</sup> R.Charles MAYER, James R.Mc. GUÍGAN, William J.KROTLOW, Contemporary Financial Management, West Publishing Company, ISBN OJ14.64227.7, Minnesota, 1998, s.21

<sup>420</sup> ÖZDEMİR, s.13

<sup>421</sup> RAELİN, s.44-45

<sup>422</sup> Ferda ERDEM, “Aile İşletmesi Sahiplerinin İtibar Algısı”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006, s.210

gibi de davranmak zorundadır. Bu duruma finansman disiplinin sosyal bir bilim dalı da olması ve diğer sosyal bilim dalları ile yakın ilişki içinde bulunması da katkı sağlar.<sup>423</sup>

Finans yöneticisinin sahip olması gereken özelliklerini ve niteliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Alanında en az lisans, tercihen finans alanında yüksek lisans derecesi yapmış olmalıdır,
- Alanında en az 3–4 yıl, tercihen 5–6 yıl yönetim ve birkaç işletme deneyimine sahip olmalıdır,
- Uzun ve yorucu, iş görüşmelerine ve seyahatlerine dayanıklı olmalıdır,
- Tablolardaki kalemlerin anlamlarını bilmelidir,
- Mali analiz tekniklerini uygulayabilmelidir,
- İşletmesinin durumunu doğru olarak ortaya koyabilmeli ve sektör işletmelerine göre anlamlı karşılaştırmalar yapabilmelidir,
- Finansal olayları planlayıp denetleyebilmelidir,
- İşletmeyi en uygun kredi olanaklarından yararlandırabilmeli, nakit yönetimi, sermaye bütçeleme, kâr payı dağıtım, varlıklara yatırım gibi konularda kararlar alabilmelidir,
- Finansal pazarları ve sektörü iyi tanımalı ve mevcut bilgileri kolaylıkla değerlendirebilir,
- İşletmeyi bütün olarak çevresiyle birlikte ele almalı ve pazarlama, üretim, personel, organizasyon gibi temel işletmecilik bilgilerine sahip olmalıdır,
- Bunlardan başka, becerikli olma, iyi ilişkiler kurma, analitik problem çözme, yaratıcılık, sayısal ve sözel yeteneklilik, sade ve çabuk düşünebilme gibi bir takım özelliklere sahip olmalıdır,
- Son dönemde öne çıkan girişimcilik, inisiyatif alma becerisi ve liderlik gibi vasıflara sahip olmalıdır,
- Aile işletmeleri için özellikle güvenilir, dürüst ve cesaretli olmalıdır.<sup>424</sup>

---

<sup>423</sup> ÖZDEMİR, s.15

<sup>424</sup> MAYER ve diğerleri, s.21; BAYAR, AYDIN, s.2; CEYLAN, s.12; KARADUMAN, s.56; GENÇ, DERYAL, s.401; Bihder GÜNGÖR AK, “Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm önerileri Aydın

## B. FİNANS YÖNETİCİSİNİN AMACI, GÖREV VE YETKİLERİ

Finans düşünürleri tarafından ileri sürüldüğüne göre, finansal yönetimin fonksiyonlarından bahsedilirken aslında finans yöneticisinden bahsedilmektedir.<sup>425</sup> Gerçektende doğru bir yaklaşımdır. Çünkü finans fonksiyonun sorumluluğunu üstlenmiş bir yöneticinin sorumlu olduğu fonksiyondan gayri amaç, işlev ve görevleri olması teorik olarak çok da mantıklı görünmemektedir.

Finans yöneticisinden beklenen işletmenin piyasa değerini en yüksek yapacak biçimde risk ve kârlılık arasında bir denge kurması; kârla risk arasında en uygun bir değişim sağlamasıdır.<sup>426</sup> Bu beklenti neticesinde finans yöneticisinin amacı; işletmenin gereksinim duyduğu fonları en uygun koşullarda ele geçirmek ve ele geçirilen fonların en etkin kullanımını sağlamak ve işletmenin piyasa değerini veya ortakların servetlerini maksimum yapmak olarak ifade edilebilir.<sup>427</sup>

Finansal analizlerin ve planların yapılması, para giriş ve çıkışlarının yönetimi ve denetimi, finans kurumları ile ilişkilerin yönetilmesi, işletme fonlarının sağlanması ve yatırılması gibi işlevleri yerine getirmekte olan finansal yönetimin bu doğrultuda ihtiyaç duyduğu yetkiler doğal olarak finans yöneticisinde toplanmaktadır.<sup>428</sup> Aile dışından olan profesyonelin başarılı olabilmesi için gerçek otorite ve yetkilerle donatılmış olması, başarının paylaşılması ve takdiri, cesaretli ve tutarlı bir yaklaşımı gerektirir.<sup>429</sup>

---

İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme” 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, 2006, İstanbul, s.147; [www.turkticaret.net/businesscenter/haber.php?pid=22](http://www.turkticaret.net/businesscenter/haber.php?pid=22); [www.fortune.com.tr/ailesirketleri.asp](http://www.fortune.com.tr/ailesirketleri.asp);

<sup>425</sup> ÖZDEMİR, s.13

<sup>426</sup> AKGÜÇ, s.13,17

<sup>427</sup> CEYLAN, s.1-2; [www.aofsitesi.com/finansalyonetim1.htm](http://www.aofsitesi.com/finansalyonetim1.htm) ; KOLB ve diğerleri, s.1; BERK, s.8-10; HATİBOĞLU, Temel..., s.1-2

<sup>428</sup> BÜKER, AŞIKOĞLU, SEVİL, s.16; ÖZDEMİR, s.13

<sup>429</sup> GENÇ, DERYAL, s.401

Bu anlamda finans yöneticisinin, finansal yönetimin işlevlerinin yerine getirilmesi için şart olan yetki ve donanımına sahip olması gereklidir.

İşletmeden işletmeye farklılık göstermekle beraber finans yöneticisinin görevlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Finansal analizler yapmak,
- Kısa ve uzun dönem finansal plan, bütçe ve yansımalar yapmak,
- Nakit bütçesini hazırlamak, işletmenin bütün fon ve kıymetli evrakını korumak ve de yönetmek,
- Fon gereksinimleri için kredi verenlerle ilişkiler geliştirmek ve onları işletmenin amaçları, faaliyetleri, planları gibi konularda bilgilendirerek ilişkilerin sürdürülmesini sağlamak,
- Yatırım seçenekleri ile ilgili önerilerde bulunmak ve/veya seçim yapmak, yatırım programını yürütmek ve yönetmek,
- Kâr payı dağıtım politikası konusunda önerilerde bulunmak,
- Varlıkların bileşiminin ve sermaye yapısının belirlenmesi ile pay senedi ve tahvil ihracını planlamak,
- Ücretlerin, borçların, vergi ve diğer yükümlülüklerin ödenmesini, ertelenmesini ya da taksitlendirilmesini sağlamak,
- Alacakların izlenmesi, gecikenlerin uyarılması, protesto edilmesi, yasal takibe alınması gibi tahsilât politikalarını belirlemek, yürütmek,
- En düşük maliyetle fon sağlamak ve reel varlıklara yatırım yapmak,
- Kârlılık, likidite ve güvence hedefleri arasında ve bilânçonun çeşitli bölümleri arasında sürekli bir denge kurarak işletme faaliyetlerinin sürekli ve başarılı olmasını sağlamak,
- Muhasebe faaliyetlerinin düzenli şekilde yürütülmesini sağlamak,
- Finans bölümünün planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim işlevlerini yerine getirmek,
- Diğer yöneticilerin gereksinimlerine uygun finansal öneriler sunmak ve raporlar hazırlamak,
- Finansal denetim yapmak,

- Büyüme ve birleşme gibi özel sorunların doğurduğu finansal problemlere çözüm üretmek.<sup>430</sup>
- Finansal yönetimin yapacağı tüm çözüm önerilerini sorun ortaya çıkmadan yapması gerekmektedir.

### **C. FİNANS YÖNETİCİSİNİN MOTİVASYON VE PERFORMANSI**

Motivasyon, iş yaşamında bireyin işine karşı gösterdiği çabanın düzeyi, yönü ve ısrarıdır. Bireyin motivasyonu kendisinin ihtiyaç, beklenti ve amaçlarına bağlı olarak harekete geçer ve bireyin ulaşmayı amaç edindiği iş için harcadığı enerji ve kendini işe verme düzeyiyle yakın bir ilişki içinde gerçekleşir. Bireyin başarılı olmak üzere yöneldiği sonuçlara doğru ilerlerken gösterdiği performans yetenek, motivasyon ve dış faktörler olmak üzere üç faktörden etkilenir.<sup>431</sup> Motivasyon insanların başarılı olmalarına kişisel tatmine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır.<sup>432</sup> Motivasyon insanların yaratıcılıklarını attırır ve buldukları ortama değer katmalarına neden olur.<sup>433</sup> Bu nedenle finans yöneticisinin yüksek bir performans göstermesinde bireysel yetenekleri yanında olumlu dış faktörlerin sağlanması ve iyi bir şekilde motive olması önem kazanmaktadır.

Tüm işletmeler teknik ve insan olmak üzere iki alt sistem içerdiklerinden bu iki sistem dengeli bir şekilde düzenlenmelidir. İnsan, verimliliği artırmanın en önemli ve

---

<sup>430</sup> AKGÜÇ, s.17; BERK, s.8,10–11; KOLB ve diğerleri, s.2; BUKER ve diğerleri, s.27; CEYLAN, s.14,16; BREALEY ve diğerleri, s.318; ÖZDEMİR, s.17–19; MAYER ve diğerleri, s.20–21; KARADUMAN, s.55

<sup>431</sup> Duygu ALTUĞ, Örgütsel Davranış TKY Anlayışı İçinde, Haberal Vakfı, Ankara, 1997, s.35

<sup>432</sup> Ron COLEMAN, Giles BARRİE, Yöneticinin Kılavuzu İyi Bir Yönetici Olmak İçin 525 Kural, (Çev: Mehmet HARMANCI), Remzi Kitapevi, 3.Basım, İstanbul, 1996, s.163

<sup>433</sup> Edward De BONO, Rekabet üstü, (Çev: Oya Özel), Remzi Kitapevi, İstanbul, 1996, s.166–167

ümit verici alanıdır.<sup>434</sup> Bu nedenle aile işletmelerinde işletmenin teknik tarafı ön plana çıkartılarak somut varlıklar diğer bir deyişle servet ön plana alınmamalıdır. Finans yöneticisi de dâhil olmak üzere insan verimliliğini artırıcı düzenlemelerin yapılması gerekli görülmektedir. Finans yöneticisinin verimli çalışması doğrultusunda motive edilmesi finans fonksiyonun önemi ile paralel neticeler doğuracaktır.

Çalışanlar ve işletmeler arasında kopmaz bir bağ vardır. Bireylerin yaşadıkları sıkıntılar kimi zaman işlerine odaklanmalarını engellemektedir. İşletmeler içinde sıklıkla rastlanan bu sorunlardan bazılarının nedeni iş yeri problemleridir. Bu nedenlerden biriside bireyin takımın bir parçası olduğu inancını yitirmesidir. Bu durumda bireysel düşünceler başlamakta ve dolayısı ile işletme için de sorunlar başlamaktadır.<sup>435</sup> İnsanlar kendilerine değer verildiğini hissettikçe kendileri de karşı tarafa o kadar değer vermektedir. Değerlerin paylaşılması ve sonuçta elde edilenlerin adil paylaşımı ilişkilerin uzun ömürlü olmasına neden olur<sup>436</sup> Bu nedenle profesyonel finans yöneticisinin kendi iç dünyasında ve iş yaşamında yaşayacağı problemler, onun takımdan kopmasına neden olacak motivasyon ve performansına etkide bulunacaktır.

Ücret çalışan ile işveren arasındaki bir alışverişin sonucudur. Çalışanlar, beşeri sermaye denilen bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını işletmenin kullanımına sunar. Bu sunumun karşılığında da tıpkı işletmeye sermaye koyarak gelirini ve refahını yükseltmeyi arzulayan işveren ya da girişimci gibi gelirini ve refahını artırmayı ummaktadır. Nasıl girişimci düşük bulduğu kârlar karşısında mutsuzluk duymakta ise benzer bir davranışla profesyonel finans yöneticisi de ücret gelirini ve refahını azamileştirmeyi arzulamakta ve yetersiz bulduğunda da mutsuz olmaktadır.<sup>437</sup> Ücret tatminsizliğinden başka mutsuzluğun basit nedenleri olarak; övgü ve takdir eksikliği,

---

<sup>434</sup> Joseph PROKOPENKO, Verimlilik Yönetimi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, s.247

<sup>435</sup> “Bireye Ait Her Sorun, Kurumu Etkiler”, Dünya Gazetesi, İşletme Yönetim, 25–26 Mayıs 2002, s.11

<sup>436</sup> Mick COPE, Yürek Beyin ve El, (Çev: Zülfü DİCLELİ), MESS yayın no:410, İstanbul, 2003, s.192

<sup>437</sup> Uğur TANDOĞAN, Dünya Gazetesi, İşletme Yönetim, 22–23 Aralık 2001, s.10

fark yarattığını hissetmeme, stres ve fazla çalışma, işyerindeki kişisel çatışmalar sayılabilir.<sup>438</sup>

Aile işletmeleri söz konusu olduğunda ücret, aile bireylerinin ve aile dışı çalışanların ücretlendirilmesi olarak iki boyutta karşımıza çıkmaktadır. İşletme gelirlerinden karşılanan ücretlerin paylaşımı önemli bir husustur ve önemli bir çatışma kaynağıdır da. Bireyler ücrete yalnızca para anlamında bakmazlar. Bu açıdan ücret maddi refahın yanında bireyin işe yaptığı katkılar dolayısı ile işyerinde ne düzeyde tanındığı, işletme yönetimi tarafından davranışlarının nasıl değerlendirildiği, bireysel başarısı karşısında işletmenin tutumu gibi konuları da içermektedir. Bireyler ücretlerinde; eşitlik, denge, objektiflik, açıklık, cari ücretlere uygunluk, bütünlük ve terfi ile orantılı olması gibi ilkeleri gözeteceklerdir. Ücretler bireylerin işe ilgisine, işte kalma kararına, motivasyon ve performansına doğrudan etki eden bir husustur.<sup>439</sup> Aile işletmeleri ücret konusunda genelde eli sıkıdırlar fakat hiç umulmadık kişilere de yüksek ücretler ödeyebilmektedirler.<sup>440</sup> Nitekim nitelikli profesyonellerin daha uygun koşullarda başka fırsatlar yakaladıklarında bu fırsatları değerlendirdikleri gözlemlenmektedir. Bununla birlikte en çok aranan pozisyonlar arasında finans yöneticileri de üst sıralarda yer almaktadır.<sup>441</sup> Aile işletmeleri ile ilgili bir başka hususta kişilerin kariyer planları kafalarda saklıdır. Ailenin, ayrılmak isteyen profesyonelleri bırakmak istemedikleri de olur.<sup>442</sup> Bu nedenle birey olarak profesyonel finans yöneticisi de her ne kadar üst yönetim basamaklarında yer alıyor olsa bile bu değerlendirmeleri aklının bir köşesinde yapıyor olacaktır.

---

<sup>438</sup> Arzu ÇAKIR, “İşyerinde Mutluluğun Kitabını Yazıyor”, Hürriyet İK, 5 Şubat 2006, s.2

<sup>439</sup> Nihat ALAYOĞLU, “Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesin de Adil Bir Sistem Kurulmasının Aile İşletmelerinin Başarısındaki Rolü ve Önemi”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AMGER, İstanbul, 2006, s.522–524

<sup>440</sup> Harun MASATOĞLU, “Aile Şirketleri İle İlgili Bulgular”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006, s.266–267

<sup>441</sup> [www.fortune.com.tr/yoneticitrend.asp](http://www.fortune.com.tr/yoneticitrend.asp)

<sup>442</sup> MASATOĞLU, s.267

Aile işletmelerinde profesyonel finans yöneticisinin karşılaştığı en önemli sorunlardan birisi ödül dağıtımı ve karar süreçlerinde aileden olanlar ve olmayanlar arasında yaşanmaktadır. Aile işletmelerinde bu durum genellikle çalışanlar ve sahipler arasında biz ve onlar ayrımına neden olur. İşletme sahiplerinin genellikle kendilerini daha deneyimli, zeki, bilgili ve işi daha fazla biliyor olarak görmeleri ve alınan kararlara müdahaleleri sık rastlanan bir durumdur ve bu durum aileden olmayanların iş tatmini ve motivasyonuna olumsuz etki yapacaktır.

Aile işletmelerinde yetenek ve performansın yerine kan bağıının ön plana çıkması (kayırmacılık) nedeniyle kilit pozisyonlara eğitim, yetenek ve performans gözetilmeksizin aile üyelerinin seçilmesi ve yükseltilmesi profesyoneller üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Seçim ve terfiden başka ücretlendirme, ödüllendirme ve cezalandırmada da objektif ve adil politikaların olmayışı bu konuda önemli bir başka husustur. Değerlendirmelerin işletme sahibinin kişisel değerlerine ve ilişkilerine göre yapıldığı bir ortamda aileden olmayanların adalet algısı ve güveni azalır. Bunun sonucunda işten memnuniyetleri, işe bağlılıkları azalarak işten çeşitli şekillerde koptukları gözlenir.<sup>443</sup> Aile işletmelerinde işe başlayacak profesyonellere bile zaman zaman “seni üç ay deneyelim” gibi yaklaşımlar sergilenebilir, seçimde güçlü referanslar aranabilir ve başarı ya da başarısızlık kıstasları kişiye özel olarak değerlendirilebilir.<sup>444</sup> Profesyonel finans yöneticisi de aileden olmayan bir çalışan olarak alacağı kararlara müdahalelerden, adil olmayan bir ödüllendirme ve cezalandırma politikalarından, denenmekten, güvensizlik algılamalarından dolayı olumsuz motive olacak buda performansına yansıtacaktır. Olumsuzluk süreci bir süre sonra işletmeden ayrılmaya kadar uzanan sonuçlar doğurabilecektir.

---

<sup>443</sup> Nurdan ÖZARALLI, “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 Değerlendirmeler”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006, s.560–563

<sup>444</sup> MASATOĞLU, s.266–267



## **D. FİNANS FONKSİYONUNU ETKİLEYEN ETMENLERİN FİNANS YÖNETİCİLERİNE ETKİSİ**

Globalleşen bir dünyada faaliyet gösteren işletmelerin finans yöneticileri, küresel dünyanın koşullarını alacakları finansal kararlara yansıtmak durumundadırlar. Çünkü küreselleşme ile değişen üretim, talep, rekabet koşulları, teknoloji ve finansal araçlar gibi pek çok faktör finansal kararları derinden etkilemektedir. Söz konusu alanlarda meydana gelecek değişimlerin yakından izlenmesi ve gereken pozisyonun alınması gerekmektedir.<sup>445</sup> Dolayısıyla taşıma ve iletişimin artması küreselleşme sürecini hızlandırmakta hızlanan bu süreçte alınacak finansal kararların da hızla zamanında ve doğru olarak alınması özellikle önem arz etmektedir. Bu duruma güçlü küresel rakipleri de ekleyerek değerlendirildiğinde alınacak finansal kararların rekabet üstünlüğü sağlamada ve işletmeyi amaçlarına götürmedeki önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin faaliyette buldukları ülke ekonomilerinde ya da dünyada oluşacak değişimler finansal kararları doğrudan etkileyecektir.<sup>446</sup> Örneğin ülkelerin enerji politikaları, siyasi kararları, mal ve hizmetlere uyguladıkları kotalar ya da teşvikler, ikili ve çoklu uluslar arası anlaşmaları, maliye politikaları, vergi ve sosyal güvenlik ödemeleri, savaşlar gibi pek çok husus finansal kararları doğrudan ve önemli ölçüde etkileyen hususlardır. Önemli görülen alanlara daha fazla kaynak ayrılacak dolayısı ile kaynakların paylaşımı, ya da yatırımların yönelimi gibi pek çok hususta finansal kararlar etkilenecektir.

Bazı sektörlerin ülke veya dünya ekonomileri içinde öneminin artması yahut da azalması gibi durumlar da finansal kararlar da etki yaratacaktır.<sup>447</sup> Örneğin, savaş teknolojileri, nükleer teknoloji, elektronik, uçak sanayi, tarım, turizm, enerji, inşaat, eğitim gibi pek çok husus ülkeler arasında farklı önem ve öncelik derecelerine sahip olmaktadır. Bu da doğal olarak bu alanlara ayrılacak kaynaklara etki edecektir.

---

<sup>445</sup> BUKER, DİĞERLERİ, s.7-8

<sup>446</sup> BUKER, DİĞERLERİ, s.12

<sup>447</sup> BUKER, s.9

Dünyamızda gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan pek çok ülkede önemli sorunlardan birisi enflasyondur.<sup>448</sup> Enflasyon, finansal kararlarda önemli etkiler yaratan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Enflasyonist ortamlarda faiz oranı yabancı kaynak kullanım maliyetini artırmakta, bu nedenle kaynak dağılımı üzerine önemli etkiler yapmaktadır. Bundan başka enflasyonun finansal kararlara etkilerini şöyle özetlemek mümkündür; planlamada zorluklar yaratır, kaynak gereksinimini artırır, tahvil fiyatlarını düşürür, kurmaca kâr hesaplamalarına ve muhasebe sorunlarına, ihtiyatlı davranışlara neden olur.<sup>449</sup> Enflasyon her ne kadar talebi artıran ve canlı tutan bir faktör olsa da işletmenin finansal sonuçlarının ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde, yeni yatırımların oluşmasında bir takım sorunlara neden olur.

İşletmelerin büyümesi ile organizasyonda yeni görevler oluşacak ve bu görevler için çekişmeler yaşanacaktır. Doğal olarak daha yukarılarda yer almak için bireyler çaba harcayacaklardır. Büyüme ile birlikte artık bazı kararların alınmasında tek kişi yetkileri ortadan kalkacak birden fazla uzman kişinin karara katılımı söz konusu olacaktır. Tüm bunlar finans yöneticinin alacağı kararları doğrudan etkileyecek gelişmeler olacaktır. Büyümenin bir başka boyutunda büyümenin finansmanı, şekli, hızı ve yönetimi gibi yeni konular finans yöneticisinin alacağı finansal kararlarda etkili olacaktır.<sup>450</sup>

İşletmelerin faaliyette buldukları pazarlarda meydana gelecek değişimler finans yöneticinin finansal kararları üzerinde etki yapacaktır.<sup>451</sup> Örneğin, tüketici tercihlerinin ikame mallara ya da yeni teknoloji ürünlere kayması, işletme ürünlerine yeni kullanım alanları ya da müşteriler doğması, ürüne yönelik boykotlar, alış ya da satış vadelerindeki değişiklikler, yeni rakipler gibi pazarda yaşanabilecek pek çok değişim finans yöneticisinin alacağı kararlar üzerine etki edecektir.

---

<sup>448</sup> BUKER, DİĞERLERİ, s.11

<sup>449</sup> CEYLAN, s.9–11; AKGÜÇ, s.15–16; TÜRKO, s.10–11

<sup>450</sup> BUKER, DİĞERLERİ, s.8

<sup>451</sup> BUKER, s.8

Yukarıda bahsedildiği üzere pek çok ekonomik neden finans yönetici üzerinde etkilidir. Tüm bu bahsedilenlerin dışında ekonomik ve teknik olmayan fakat doğuracağı sonuçları itibariyle önemli olan sosyal ya da insani nitelikli pek çok etkende finans yöneticisini etkilemektedir. Örneğin, işletmenin kültürü, çalışanların ve finans yöneticisinin psikolojik durumu, stres, çatışma, motivasyon gibi pek çok neden de finans yöneticisi üzerinde önemli etkiler yaratan hususlardır.

## **E. AİLE İŞLETMELERİNDE FİNANS YÖNETİCİLERİNİN SORUNLARI**

### **1. Finansal Analiz ve Raporlamaya İlişkin Sorunlar**

Türkiye’de finansal veriler oldukça yetersiz ve gerçeklerden uzaktır. Ülkemizde finansal tablolar hala büyük ölçüde yasal formaliteleri yerine getirmek amacıyla hazırlanmaktadır. Genel olarak işletmelerin hesap planlarında ve finansal tablolarında uzun yıllar boyunca tekdüzelik olmadığından karşılaştırma ve değerlendirmeler sağlıklı olmamaktadır. Öte yandan kamuya açıklanan finansal tabloların eksik olması ve güvenilir olmaması, enflasyon vb. nedenler finansal analiz çalışmalarını engellemektedir.<sup>452</sup> Finans yöneticisi, yatırımcılara ve kredi verenlere karşı doğru bilgi verilmesinden ve yanıltıcı davranışlarda bulunulmamasından da sorumludur.<sup>453</sup> Nitekim ülkemizde mali tabloların hazırlanması ve sunulmasına ilişkin yasal düzenlemeler yapılmış ve ilgililere sorumluluklar yüklenmiştir.<sup>454</sup> Ayrıca finansal yönetimin sıkı işbirliği içerisinde olduğu muhasebe disiplinde “kişilik” kavramı ile işletme ve sahipler birbirinden ayrılmıştır.<sup>455</sup> Bu nedenle finans yöneticisi aile işletmesi ile ilgili

---

<sup>452</sup> CEYLAN, s.2

<sup>453</sup> CEYLAN, s.354

<sup>454</sup> Maliye ve Gümrük Bakanlığı, Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği,

<sup>455</sup> GÜNGÖR AK, s.150

olarak çeşitli kullanıcılar için hazırlayacağı finansal raporlarda doğru bilgi vermelidir. Ters yöndeki telkinlerden etkilenmemelidir.

Ülkemiz 2008 yılı başında Basel Komitesinin öngördüğü Basel II koşullarının sağlanmış olmasını öngörmektedir. Ülkemiz aile işletmelerinin bir başka ifade ile KOBİ'lerin yukarıda anlatılan özellikleri nedeniyle Basel II koşullarına uyum sürecinde ve neticesinde bir takım olumsuzluklar yaşayabileceği de ileri sürülmektedir.<sup>456</sup> Ülkemizdeki aile işletmelerinin finansal raporlarının genellikle yetersiz ve gerçekten uzak bir görünüm arz etmeleri Basel II kurallarına geçişte şimdiki sorunları ile birlikte artacak ve uyumda sorunlar yaşayacağı yönünde kanaat uyandırmaktadır.

## 2. Amaç Farklılıklarına İlişkin sorunlar

Türkiye'de aile işletmelerinin bir özelliği de ailenin, işletmenin yönetim hakkına ve kârına bakmalarıdır. Oysa önemli olan sermayenin getirisi. Bu durum nedeniyle Türk işletmelerinin dünya ile rekabet edebilme gücü kırılmaktadır.<sup>457</sup> Bu durumda bu işletmelerin profesyonel finans yöneticilerinin aile tarafından başarılı olarak değerlendirilmek kaygısıyla sadece kâr odaklanmasına diğer amaçları alt sıralara itmelerine neden olmaktadır.

Aile işletmelerinin bir özelliği de işletmede elde edilen başarıların genelde aile bireylerine ya da aileye mal edilmesi durumudur. Bu başarıların elde edilmesi salt aile bireylerinin çabasıyla gerçekleşmemektedir.<sup>458</sup> Bu gerçek, işletme başarısında önemli

---

<sup>456</sup> İlhan EGE, "Basel II Uyum Sürecinde Aile Şirketleri Ölüyor mu?", 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006, s.311-312; M. Fatih GÜNER, "Finansal Raporlamada Uluslar arası Düzenlemeler, Basel II Kriterleri ve Aile İşletmelerine Etkileri", 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006, s.432-433

<sup>457</sup> <http://arsiv.sabah.com.tr/2000/05/08/e01.html>

<sup>458</sup> <http://arsiv.sabah.com.tr/1999/01/13/e06.html>; <http://arsiv.sabah.com.tr/2003/05/13/s0910.html>; <http://arsiv.sabah.com.tr/2004/07/20/gnd108.html>

roller üstlenen profesyonel finans yöneticisinin, başarının paylaşımı noktasında hissesine düşen kadarı ile adaletsizliğe uğratılması sonucunu doğurur.

İşletme yöneticilerinin amaçları ile işletme ortaklarının amaçları farklı olabilmektedir ve bu fark finansal yönetim için tek bir amacın saptanmasını zorlaştırmaktadır. Bu anlamda amaçlar ve amaç farklılıkları göz önünde tutulacak olursa, yöneticiler kendi geleceklerini tehlikeye düşürebilecek hatalar yapma korkusu içinde bazı riskleri göze alamayacaktır. Dolayısı ile riski yüksek yatırımların kârı yüksek, riski düşük yatırımların kârı da düşük kalacaktır.<sup>459</sup> Fakat Türkiye’de büyük servetlere ulaşmış girişimcilerin çeşitli dönemlerde çeşitli riskler aldıkları bilinmektedir. Bu kişilerin risk almada ortak oldukları bir husus riski hesaplamış olmalarıdır.<sup>460</sup> Bu nedenle finans yöneticilerinin risk alma kararı ile girişimcinin risk alma kararlarındaki farklılar işletmenin değerine dolayısı ile ailenin servetine doğrudan tesir etmektedir.

### 3. Tutum Farklılıklarına İlişkin Sorunlar

Kâr kavramının anlamı herkes için aynı değildir.<sup>461</sup> Özellikle de işletmenin gelir tablosunda açıklanan kârın aşınma payı ve stok değerlendirme yöntemleri gibi muhasebe politikalarından etkilenmesi söz konusu olduğunda.<sup>462</sup> Çünkü uygulanan muhasebe politikaları ile kâr rakamı aşağı yukarı doğrultuda değişebilmektedir. Bundan başka gelir tablosunda, brüt kâr, faaliyet kârı, olağan kâr gibi farklı anlamları olan kâr ifadeleri vardır. Bu sebeple de finansal raporlarda açıklanan kâr yöneticiler için tatmin edici iken ortaklar için aynı tatmin düzeyinde gerçekleşmeyebilir.

İşletmeler büyüdükçe ya da enflasyonun etkisiyle işletme sermayeleri ve öz kaynakları yetersiz kalmaktadır. Durum böyle iken bu işletmelerin bankalara ya da

---

<sup>459</sup> BÜKER, s.7, AKGÜÇ, s.13

<sup>460</sup> Ali KIRCA, “Züğürdün Çenesi”, <http://arsiv.sabah.com.tr/2004/10/21/yaz06-10-111.html>,

<sup>461</sup> BÜKER, s.5–6

<sup>462</sup> BREALEY ve diğerleri, s.137

diğer kaynaklara yönelmedikleri, fon kaynağı olarak şahsi ya da aileye ait gayrimenkullere ya da diğer aile içi kaynaklara yöneldikleri görülmektedir. Borçlanılsa da borçlanmada kısa vade seçeneği yeğ tutulmaktadır.<sup>463</sup> Bu durum finans yöneticisinin fon ihtiyacını temin noktasında dar bir alana sıkışıp kalmasına neden olmaktadır. Fon teminine ilişkin olarak alınacak kararlarda aileye ait menkul ve gayrimenkullerin satışı hassasiyet ve duygusallığı artıracacağı için durum daha da karmaşık bir görünüm kazanmaktadır.

Ortaklar genellikle kâr payı dağıtılmasını arzularlar.<sup>464</sup> Fakat aile işletmelerinde işletme yönetiminde bulunan bireyler ile bulunmayan bireylerin kâr payı dağıtımında bazen aynı fikirde olmadıkları görülebilir. Yönetimde bulunan aile bireyleri yüksek oranda kâr payı dağıtımını yerine kârın sermayeye ilave edilmesini arzularken diğerleri kârın dağıtılmasını arzularlar.<sup>465</sup> Aile işletmelerinde yaşanan bu fikir ayrılıkları finans yöneticisinin kar dağıtım planları yapmasında birtakım güçlükler doğuracaktır.

Finans yöneticileri finansman ve yatırım kararlarına bazı zorluklar ile karşı karşıyadır. Finansman kararı zordur çünkü seçim yapılacak menkul kıymet sayısı ve fon kaynağı çoktur ve bunlar akıllıdır. Yatırım kararı zordur çünkü geriye dönüş zordur. Örneğin; Ford finansman için tahvil ihraç edebilir. Geriye dönmek isterse tahvillerini satın alır geri döner. Fakat bu durum yatırım yaptığı otomobil fabrikası için aynı derecede değildir. Fabrikayı söküp satması o kadar kolay değildir.<sup>466</sup> Aile işletmelerinde genelde işletme fakirdir, patron ortaklar zengindir, umulmadık alanlara sırf ‘falan aile yatırım yaptı bizde yapalım’ diye yatırım yapabilirler, sınırlı sayıda finansman tekniği

---

<sup>463</sup> Tamer KOÇEL, Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim Ve Organizasyon Sorunları, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:1993–32, İstanbul, s.25–31

<sup>464</sup> BÜKER, s.6,

<sup>465</sup> Anıl Z.GÖKER, “Tengiz ÜÇÖK, Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006, s.48

<sup>466</sup> BREALEY ve diğerleri, s.319–320

kullanırlar, çabuk karar verirler ama sık sık da karar değıştirirler.<sup>467</sup> Bu nedenle finans yöneticisinin finansal kararları çok da kolay alınabilen kararlar değildir.

#### 4. Diğer Sorunlar

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, genellikle finansman yöneticisiyle, muhasebe yöneticisi karıştırılmaktadır. Başka bir ifade ile muhasebe bilgisi ve tecrübesi olan yöneticilerin finansman yöneticisi olabilecekleri düşünülmektedir. Finansman yöneticisi muhasebece üretilen bilgileri kullanır fakat kullandığı teknikler muhasebeden farklıdır.<sup>468</sup> Bu nedenle muhasebe yöneticisi ile finans yöneticisi arasında tam bir ayırım yapılamayan aile işletmelerinde finans yöneticisinden muhasebe yöneticinin görevleri de beklenecek bu da sorunlara neden olacaktır.

Finans yöneticileri, kendilerine ait yetkileri devretmekte pek istekli değildirler. Bunun bir nedeni de işletmenin varlığını ilgilendiren finansal kararların tek elden alınması gerekliliğidir.<sup>469</sup> Bu isteksizlik nedeniyle finans yöneticileri kendilerini günlük rutin işlerle meşgul etme ve finansal yönetimin daha stratejik amaçlarına yeterli zaman ayıramaması tehlikesine ortam hazırlamaktadır.

Yöneticiler günlük yönetim yaşantısı içinde standart hale gelmiş türden kararlar alırken bazen de zor şartlar altında bilinmeyen değişkenleri fazla olan olaylar karşısında da kararlar alırlar. Yatırım kararı, personelin terfi veya çıkarılması kararı, tahsilâtı geciken müşteriye sevkiyat kararı, ücretlere zam kararı gibi kararların alınması bireysel ve örgütsel güçlükler içermektedir. Bu gibi durumlarda yöneticiler psikolojik baskı altındadırlar.<sup>470</sup>

---

<sup>467</sup> “MASATOĞLU”, s.266–267

<sup>468</sup> CEYLAN, s.12

<sup>469</sup> BÜKER, AŞIKOĞLU, SEVİL, s.19; BERK, s.6

<sup>470</sup> İlhan ERDOĞAN, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İşletme Fak. Yay. No:266, İşletme İktisadi Yay. No:158, İstanbul, 1996, s.267–268

Aile işletmelerindeki önemli sorunlardan biriside ortak-yönetim kurulu-profesyonel yönetim üçgeninin zaman zaman aynı kişi üzerinde birleşebilmesidir. Bundan başka önemli bir sorunda hesap sorma mekanizmasının işleyememesidir.<sup>471</sup> Önceki bölümlerde değinildiği üzere finans yöneticisinin sorumluluklarından biriside finansal denetim yapmaktır. Bu nedenle finans yöneticisinin, aileden gelen yöneticilerin etki alanına giren bölümleri ya da finansal sonuçlar doğuran olayları denetlemesinde bu anlamda bir takım sıkıntılar yaşanmaktadır.

Üçüncü bin yılı yaşamaya hazırlanan dünyamızda, bilgi yoğun bir toplumun kurumları ve kuralları hızla oluşmaya başlamıştır. Bu gelişmeler karşısında işletmenin sahip olduğu bilgi alt yapısı işletmenin piyasa değerini etkiler hale gelmiştir. Bilginin önemli bir değer olarak işletmede ifade edilmeye başlanması ile birlikte işletme bilânçolarında görülen maddi varlıklar gibi ölçülmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir.<sup>472</sup> Entellektüel sermaye 21.yüzyıla damgasını vuracak bir kavram olarak işletmelerin önünde durmaktadır.<sup>473</sup> Entellektüel sermaye olarak ifade edilebilen değerlerin açıklanabilmesi için finansal olmayan verileri de dikkate alan bir raporlama sistemi geliştirilmelidir. Fakat bu değerler belirsiz ve gözleme dayalıdır tam olarak nesnel ölçüleri yoktur.<sup>474</sup> Bu nedenle somut bir biçimde ortaya konulamayan ve herkesçe aynı değerlendirilemeyen entellektüel sermayenin yönetimi ve raporlanması güçtür. Bu gibi işletme değerini etkileyen önemli değerlerin raporlarda gösterilemeyişi raporlara olan bakışı körleştirmektedir. Dolayısı ile finans yöneticilerinin ortaya koyduğu sonuçlar bu değerleri içermedikçe bu sorun devam edecektir.

---

<sup>471</sup> [www.turkticaret.net/businesscenter/haber.php?pid=22](http://www.turkticaret.net/businesscenter/haber.php?pid=22)

<sup>472</sup> Rıza AŞIKOĞLU, Meral AŞIKOĞLU, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entellektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi”, A.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt 14, Sayı 1–2,Eskişehir, 1998, s.569

<sup>473</sup> Şule ÖZBAŞAR, “Aile Şirketlerinde Entellektüel Sermayenin Yönetimi”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006, s.638–646

<sup>474</sup> Saime ÖNCE, Muhasebe Bakış Açısıyla Entellektüel Sermaye, A.Ü.Yayınları no:1100, İ.İ.B.F Yayınları no:151, Eskişehir, 1999, s.75



Aile işletmeleri kendine özgü dinamikleri olan yapılardır. Bu nedenle patrona “hayır” demek bazen çok güçtür. Çünkü bu profesyonellerin ücret ve performans değerlendirmeleri için yıkıcı olabilir.<sup>475</sup> Zaten aile işletmeleri profesyonel yöneticilerin ücretlerini yüksek bulduklarından profesyonellerle çalışmak konusunda isteksiz davranmaktadırlar.<sup>476</sup> Bu nedenle belki de profesyonel finans yöneticisinin aile işletmelerinde karşılaşılabileceği en büyük zorluk da bu olsa gerek.

### **III. AİLE İŞLETMELERİNDE FİNANS YÖNETİCİSİ VE AİLEDEN GELEN YÖNETİCİ ÇATIŞMALARI**

Bu bölümde profesyonel yöneticilerin genel anlamda aile üyeleri ile yaşadığı çatışmalardan öte finans fonksiyonuna özgü çatışmalara değinilmeye çalışılmaktadır. Bu maksatla aileden gelen yöneticilerle profesyonel finans yöneticileri arasındaki çatışmaların nedenleri, türleri ve süreçleri konularında bilgiler verilmeye çalışılmaktadır. Bu aşamadan sonra çatışmaların yönetimi ve çözümüne ilişkin değerlendirmelerde bulunmaktadır.

#### **A. AİLE İŞLETMELERİNDE FİNANS YÖNETİCİSİ VE AİLEDEN GELEN YÖNETİCİ ÇATIŞMALARININ NEDENLERİ**

Aile işletmelerinde aileden gelen yönetici ve profesyonel yönetici çatışmaları için ikinci bölümde genel olarak yer verilen çatışma nedenlerine, aşağıdaki özel nedenleri de eklemek mümkündür.

---

<sup>475</sup> Cemil ULUKAN, “Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006, s.156

<sup>476</sup> Davut DOĞAN, “Aile Şirketlerinde Yönetim”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, 2006, İstanbul, s.663

İşletmelerde alınan finansal kararlar toplumda pek çok grubu etkilemektedir. Söz konusu kararlar, bazılarında ortak çıkarlar sağlarken bazı çatışmalara da yol açar. Kârın veya işletmenin piyasa değerinin en üst düzeye çıkarılması hedefi sonuna kadar kullanılamaz, sözgelimi enerji tasarrufu, çevrenin korunması, istihdamın artırılması şeklindeki toplumsal hedeflere ters düşen işletme hedeflerinin başarılı olma şansı sınırlıdır.<sup>477</sup> Yine sözgelimi ücretlerin zamanında ödenmesi ya da tedarikçilere vadesi gelen borçlar için işletme likiditesinin müsait olmaması nedeniyle banka kredisi alınması alternatifi işletme kârını olumsuz etkileyeceği için aileden gelen ortaklar kredi almak yerine ödemelerin geç ödenmesini arzulayabilirler. Bu durumda ödemeleri zamanında karşılayamayan finans yöneticisi zor durumda kalacaktır

Aile işletmelerinin karşılaştıkları temel sorunlardan biri de aileden ve aileden olmayanların iki ayrı dünyanın insanları gibi durmaları ve bu durumun onların algı, davranış ve iş süreçlerine yansımalarıdır. Bu yansımalar en fazla ödül dağılımı ve karar süreçlerinde yaşanmaktadır.<sup>478</sup> Aileden gelen yöneticilerin aile içi sorunları işletmeye taşınmaları ve ‘ailemizin işletmesi’ gibi bir anlayış ortaya koymaları, profesyonellere güvenmemeleri ve güç kavgaları profesyonel yöneticilerle çatışmalarına neden olmaktadır.<sup>479</sup>

Gerek organizasyon düzeyinde gerekse aile ilişkileri boyutunda kurumsal bir yapının tam olarak sağlanamamış olması işletme ve aile içi ilişkilerde birçok çatışmanın kaynağını oluşturur. Bu çatışmaların en önemlisi de çıkar çatışmalarıdır.<sup>480</sup> Bu duruma rol çatışmaları ve tanımlamaları gibi sorunlarda eklendiği zaman işler iyice zorlaşmaktadır.<sup>481</sup>

---

<sup>477</sup> BERK, s.9

<sup>478</sup> ÖZARALLI, s.560; GÖKER, ÜÇOK, s.50

<sup>479</sup> Zümrüt TONUS, “Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Sorunlarına Bakışı: Eskişehir Sanayi Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Araştırma”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2004, s.231

<sup>480</sup> ALAYOĞLU, s.522–523

<sup>481</sup> GÖKER, ÜÇOK, s.50

Bir aile işletmesinin en zayıf noktası aile kavramı ile işletme kavramının birbirine karıştırılmasıdır.<sup>482</sup> Her birinin kendine özgü kuralları, rolleri ve gereklilikleri olan aile ve işletme sistemlerinden oluşan aile işletmelerinin karmaşık niteliği bu işletmeleri çatışma olgusuyla karşı karşıya getirmektedir.<sup>483</sup>

Bireylerin birbirinden farklı bakış açıları, fikirleri ve görüşleri nedeniyle anlaşmazlığa düşmeleri görev çatışmalarının nedenidir. Bilişsel çatışma olarak ta adlandırılan bu tür çatışmalarda kararların içeriği ile ilgili aykırılıklar söz konusudur. Süreç çatışmalarında işin nasıl yapılması gerektiği kimlerin hangi sorumlulukları yerine getireceği konusunda uyuşmazlık vardır. Duygusal bir çatışma niteliği taşıyan ilişki çatışmalarında ise kişiler arasında bir uyumsuzluk görülür ve gerginlik, rahatsızlık ve zıtlaşma ortaya çıkar.<sup>484</sup> Profesyonel yönetim kararların girişimcilerin kişisel değer yargılarına, aile üyelerinden kaynaklanan ayrıcalıklara ve duygusal motiflere dayandırılması yerine akla ve mantığa, bilimsel yönetim ilkelerine, pazar gereksinmelerine ve rasyonel ölçütlere dayanmasıdır.<sup>485</sup> Bu nedenle profesyonel finans yöneticisi ile aileden gelen yöneticiler arasında bu profesyonel bakış açısından kaynaklı farklılar çatışma nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aile işletmelerinde aile ve işle ilgili konuların iç içe geçmiş olması bu işletmelerde diğerlerine göre daha büyük bir anlaşmazlık potansiyeli yaratır. Aile işletmelerindeki çatışmalar adalet, roller, iş ve aile, kimlik ve iş sahiplerinin yerlerini başkalarına bırakmaları konularında yoğunlaşır. Adalet konusunda yaşanan sorunlar üyelerin birbirlerine nasıl davrandığı, kaynakların dağıtımı ve ödemelerin yapılış biçimi ile ilişkilidir. Aile ve iş sistemindeki mali kaynakların birbirine karıştırılmasının nakit

---

<sup>482</sup> Alev TORUN, “Safiye Neslihan ERCAN, Aile işletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006, s.32; Necdet SAĞLAM, “Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006, s.500

<sup>483</sup> TORUN, ERCAN, s.32–33

<sup>484</sup> TORUN, ERCAN, s.33–34

<sup>485</sup> ULUKAN, s.157

akışı sorunlarına ve parayla ilgili gerginliklere yol açabileceği belirtilmektedir. Roller ile ilgili sorunlar aile bireyleri birlikte çalıştığında hissedilen rol karmaşasından veya aileden olmayan çalışanların sistemin içinde mi dışında mı kabul edileceği konusunda ki belirsizliklerden doğar.<sup>486</sup> Bu gibi yapısal sorunlar aile işletmelerinin finansal bünyesinin sağlıklı ve disiplinsiz bir görünüm arz etmesine neden olur.<sup>487</sup> Profesyonel finans yöneticisinin böyle bir görünümde hoşnut olabileceği, rahatsızlık duymayacağı akla uygun görünmemektedir. Bu nedenle bu görünümü tersine çevirmek için çaba gösterdikçe bir takım çatışmalarda olası görünmekte.

Aile işletmelerinde, işletme sahipleri kendilerini genellikle daha deneyimli, bilgili, zeki ve işi daha fazla biliyor gördüklerinden kendilerini aşan yöneticilerle çalışmakta zorlanırlar. Raporlara, eğitime kısaca işin tüm bileşenlerine yeterince duyarlı olmayıp sadece üretim ve satıştan zevk aldıklarından sistemin tamamını görmekte zorlanırlar. Bu zorluğu aşarak rapor üzerinden hâkimiyet kuramadıklarından da kendilerince kilit birimlere aileden birilerini koyma gereği duyarlar.<sup>488</sup> Yine de en çok önem verdikleri ve en son profesyonellere devrettikleri bölüm finansmandır.<sup>489</sup> Bu nedenle işletmelerin üç temel fonksiyonu olan üretim, finans ve pazarlamadan finans fonksiyonu, diğerlerine oranla aile işletmelerinde en az zevk alınan fonksiyon durumundadır. Bu durumun nedenleri olarak finans yöneticisinin görevi gereği aileye ait işletmenin ya da servetin yönetimine katılması, finansın diğer fonksiyonlara göre bir takım karmaşık yasal ve mesleki prosedürlere sahip olması gibi özellikleri sayılabilir.

Aile işletmelerinde üst yönetim kademeleri aile bireylerinden oluştuğu için yükselme olanakları zordur. Aile üyelerinin kendi aralarında iş bölümü yapmadıkları yapılırsa da buna pek uymadıkları görülmektedir. Bundan başka aile üyelerinin genelde yeniliklere karşı tutucu olmaları, yönetim kadrosu oluşturmada güçlük çekmeleri ve çıkar çatışmaları profesyoneller için hiçte uygun olmayan koşullar yaratmaktadır. Bu

---

<sup>486</sup> TORUN, ERCAN, s.33–34

<sup>487</sup> MASATOĞLU, s.265

<sup>488</sup> [www.kalder.org/previewcontent.asp?contID=749&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org/previewcontent.asp?contID=749&tempID=1&regID=2); GÖKER, ÜÇÖK, s.50

<sup>489</sup> MASATOĞLU, s.266

duruma kayırmacılığında eklenmesiyle profesyonellerin durumunu iyice zorlaştırmaktadır. Bu nedenle başarılı olmak ve yükselmek isteyen yetenekli profesyoneller başka işletmelere geçiş yapmayı düşünmektedirler. Bu gibi durumlar aile işletmelerinin yönetsel anlamda görülen başkaca çatışma nedenleri olarak söylenebilir.<sup>490</sup>

Aile işletmelerinde, işletmenin ve ailenin nakit ihtiyaçlarını sıralamada profesyonelce düşünülemediği, aile üyelerinin harcama limitlerinin büyüklüğü ve zamanlamasının yapılmadığı, kazancın nasıl paylaşılacağına planlar arasında yer almadığı, büyüyen ve genişleyen aile üyeleri arasında, yatırıma daha az finansal kaynak ayrılması ve günü birlik iş yapma eğilimi görülmektedir.<sup>491</sup> Bu durumlar finans yöneticisinin işini güçleştirmekte ve işini aksatan bu gibi nedenlerden dolayı çatışma ortamına girebilmektedir

Yöneticiler, finansal yönetimin amaçlarından uzaklaşarak kişisel durumlarını işletme içinde pekiştirmek, kendilerine daha fazla itibar sağlamak gibi amaçları ön plana alabilirler. Günümüzde yönetici ve sahiplerin farklı bulunduğu birçok işletmede durum böyledir.<sup>492</sup>

## **B. AİLE İŞLETMELERİNDE FİNANS YÖNETİCİSİ VE AİLEDEN GELEN YÖNETİCİ ÇATIŞMALARININ TÜRLERİ VE SÜRECİ**

Bu bölümde, aile işletmelerinde aileden gelen yöneticiler ile profesyonel finans yöneticisi çatışmalarını ikinci bölümde yer verilen çatışmaların türleri ve süreci ile ilgili bilgiler ışığında değerlendirmeye çalışacağız.

---

<sup>490</sup> GÖKER, ÜÇOK, s.49

<sup>491</sup> ADA, ŞENGÜL, ÇARPAZ, s.257–262; GÜNGÖR AK, s.150

<sup>492</sup> HATİBOĞLU, Temel..., s.9

Çatışmanın türlerine ilişkin sınıflandırmaların ilkinde yer verdiğimiz taraflara göre çatışma tasnifine göre aileden gelen yönetici ve profesyonel finans yöneticisi arasındaki çatışma bireyler arasında görülen bir çatışmadır. Eğer profesyonel, aileden gelen birden fazla yönetici ile çatışma halinde ise bu durumda bireyle grup arasında bir çatışmadan bahsedilebilir. Çünkü aile zaten başlı başına bir gruptur.

İkinci tasnif olarak organizasyon içindeki yerine göre ise çatışmaları yatay, dikey ve komuta-kurmay olarak üç başlıkta ele almıştık. Buradan hareketle finans yöneticisinin çatıştığı aile üyesi yöneticisi organizasyon şemasında yatayında yer alıyorsa yatay, yok eğer altında ya da üzerinde yer alıyorsa bu durumda dikey bir çatışmadan söz edilir. Finans yöneticileri her ne kadar genellikle komuta zinciri içinde yer alıyorsa da daha çok danışma kurulu olarak görev yapan finans komitelerinde yer alması halinde ya da tersi bir durumla ailenin komuta zincirinden çıkıp işi profesyonellere bırakması ve dışarıdan danışma kurulu gibi bir rol alması halinde ise komuta-kurmay çatışmalarından bahsetmek mümkündür.

Üçüncü tasnif olarak çatışmanın fonksiyonelliğine göre eğer aileden gelen yönetici ile profesyonel finans yöneticisi arasındaki çatışma olumlu sonuçlar doğurmakta ise fonksiyonel ya da olumlu tersi bir durum içinde fonksiyonel olmayan ya da olumsuz bir çatışmadan bahsetmek mümkündür.

Dördüncü tasnif olarak niteliğine göre çatışmaları ele almıştık. Bu anlamda çatışmalar amaçlara, rollere, kurumun yapısına ve benzeri özel niteliklerine göre tasnif edilmekte idi. Buna göre çatışmanın niteliğine göre aileden gelen yönetici ile profesyonel finans yöneticisinin çatışması amaç çatışması, rol çatışması gibi niteliksel bir tasnife girecektir.

Son olarak çatışmanın sürecine göre yapılan tasnifte çatışmanın, çatışma sürecinin hangi aşamasında olduğuna göre bir düzenleme söz konusu idi. Bu doğrultuda özetle çatışma süreci potansiyel zıtlıklar ya da gizli çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olarak ifade edilmektedir. Aileden gelen yöneticiler ile

profesyonel yönetici arasındaki çatışma olgusu sürecin hangi aşamasında olduğuna göre bu tasnifte adımı alacaktır.

Bir birey veya grup ile bir başka birey ya da grup arasında çıkar, inanç veya değerler arasında farklılıklar ve karşıtlıklar ortaya çıktığında taraflar çatışma içerisine girer.<sup>493</sup> Bu nedenle de aileden gelen yöneticiler ile profesyonel finans yöneticileri arasındaki çatışma da ikinci bölümde değinilen süreçlerden çokta farklı bir yol izlemeyecektir.

### **C. AİLE İŞLETMELERİNDE FİNANS YÖNETİCİSİ VE AİLEDEN GELEN YÖNETİCİ ÇATIŞMALARININ ETKİLERİ, YÖNETİMİ VE ÇÖZÜMÜ**

Çatışma bireyin ve grubun etkinliği üzerinde genellikle olumsuz etkiler yaratırken, çatışma sırasında ortaya çıkan öfke, nefret ve korku gibi duygular da beden ve ruh sağlığını tehlikeye düşürür. Çatışmanın artmasıyla, çaresizlik ve kaçma davranışlarının, duygusal tükenme, devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinin arttığı, iş tatminin düştüğü ve bireylerin kendilerini iyi hissetmedikleri düşmanlık ve saldırganlık davranışlarının arttığı bilinmektedir. Çatışma durumunda bireylerin ve işletmelerin zamanı, parası ve enerjisi boşa gitmekte moral, güven ve verim azalmaktadır. Çatışma ile bireyler arasındaki işbirliği azalarak bütüne yönelik amaçlardan uzaklaşmakta ve bireyselleşilmektedir. Diğer çatışma türlerine göre daha zor çözüme ulaştırılan duygusal çatışmalar ve kişiler arası sorunlar birlikte çalışma konusunda yıkıcı etkiler yaratır. Bu nedenle böyle çekişmeler gündeme geldiğinde dikkatin buradan kaydırılıp işle ilgili konulara yönlendirilmesi için çaba harcanmalıdır.<sup>494</sup>

Çatışmaların bir neticesi de bireylerde yarattığı strestir. Stres nedeniyle bireylerde depresyon, bıkkınlık tatmin olamama, uygun olmayan davranışlar gösterme,

---

<sup>493</sup> TORUN, ERCAN, s.33

<sup>494</sup> TORUN, ERCAN, s.33; BAYSAL, TEKARSLAN, s.317

dikkatsizlik, unutkanlık, baş ağrısı, kusma, bulantı, hastalıklar, işe geç gelme, verimsizlik, ayrılma arzusu gibi etkilere neden olur.<sup>495</sup> Bu nedenle işletmede çatışma ortamında bulunan profesyonel finans yöneticisi ve aile bireyi strese maruz kalmakta ve stresin neden olduğu fizyolojik ve duygusal sonuçları yaşamaktadır.

Sorunların çözümü konusunda farklı düşünceler ifade edilse de çatışan tarafların birbirleri ile yarışmasına izin verilmesi gerekir. Böylece çatışmalar ortak bir anlayışın oluşturulmasına ve paylaşılan hedeflere daha kolay ulaşılmasına hizmet eder. Orta düzeyde görev ve süreç çatışmasının yaşanmasının işletmenin performansına, değişme ve gelişimine olumlu katkı sağlayacağı ileri sürülür. Hiç görülmemesi ise çevreye uyumu ve ileri dönük planlamayı güçleştireceği, aşırısının ise stratejilerin seçimi ve karar alma süreçlerini engelleyeceği belirtilir. Farklı bakış açılarının tartışılmasına ve uzun dönemli hedef ve stratejilerin geliştirilmesi için üyelerin katılımına izin veren orta düzeyde ki görev çatışmalarının işletmeye olan bağlılığı artırarak üstün nitelikli kararların alınmasını sağlayabileceği vurgulanmaktadır. Bundan başka ilgi ve merakı artırarak öğrenmeyi geliştirir. Araştırma bulguları her üyenin kendi eğitimi ve deneyimi doğrultusunda en uygun görevlendirme biçimine ilişkin görüş alışverişlerini teşvik eden orta düzeydeki çatışmaların yenilenmeyi hızlandırabileceğini ve firma için rekabet üstünlüğü oluşturabileceğini göstermektedir.<sup>496</sup>

Aile işletmelerinde, profesyonellerle aile üyelerinin çatışmalarında kaybedenin belirlenmesi noktasında profesyonellerin olumsuz koşullara sahip oldukları bir gerçektir. Çünkü aile üyeleri aileden ya da işletmeden dışlanamaz bu nedenle de birinin kaybetmesi ya da işletmeden ayrılması gerekirse genelde bu profesyonel olmaktadır.<sup>497</sup> Buradan hareketle aile üyesi bir bireyle çatışmaya giren profesyonel finans yöneticisinin bu çatışmadan olumlu netice alması noktasında şansı az görünmektedir.

---

<sup>495</sup> Yücel ERTEKİN, Stres ve Yönetim, TODAİE Yay. No:253, Ankara, 1993, s.15,31; Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1996, 148–154

<sup>496</sup> TORUN, ERCAN, s.33-34, ERTEKİN, Stres..., s.73-74

<sup>497</sup> <http://arsiv.sabah.com.tr/2000/08/30/t05.html>



Tüm bunlardan başka aile işletmeleri ülkemizde ve dünyada ekonomiler içinde yüksek oranlarda yer almakta ve pek çok önemli katkılar ve işlevler üstlenmektedir. Bu nedenle de aile işletmelerinin üst yönetimini ilgilendiren aileden gelen yönetici ve profesyonel finans yöneticisi arasında yaşanacak çatışmalardan mikro bazda işletme ve bireyleri makro bazda ülke ve dünya ekonomileri etkilenecektir. Çatışmanın etkilerinin azaltılması ve olumlu sonuçlara yönlendirilmesi için aile işletmelerinde etkin bir çatışma yönetimine ihtiyaç vardır.

Aile işletmelerinde aileden gelen yöneticiler ile profesyonel finans yöneticisi arasındaki çatışmaların çözümünde ikinci bölümde yer verilen yaklaşım ve stratejilere ilaveten aşağıdaki yaklaşım ve stratejiler de kullanılabilir.

Çatışmanın çözümünde öncelikle ele alınacak konular kızgınlığın doğurduğu abartma, etkileme, misilleme, hükmetme, uzaklaşma, gibi olumsuz duygulardır. Bu olumsuz duygular yerine sakinlik duygusunun egemen olması sağlanmalıdır. Bundan sonra yapılacak adımlar; bir kez daha düşünmek, olumlu bir hava oluşturmak, dinlemek, tartışarak problemi tanımlamak, olası çözümlerin tartışılarak çözümün belirlenmesi ve geriye izleme olarak özetlenebilir.<sup>498</sup> Bu konuda aile işletmelerinde aile büyüğünün liderliği özellikle önem taşıyacaktır. Çünkü herkes tarafından kabul görmüş aile lideri bir arabulucu gibi önemli bir rol oynayabilir.

Çatışmaların önlenmesi için;

- Güven duygusunun geliştirilmeli ve kararlara katılım sağlanmalı,
- Çatışan roller yeniden tanımlanmalı,
- Adil ve uygun iş ve ücret dağılımı yapılmalı,<sup>499</sup>
- Gülümsemeler içeren sohbetler ve ziyaretler yapılmalı,
- Seçilmiş sözcükler ve mizahi yaklaşımlar kullanılmalı,
- Uyum için iyi niyet, dürüstlük ve azim gösterilmeli,<sup>500</sup>

---

<sup>498</sup> KARİP, s.31–34,51–52; GORDON, s.137–140; KOÇEL, s.541

<sup>499</sup> ERTEKİN, Stres..., s.91

<sup>500</sup> Dianne DOUBTFİRE, İnsanlarla İyi Geçinmenin Yöntemleri, (Çev: Evren KAYRA), Rota Yayınları,

- Sempatik davranışlar gösterilmeli,
- Sorular sorulmalı ve dinlenilmeli, fikirlere saygı gösterilmeli,<sup>501</sup>
- Profesyonel yönetici ‘hanedanın’ bütün ‘şehzadelerine’ eşit mesafede olmalı,
- Taraflar her zaman rasyonel davranışlar sergilemeli,<sup>502</sup>
- Nezaket ve saygı korunmalı,
- Aile işletmelerinin kendine has dinamikleri taraflarca göz ardı edilmemelidir.

#### **D. AİLE İŞLETMELERİNDE AİLEDEN GELEN YÖNETİCİ VE PROFESYONEL FİNANS YÖNETİCİSİ ÇATIŞMALARINA ÇÖZÜM ÖNERİSİ; AİLE ANAYASASI, AİLE MECLİSİ VE KURUMSALLAŞMA**

Bu bölüme kadar ele alınan çözüm yolları genellikle aile işletmesi olmayan yapılarda da uygulanabilecek genel nitelikli öneriler olarak değerlendirilebilir. Gerçektende aile işletmelerinde aileden gelen yöneticiler ile profesyonel finans yöneticisi çatışmaların genellikle aile işletmesi olmaktan kaynaklanan sorunlar olup aile ve işletmenin birbirine geçmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle de aile işletmelerine özgü bir sorun olan aileden gelen yöneticiler ile profesyonel finans yöneticisi çatışmalarının çözümü de bu doğrultuda olmalıdır. Bu nedenle aile işletmelerinin en önemli sorunu olan kurumsallaşma ve aile anayasası kavramları bu çatışmanın çözümünde öne çıkmaktadır. Zaten yöneticiler ve literatür aile işletmelerinin en önemli sorununun kurumsal bir yapı oluşturamama olduğu yönünde birleşmektedir<sup>503</sup>

---

İstanbul, 1997, s.7–19

<sup>501</sup> Richard HALE, Peter WHITLAM, İnsanları Etkileme Gücü, (Çev: Tarkan TOPUZUĞLU), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.28–31

<sup>502</sup> Üstün BAHAROĞLU, “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticinin Yeri”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2004, s.700–701

<sup>503</sup> TONUS, s.232

Sosyolojik anlamda kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belli bir sosyal ilişkiler düzenini ve topluluğunu ifade eder.<sup>504</sup> Kurumsallaşma, en yalın anlatımla konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olmasıdır.<sup>505</sup> Kurumsallaşma, geleneksel değerlerin ve aile üyelerinde toplanmış olan karar alma otoritesinin yerini resmi ve tanımlanmış karar otoritelerine bırakacağı bir yapılaşmadır.<sup>506</sup> Vehbi KOÇ kurumsallaşmayı, işletmelerin kişilerden bağısız olarak uzun yıllar hayatta kalabilmesi olarak tanımlar.<sup>507</sup> Sakıp SABANCI ise kurumsallaşmayı bir gereklilik olarak görür ve aile fertlerinin işletmeden dışlanması uzaklaştırılması değil bilakis icra noktalarından yönetim ve denetim kurullarına çekilmesi olarak ifade eder.<sup>508</sup> Kurumsallaşma, işletmeyi tamamen profesyonellere terk etmek, kontrolü elden çıkarmak, bir kenara çekilmek, herkesin sözüne göre hareket etmek, bir sürü danışman toplamak, işletmenin sırlarını dışarıya aktarmak değildir.<sup>509</sup> Kurumsallaşma bir işletmenin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendine özgü iş yapma usul ve yönetmelerini içermesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir.<sup>510</sup> Kurumsallaşmaya ilişkin yapılan bütün tanımlar işin belli prosedürler ve kurallar dâhilinde kişisellikten ziyade kuruma has yöntemlerle yapılması üzerinde odaklanmaktadır. Aile işletmeleri boyutunda değerlendirildiğinde ise ailenin işletme

---

<sup>504</sup> Burhan AYDEMİR, Oya AYTEMİZ SEYMEN, Aslı D.A.TAŞCI, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci Ve Sektörel Bir Uygulama”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2004, s.608

<sup>505</sup> FINDIKÇI, Aile..., s.82

<sup>506</sup> Alev KATRİNLİ, Jülide KESKEN, Gülem ATABAY, “Kurumsallaşma İçin Bir Araç Olarak Stratejik Planlama: Aile Şirketleri Örneği”, 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Yayın no:4, Antalya, 2002, s.774

<sup>507</sup> GENÇ, KARCIOĞLU, s.26

<sup>508</sup> Sakıp SABANCI, “Sanayide Kurumsallaşma”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2004, s.759–763

<sup>509</sup> PAZARCIK, s.36

<sup>510</sup> Tülin URAL, Betül BALIKÇIOĞLU, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2004, s.537

dışına itilmesinden çok belli başlı yetkilerin devri ile icradan çok denetleme ve vizyon belirleme noktasına gelmesi, işin detaylarının ise görevin niteliklerinin taşıyan kimselerce yerine getirilmesini öngörmektedir. Bir diğer hususta kurumsallaşmanın bir süreç olduğudur. Öyle sanılanın aksine kısa vadede hemen kurumsallaşmanın gerçekleşmeyeceği uzun ve emek isteyen bir süreç olduğudur.

Kurumsallaşma sürecinin başarılı bir şekilde sürdürülmesi ile aile işletmelerinde en önemli sorunlardan birisi olan aile ve işletme yapılarının iç içe geçmesi sorunu çözülmüş olacaktır. Aile üyelerinin denetleme, vizyon ve strateji belirleme gibi üst yönetim işlerine odaklanmaları ile işletmenin gideceği ana yol belirlenmiş olacaktır. İşletmenin nitelikli yöneticilerine ise işletmeyi bu rotada yürütmek kalacaktır. Böylece işletme yöneticileri işlerini belirlenmiş olan bu amaçlar doğrultusunda yapmaya çalışacaklar aile ise girişimci özelliği ile kendisine daha geniş alan ve zaman yaratarak yeni girişimler yaratabilecektir. Ailenin yapacağı tek şey işletme üzerinde denetim yapmak ve yöneticilerin belirlenen kıstaslar doğrultusunda başarısını ölçmek ve değerlendirmek olacaktır. Yöneticilerde kurumsal ortamda kişisel değerlendirmeler ve belirsizliklerden uzak yetkin oldukları işi yapmaya devam edeceklerdir.

Kurumsallaşma aile işletmelerinin iki temel unsuru olan aile ve işletmenin, işletmeye dair olan kısmı için geçerli bir yöntem gibi durmaktadır. Çünkü aile bu kavramın içine tam oturmamaktadır. Öyleyse işin aile tarafını da çözecek bir yöneteme ihtiyaç vardır. Oda aile anayasası ve aile meclisidir.

Aile işletmelerinde aile anayasasının gerekliliği konusunda anayasa uygulamasına geçmiş bir ailenin en küçük kardeşinin görüşlerini anlattığı bir yazısı bize pek çok fikir vermektedir. Yazının bir bölümü şöyledir; “Aslında anayasadan öncede birbirimizi seviyorduk, saygı duyuyorduk. Ancak özellikle birbirimizi bilgilendirme ve ortak karar verme konusunda sıkıntılar vardı. Ağabeyim bize haber vermeden işleri bitiriyor, bazen başkalarından yeni aldığımız işleri öğreniyorduk. Birde para harcamamız bir garipti. Ağabeyim sürekli az harcamamız için kredi kartlarımızı denetim altına alıyordu. Adeta kendimizi baskı altında hissediyorduk. Hangi harcamalarımızın bize hangilerinin işletmeye ait onları da bilmiyorduk. Kısacası

kafamıza göre gidiyorduk. Şimdi ise kurallarımız var. O kadar rahatladık ki önümüzü görüyoruz. Ne yapacağımızı biliyoruz. Yönetim kurulu toplantılarını düzenli yaptığımız için gündemimizde neler var belli. Ağabeyimde mecburen bu gündemi paylaşıyor, hepimiz fikrimizi söylüyoruz, konuşuyoruz. Aslında anayasanın en önemli katkısı bizi konuşturmasıdır. Çünkü eskiden doğru dürüst konuşmuyorduk... Para harcamalarımızda düzene girdi. Ne kadar harcayacağımı biliyorum. Limitlerimiz var. Fazla alırsam borçlanıyorum. Anayasa ile patron olduğumu daha iyi anladım”.<sup>511</sup> Görüldüğü üzere bu cümleler aile anayasasının gerekliliği ve anlamı konusunda çok şey ifade etmekte ve başkaca söze gerek bırakmamaktadır.

Bu gereklilikten sonra aile anayasasının tarifini vermek gerekirse aile anayasası, aileye ve ailenin işletmeyle olan ilişkisine ait yazılı ve yazılı olmayan temel kurallardır ve bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadı taşımaya hak eden kişilerin, gerek üçüncü şahıslarla gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde rehber vazifesi gören, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireyelerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması halinde belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler manzumesi olarak tanımlanabilir.<sup>512</sup> Farklı bir açıdan aile anayasası, ailenin yapısını, örgütlenişini, aile üyelerinin, işletme yöneticilerinin haklarını ve sorumluluklarını, ailenin işletmeden yararlanma koşullarını düzenleyen kurallar bütünüdür. Aile anayasasının avantajları şöyle sıralanabilir;

- Aile bireyelerine yön verir, sorumlulukları belirler, eğitimi sağlar,
- Aile içi iletişimi güçlendirir, sağlıklı ilişkileri destekler,
- Temel aile değerlerinin kuşaktan kuşağa aktarımını sağlar,
- İşbirliği ve yardımlaşmayı teşvik eder ve sağlar,
- Sinerji yaratır, sadakati artırır, aile duygularını güçlendirir,
- Tarafsızlık ve güven sağlar, adalet duygusu yaratır,

---

<sup>511</sup> FINDIKÇI, Aile..., s.148,

<sup>512</sup> Ebru ADSAN, Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN, “Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006, s.180

- İşletme yönetiminde yer alan aile üyelerinin işletme olanaklarından sadece kendi lehlerine olacak şekilde yararlanmalarını engeller,
- Aile önceliklerini netleştirir,
- Ailenin kararlılığını ortaya koyar, kararlılığın nedenini açıklar,
- Aile konseyinin çalışma ilkelerini belirler,
- Aile-İş, Aile-Çalışanlar ve Aile-Aile Üyeleri ilişkilerini düzenler,
- İşletme performansını artırır,
- Çalışan tatmini için uygun ortam sağlar,<sup>513</sup>

Görüldüğü gibi aile anayasası ailenin, aileyle ve işletmeyle olan ilişkilerini bir düzene ve objektif kıstaslara bağlayan bir kurallar dizesi oluşturmaktadır. Böylelikle çatışma konusu olabilecek birçok husus kurallara bağlanmakta ve ailenin onayı ile yürürlüğe girmektedir. Peki, bu aşamadan sonra ne yapılmalıdır? Pek tabii ki ailenin bir meclis ya da konsey oluşturması gerekmektedir.

Aile konseyi ya da meclisi, yönetim kurulundan farklı olarak işletmede görev alan almayan tüm aile üyelerini içine alan periyodik aralıklarla toplanarak ailenin durumunu görüşen tavsiye kararları alma ve gerekli uyarıları yapmakla görevli bir oluşumdur.<sup>514</sup> Aile meclisi işletmenin ve ailenin genel gidişatını doğrudan etkilemeyen, bağlayıcı olmayan bir yapı olarak görülmekle birlikte aile ile iş arasındaki bağın güçlenmesini sağlayan bir organdır.<sup>515</sup> Aile meclisi toplantılarına çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin katılması olası çatışmaları önlemek açısından çok önemlidir. Özellikle çalışmayan aile üyelerinin işletmenin mevcut durumu hakkında bilgilendirilmesi ve aile yaşayışında birbirini görmeyen ama aile kimliği ile temasta kalmak isteyen kardeş ya da kuzenler için temas noktasıdır.<sup>516</sup> Aile meclisinin oluşturulması ile aile bireyleri aile ve işle ilgili fikirlerini bu mecliste paylaşmakta ve işle ilgili bilgileri buradan almakta.

---

<sup>513</sup> Ebru KARPUZOĞLU, “Gelecek İçin Aile Anayasası”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2004, s.160; “GÜNVER”, s.174–175

<sup>514</sup> ADSAN, EREN GÜMÜŞTEKİN, s.180

<sup>515</sup> FINDIKÇI, Aile..., s.200,

<sup>516</sup> GÜNVER, s.175

Dolayısı ile işletmeyi bir anlamda bilgi almak ve bir takım fikirlerini sunmak için meşgul etmemektedir. Buda anayasa ile birlikte işletmede profesyonelleri rahatlatan bir zemin hazırlamaktadır. Aileye ilişkin sorunların işletmeden uzak tutulması ile profesyoneller işleri ile meşgul olabilmektedirler.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### UYGULAMA

#### I. İŞLETME HAKKINDA BİLGİLER

Kıvrak aile işletmesi 1960'lı yıllara kadar Konya'da sürdürdüğü ticari faaliyetlerini halen Antalya ili merkez olmak üzere devam ettirmektedir. Ailenin bugün itibariyle inşaat malzemeleri, giyim ve kırtasiye malzemelerinin toptan ve perakende satışı yapan mağaza işletmeleri, oteli ve gaz beton üreten bir fabrika işletmesinde ortaklığı mevcuttur. Tüm bu faaliyetler anonim şirket olarak kurulmuş işletmeler vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Ailenin sahip olduğu işletmelerin sayısı ve bu işletmelerin aile üyelerine sunabileceği pozisyonların toplam sayısı, ailenin 3. kuşak sayısından fazla olduğundan kalan pozisyonlar için ihtiyaç duyulan yöneticiler aile dışı kaynaklardan sağlanmaktadır. Bu nedenle bazı işletmelerin başına profesyonel genel müdürler atanmıştır.

Uygulamada işletmenin 3. kuşaktan yöneticileri arasında yer alan Süleyman KIVRAK (aile üyesi), inşaat malzemesi üreten işletmenin genel müdürü Zeki GÜRSES (profesyonel) ve yine aynı işletmenin finans müdürü Ersen ÖĞÜT (profesyonel) ile tez konusu hakkında mülakat yapılmıştır. Mülakatta önceden belirlenmiş sorular katılımcıların her birine farklı zamanlarda yöneltilmiş, kişilerden konu hakkında alınan görüşler çalışmaya dâhil edilmiştir. İşletmeye ilişkin detaylı bilgilere aşağıda verilmiştir.

**İşletmenin Adı:** Kıvrak Şirketler Grubu

**İşletmenin Kuruluş Yılı:** 1962

**Kurucular:** Süleyman KIVRAK (dede), Mustafa KIVRAK

**Mevcut Hukuki Yapı:** AŞ. (Eskiden Koll.Şti.)

**Sermayesi:** 6.500.000 YTL

**İşletmede Aileden Olmayan Ortaklar Bulunup Bulunmadığı:** Bazı işletmelerde var.



**Çalışan sayısı:** 280

**Üretim ve satış kapasitesi:** Yıllık 35.000.000 YTL

**İşletmenin İstihgal Konusu ve Coğrafi Faaliyet Alanı:** İnşaat malzemeleri, giyim ve kırtasiye alanlarındaki mağazacılık faaliyetleri Antalya, Konya, Isparta, Burdur illerinde yapılmaktadır.

İnşaat malzemeleri alanında faaliyet gösteren Kıvrak İnş. AŞ. ve Aymaş AŞ. yapmış oldukları bayilik anlaşmaları doğrultusunda muhtelif inşaat malzemelerinin alım ve satımı ile istihgal etmektedirler. Bu işletmelerin Antalya, Konya, Isparta ve Burdur illerinde şubeleri mevcuttur.

Hazır giyim ürünleri alanında faaliyet gösteren Aden Giyim AŞ. Antalya'da anlaşmalı olduğu işletmelerin kadın ve erkek hazır giyim ürünlerinin mağazacılık yoluyla satışını gerçekleştirmektedir.

Kırtasiyecilik alanında faaliyet gösteren Ant Kırtasiye AŞ. sahip olduğu mağazada muhtelif kırtasiye malzemelerinin satışı ile istihgal etmektedir.

Otelcilik alanında faaliyet gösteren Kıvrak Otel AŞ. Antalya merkezde bulunan üç yıldızlı otelin işletmesi ile istihgal etmektedir.

Ailenin, aile dışı ortakları ile sahip olduğu imalat alanında faaliyet gösteren Antalya Ytong AŞ. ise gaz beton imalatı ve bayilik yoluyla satışı işi ile istihgal etmektedir.

**İşletmenin Kısa Gelişim Süreci:** İşletmenin kökleri 1955'lere kadar uzanmaktadır. Bu yıllarda baba Süleyman KIVRAK ile oğul Mustafa KIVRAK Konya'da nakliyecilik ve kerestecilik işleri ile istihgal etmekteydiler. 1962 yılında inşaat malzemeleri alım ve satım işine girilmiş ve 1980'li yıllara kadar bu faaliyetler geliştirilerek sürdürülmüş. 1980'den sonra turizm alanında ve ekonomik koşullarda görülen olumlu gelişmeler değerlendirilerek faaliyetler Antalya'da yoğunlaştırılmıştır. 1980'den sonra görülen hızlı büyümenin nedenleri olarak dış çevre koşullarının iyi değerlendirilmesi, müşteri odaklı düşünce ve teknolojik alandaki yeniliklerin takibi gösterilmektedir. Bu konuda; teleks, faks, bilgisayar, gibi teknolojik ürünlerin ilk kullanıcıları olma kavramı mağazacılık, aktif satıcılık gibi uygulamalarda da alanında ilk olma gibi özellikler gelişime önemli katkılar sağlamışlardır. Bugün halen Kıvrak ve Kıvrak'tan yetişenler ile

birlikte inşaat malzemeleri alım ve satımında Antalya piyasasının %85'ine hizmet sunulmaktadır. Bu özelliğiyle sektörde bir okul görevi de üstlenilmiştir.

Aile bugün itibariyle yazılı Aile Anayasasına, Aile Meclisine ve İdari Meclise sahip bir aile işletmesi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Alınan karar gereği yazılı olan aile anayasası bazı profesyonellerin dışında aile dışı ile paylaşılmamaktadır. Aile üyelerinin hepsi çalışacak gibi bir kaygıları da bulunmamaktadır.

**İşletmenin Hedefleri ve Amaçları:** Sektörde tepede kalmak, yeni iş kollarına girmek, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırmak ve 'ilk' olmaya devam etmek.

**Mevcut Yönetimde Yer Alan Aile Üyeleri:**

Adı	Görevi	Aile Bağı	Kuşak	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	D.Yeri
Mustafa KIVRAK	Y.K.Bşk.	Baba	2	E	65	Lise	Konya
Süleyman KIVRAK	Y.K.üyesi, Şir.Müd.	Oğul	3	E	40	Lisans	Antalya
Hediye KAYACAN	Y.K.üyesi, Şir.Müd.	Kız	3	E	38	Lisans	Antalya
Ali KIVRAK	Y.K.üyesi, Şir.Müd.	Oğul	3	E	36	Lisans	Antalya
Esra ULUSOY	Y.K.üyesi, Şir.Müd.	Kız	3	E	32	Lisans	Antalya
Hakan KIVRAK	Y.K.üyesi, Şir.Müd.	Oğul	3	E	28	Lisans	Antalya

**Mevcut Yönetimde Yer Alan Profesyoneller:**

Adı	Görevi	Deneyimi	Kaç yıldır işletmede	Cinsiyet	Yaşı	Eğitimi	D.Yeri
Zeki GÜRSES	Gen.Müd.	15	10	E	40	Lisans	Malatya
Ersen Öğüt	Fin. Yön.	15	8	E	40	Lisans	Burdur
Mehmet GÖK	Müd.	20	12	E	40	Lisans	Afyon
Recep KAYA	Müd.	20	15	E	40	Lisans	İzmir
Emel ER	Müd.	30	12	K	55	Lisans	İstanbul

## II. YÖNETİCİ MÜLAKATLARI

### A. GENEL YÖNETİME İLİŞKİN MÜLAKATLAR

#### 1. Aile işletmelerinin aile, toplum ve dünya açısından önemi hakkındaki değerlendirmeleriniz;

*SÜLEYMAN KIVRAK* “Temel taşıdır. İçinde bulunulan toplumdaki soyutlanmış olarak düşünülemez. Bu nedenle aile işletmeleri içinde buldukları toplum ile varlardır ve bu topluma karşı istihdam, üretim mal ve hizmet temini gibi birçok önemli görevleri üstlenmektedirler. Ekonomide %99,99 oranında vardılar ve bu nedenle çok etkilidirler. Sermayenin toplanması ve işletme kurulmasında da çok önemli görevleri vardır.”

*ZEKİ GÜRSES* “ Dünyada ve ülkemizdeki işletmelerin tamamına yakını neredeyse ailelerle anılmaktadır. Bu işletmeler vergi ödemekteler, istihdam yapmaktalar, sermaye birikimiyle yatırımlar yapmaktadırlar, sahiplerinin geçimini sağlamaktadırlar. Bu özellikler bile tek başına çok önemli hususlardır. Bunlara tedarikçileri ve müşterileri de dâhil ederseniz aile işletmelerinin etki alanının ve öneminin daha da büyüdüğü görülür.”

*ERSEN ÖĞÜT* “Aile açısından geçimi sağlamak ve itibarın devam etmesi, kazanç ve yeni yatırım yapma imkânları sağlar. Toplum ve dünya açısından ise ekonomiye katkı sağlar.”

**DEĞERLENDİRME:** Aile işletmelerinin önemi konusunda katılımcıların yaklaşık olarak benzer fikirlere sahip olduğu gözlenmektedir. Bir katılımcı aile işletmelerinin, aile üyelerinin geçim ve itibar sağlama konusuna vurgu yaptığı gözlenmiş iken diğer katılımcılar daha üst seviyede amaç ve görevlerine vurgu yapmışlardır.

#### 2. Aile işletmelerinin amaçları ve özellikleri hakkında görüşleriniz;

*SÜLEYMAN KIVRAK* “Aile işletmeleri sermayenin dağılmasını önler. Aile işletmelerinde ailenin mutlak hâkimiyeti söz konusudur. Bugün borsada işlem gören ya da dünyanın çok büyük işletmeleri bile aile işletmesidir. İşletmenin gelişim sürecinin neresinde olduğuna göre duygusal davranışlar söz konusudur. Fakat işletmenin bekası

*için duygusallık olmaması gereken bir durumdur. Duygusallık iş yaşamında başarıyı olumsuz etkiler.”*

**ZEKİ GÜRSES** “Aileye ait sermayenin korunması ve çoğaltılması amacıyla kurulurlar. Ailenin özellikleri işletmeyi doğrudan etkiler. Aile üyelerini işletmede sıkça bazı görevlerde görebilirsiniz. Bu görevler genellikle üst yönetime seviyeleridir. Gelişim seviyesine göre daha çok yönetim kurulunda görev alırlar. Yine gelişimin başında olan işletmelerde akrabalar, hemşeriler tanıdıklar daha fazla istihdam edilirler. Kurumsallaşma çalışmalarıyla bu bizde büyük ölçüde değişti. Şimdi yönetim kurulu dışında pek aile üyesi işletmelerde kalmadı. Sanırım bunda işlerin aileden hızlı büyümüş olmasının da katkısı var. Aile işletmeleri ikinci üçüncü kuşağa geçerlerken kurumsallaşamamışlarsa genellikle dağılmalar başlamaktadır. Bundan başka hızlı büyüme, karar alma, aileye bağlılık gibi özellikleri sayabilirim.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Ailenin varlığının korunması amacı ile kurulmuş tepe yönetimin elde tutulması şeklinde yönetilen işletmelerdir. Çalışanları genellikle aile bireylerinden seçilen, yönetimin ailenin değerlerinden etkilendiği ortaklık yapısıdır.”

**DEĞERLENDİRME:** Katılımcılar ailenin sermaye, kültür ve mutlak yönetim hakkı konularında hâkim oluşu, işletmedeki duygusallık hakkında benzer görüş bildirdikleri görülmüştür. Bir katılımcının da kurumsallaşma konusuna dikkat çektiği gözlenmiştir.

### **3. Aile işletmelerinde, aile ve işletmeye ilişkin planlama faaliyetleri hakkındaki görüşleriniz;**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “İşletme ya da aile fark etmez aynıdır. İşletmeye ilişkin planları işletmenin icrasından sorumlu şirket müdürünün önerileri doğrultusunda yönetim kurulu yapar. Aileye ilişkin planlama faaliyetleri ise aile meclisinde yapılır. Tabiidir ki aile meclisine üye olan herkes bu planlama sürecine katılır. Planlama sürecine ilişkin ortaya çıkacak farklı görüşler belki ilk anda bir çatışma doğursa da bu durum karşılıklı ikna ve kabullerle en doğruyu bulma yolunda olumlu katkı sağlamaktadır. Planlama faaliyeti bizde böyle iken işe yeni başlayan aile işletmelerinde farklı şekillerde olabilmektedir. ”

**ZEKİ GÜRSES** “Aileye ilişkin planlar aile içinde yapılır. Bunları aile dışındakiler pek bilmezler. İşletmeye ilişkin planlar ise genellikle şirket müdürleri ile paylaşılır.

*Görüşler ve öneriler alınır. Bu görüş ve öneriler sonucunda bazı şeyler belirgin hale gelse de yine nihai kararlar yönetim kurulunca alınır. Bu aşamadan sonra şirket müdürlerine uygulama için geri bildirim yapılır. Olması gerekende budur. Bu konuya ilişkin farklı aile işletmelerinde farklı uygulamalar söz konusu olabilmektedir. Özellikle tek bir patronun olduğu işletmelerde bu süreç neredeyse tamamen patronun elindedir. Aile üyelerine bile sorulmaz onlardan sadece uymaları istenir. Yönetim ikinci üçüncü kuşağa geçmiş ise bu konular artık biraz daha kitaplarda anlatılan gibi olmaya başlar.*

**ERSEN ÖĞÜT** *“Çalışanların ve aile bireylerinin eğitimlerinin işletmenin kurumsallaşma sürecinin planlanması gerekir. Kritik noktalara ise aile üyeleri dışında uzman kişilere yer verilmesi planları yapılmalıdır. Fakat aile işletmelerinde planlar genellikle günlük haftalık gibi kısa sürelerde değişim gösterebilir. Planlama konusu daha çok üst yönetimce yapılması gereken bir iştir. Bu genel görünüme rağmen etkili planlama yapan aile işletmeleri de yok değildir. Belki planları dışarı ile paylaşılmadığı için dışarıdan yapılmıyor gibi görünse de başarılı olan işletmelerin bu başarısının izahı güç olurdu.”*

**DEĞERLENDİRME:** Katılımcılar planlama faaliyetinin ailenin hâkimiyetinde bulunan üst yönetimce yapıldığı konusunda hem fikir oldukları. Buna karşın finans yöneticisi katılımcının planlama konusunda daha etkin olma arzusunda olduğu bu konudan dolayı birtakım beklentiler içinde olduğu algılanmaktadır.

#### **4. Aile işletmelerinde, işletmenin organizasyonu hakkındaki görüşleriniz;**

**SÜLEYMAN KIVRAK** *“Örgüt şeması oluşturulur. Oluşan şemaya göre gereken kişiler bu pozisyonlara yerleştirilir. Bu konuda kişiye iş bulmak ya da aile üyesinin bu pozisyonlara getirilmesi gibi bir kaygımız bulunmamaktadır. Önceliğimiz pozisyona uygunluktur. Bu durum bizim işletmelerimizde böyle iken başka aile işletmelerinde farklı uygulamaların yapıldığından bahsedilmekte. Bence bu çokta doğru bir uygulama değildir. İşe uygun biri dururken o pozisyona sırf aileden diye birinin gelmesi daha uygun olan kişi için hiçte iyi bir motivasyon sağlamaz.”*

**ZEKİ GÜRSES** *“Gelişmekte olan aile işletmelerinde organizasyon şeması yok gibidir. Herkes her işi yapmaya çalışır. Bu gün için çok aile işletmesi kurumsallaşmaya çalışmakta bu gibi konulara yeni yeni eğilmektedirler. Organizasyon denince önceleri aile bireylerinin hangi işleri nasıl paylaşacağı anlaşılıyordu. Kurumsallaşma olgusuyla*

artık işletmede işlerin ve bu işleri yapacak kişilerin organizasyonu anlaşılıyor. Yönetime işletme eğitilmiş aile üyelerinin katılımıyla ve profesyonellerin uzun süren telkinleri ile artık akrabalar hemşeriler eskisi gibi işletmeye doldurulmuyor. Bunda işlerin giderek teknik bilgi gerektirir bir hale gelmesi de etkili oluyor. Fakat en büyük etki sanırım kurumsal işletmelerin sayısı artıp ta elde ettikleri başarı hepsini değişime zorluyor. Bunun sonucunda iş ve görevler daha iyi tanımlanıyor işin gereklerine göre görevlendirmeler yapılıyor.”

**ERSEN ÖĞÜT** “İşletmenin organizasyonundan ziyade aile bireylerinin işletme içinde organize olması söz konusudur. Aile bireylerinin Stratejik karar noktalarında aile üyelerinin konuşulması söz konusudur. Bunun yerine işletmenin ihtiyaçlarına göre oluşturulacak olan organizasyon şemasına göre oluşacak kadrolara gereken nitelikleri taşıyan aile üyesi ya da dışarıdan kişiler yerleştirilmelidir. Oluşan kadrolara da gereken yetki ve sorumlulukların verilmesi gerekir.”

**DEĞERLENDİRME:** Katılımcılar organizasyon konusunda olması gereken konularında mutabakata yakın görünürken mevcut durum ve uygulamalar konusunda ayrılmaların olduğu gözlenmiştir.

##### **5. Aile işletmelerinde, yürütme ve koordinasyon konusundaki görüşleriniz;**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Şirket müdürleri daha çok icracı bir görev üstlenirler. Yönetim kurulu ana hatları belirler ve denetim görevlerini üstlenir. Bu anlamda şirket müdürü işlerin yürütümünden ve koordinasyonunun sağlanmasından dolayı yönetim kuruluna karşı sorumludur. Bu doğrultuda şirket müdürleri aylık ve yıllık bütçelerini hazırlar yönetim kurulunun onayına sunar ve onayı müteakiben uygulamalarını yürütür. Planlanmış organize edilmiş işlerin yürütümünü bu yolla bizzat genel müdür yürütür. Bu yürütümde kendisine verilen yetkiler dâhilinde hareket eder. Yetkisini aşan konularda yönetim kurulunun onayını arar. Şirket müdürleri de bir işletmeyi tek başına yönetmediklerinden dolayı onlarda işletmede örgütlü olan birim yöneticileri ile işlerin yürütümü konusunda sürekli bir istişare halinde yönetme faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu konuda biz kurumsallaşma konusunda belli bir aşama kaydetmiş olsak ta tam olarak kurumsallaştığımızı düşünmüyorum. Çünkü kurumsallaşma uzun süren bir süreç ve bir anda olmuyor. Gelişmekte olan işletmelerde bu durum daha çok kurucuların inisiyatifinde olmakta her alana müdahale etme meyilleri olmaktadır.”

**ZEKİ GÜRSES** “Birinci kuşağın olduğu işletmelerde yürütme ve koordinasyon işini daha çok patron üstlenir. Patron iş yaparken danıştığı işletme dışı kimseler olabilmektedir. Genellikle başarılı olmuş ailelerin model alındığını söyleyebilirim. Bu izleme sürecinden sonra gençler eğitimlerini tamamlayıp işte biraz yetiştikten sonra hukuki yapı anonim şirket haline gelir ve atık bu görevler yönetim kurulu ve şirket müdürleri arasında paylaşılır. Şirket müdürlerinin de işletmenin bütün konularına ilişkin yürütmeyi diğer bölüm yöneticileri ile paylaşması söz konusu olmaktadır. Bu konu gelişim düzeyi ve hukuki yapı ile yakından alakalıdır. Fakat temel konular yine aile üyelerinden oluşan yönetim kurulunca belirlenir.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Aile işletmelerinde yürütme ve koordinasyon işi genellikle aile üyelerinden oluşan tepe yönetimin tekelindedir. Yönetimsel kararların alınmasında aile kültürünün yansımaları olur. Bu nedenle patronların özelliklerine göre iş yapma tarzları oluşur. Patronlar genellikle çalışanlarından itaatkâr olmalarının beklerler aksine tutumları pek hoş karşılamazlar.”

**DEĞERLENDİRME:** Yürütme ve koordinasyon konusunda ailenin ve patronların etkinliği konusunda katılımcıların benzer görüşler taşıdığı görülmüş, fakat bu durum görüşme notlarına yansıtılmamış olsa da profesyonel katılımcıların bu konuda memnuniyetsizlik belirtileri yansıttıkları algılanmıştır.

## **6. Aile işletmelerinde, denetim konusundaki görüşleriniz;**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Aile işletmelerinde denetleme görevi yönetim kurulunun olmalıdır. Yönetim kurulu plan ve bütçeler ile konulan hedeflere göre şirket müdürlerini ve işletmeyi denetlemelidir. Bunun dışında zaman zaman farklı konularda da özel denetimler yapılmalıdır. Zaten etkin bir kayıt sistemi ve kayıt dışı bir durum söz konusu değilse denetim faaliyeti kolayca gerçekleşmektedir. Bizim işletmelerimizde denetimi yönetim kurulu ve bağımsız dış denetçiler yürütmektedirler. Bu denetçiler denetim sonuçlarını denetimlerini müteakiben yönetim kuruluna sunarlar. İşletmede çalışan aile üyeleri çalışmalarını karşılığında yönetim kurulunca yaptığı işe göre belirlenmiş ücreti alırlar. Bir fiil çalışmayan aile üyeleri ise yönetim kuruluna üye iseler huzur haklarını alırlar. Bunun dışında aile üyelerinin işletmeden bir hakları yoktur. Tabi ki kar payı dağıtılınca alacakları kar payı hakları ayrıdır. İşletmede çalışan herkes hesap verme konusunda kurallara uymalı ve hesap vermelidir. Bu durum onlar içinde iyidir.

*Çünkü bu şekilde hiç kimse zan altında kalmaz. Yapılan faaliyetlerde ibra edilmiş olur. Sonuç olarak işletmelerde çalışan herkesin hesap verme alışkanlığı edinmesi gerekir. Bu olmazsa olmaz bir konudur. Üretim müdürü şirket müdürüne, şirket müdürü yönetim kuruluna, yönetim kurulu genel kurula hesap vermelidir. Hesap vermeme ya da denetimle ilgili aile üyesiyle yaşanacak bir sıkıntı aileden değil de kişinin kendisinden kaynaklanan bir sorundur.”*

**ZEKİ GÜRSES** “Aile işletmeleri için çok önemlidir. Özellikle parasal konulardaki denetim özellikle önemlidir. Ödeme ve tahsilâtların muntazam olması arzulanır. Harcamalar ve masrafların büyüklüğü özellikle denetim konusu yapılır. Denetim işlemleri zaman zaman birkaç kanaldan ya da güvenilirliğine emin olunmuş kişilerce yürütülür. Kurumsallaşma ile bu görev daha çok bağımsız denetim kuruluşlarına yaptırılmaya başlanmaktadır.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Genelde aileye yakın ve aile üyelerinin istihdam edilmesinden anlaşılacağı üzere güven önemlidir. Bu yolla güven ortamı sağlanmış olması denetim konusunu farklı bir boyuta getirmektedir. Kritik noktalara bu şekilde güven duyulan kimselerin getirilmesi yoluyla denetim sorunu da halledilmiş olmaktadır. Aile işletmelerinde denetim denildiği zaman genelde finansal denetim anlaşılır. Bu konuda kasanın alacakların stokların vs. denetimi anlaşılır. Tüm bunların denetimi yanında uygulamaların uygulama sonuçlarının da uzmanlarınca hem içeriden hem dışarıdan denetlenmesi gerekir. ”

**DEĞERLENDİRME:** Katılımcılarca denetimin önemi konusunda mutabakat sağlanmışken denetimin hangi konularda nasıl ve kimlerce yapıldığı, kapsamı ve nasıl yapılacağı gibi konularda görüş farklılıkları algılanmıştır.

#### **7. Aile işletmelerinde aile bireyleri ve işletme çalışanları bakımından eğitim konusunda görüşleriniz;**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “İşletmelerimiz için her ikisinin eğitimi de çok önemlidir ve %100 gerekli bir konudur. Ve sürekli yapılan bir uygulamadır. Aile üyelerimizin ve tepe yöneticilerimizin senede en az dört eğitime katılmasını arzular ve sağlarız. Bu konuda alacakları eğitimler iş, aile işletmeleri, finans, yöneticilik gibi geniş bir alana sahiptir. Göreve getireceğimiz kişilerde en az üniversite eğitimi yapmış olmasını ararız. Bunun yanında başkaca alacakları eğitimler olumlu kanaat oluşturur. Aile üyelerimizin de



üniversite eğitimleri yanında en az dört yıl aile işi dışında bir yerde çalışmış olmasını arzular ve sağlarız.”

**ZEKİ GÜRSES** “Yolun başında olan ailelerde çalışanlar meslek içi eğitimden çok mevcut olan bilgileriyle çalışırlar. Bu noktada çalışanlar işe başladıktan sonra bilgilerini işletme için kullanırlarken bu bilgilerini tazeleme olanağı bulamazlar. Kurumsallaşma ile bu durum tersine döner ve artık işletme bir okul niteliği alır. Bu nedenle meslek hayatına yeni başlayan çalışanlar düşük ücretler karşılığı bile sırf kariyer yapmak amacıyla bu işletmelerde çalışmaya razı olurlar. Kurumsallaşma öncesi aile işletmelerinde eğitimini tamamlayan aile üyesine hemen bir yönetim kademesi hazırlanır gençler burada yetiştirmeye çalışırlar. Hoş zaten bu gençler eğitim aralarında işletmenin farklı bölümlerinde bir nevi mesleki eğitimden geçirilmişlerdir. Fakat bazen birden yönetim kademelerinde kendini bulan gençler sıkıntıya girebilmektedir. Kurumsallaşma aşamasında ise aile gençlerinin görev alabilmek için artık daha çok çaba göstermeleri ve kendini kanıtlamaları gerekmektedir. Bu konuda profesyonellerle yarışıp kazanmaları gerekmektedir. İşletmenin devamı konusunda gençlerin eğitimi çok önemlidir. Artık sadece üniversite eğitimi yetmiyor. İşletmenin işlerini bilecekler dünyada neler oluyor onu bilecekler, her şeyden önce mutlaka yabancı dil bilecekler. Bunun için yurt içi ve dışında fuarlara katılmalı farklı işletmeler ne yapıyor onu izlemeliler.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Genellikle kurucular iyi eğitilmiş ve yurt dışı deneyimli olabiliyorlar. Aile bireylerinin eğitimine daha çok ağırlık veriliyor. İşletmede bulunan tüm yöneticilere sürekli eğitim programları uygulanmalıdır. Bu konular küçük çaplı işletmelerde pek söz konusu olmaz. Çünkü onlar bu konuları bir lüks olarak değerlendirirler.”

**DEĞERLENDİRME:** Katılımcıların eğitimin önemi konusunda yakın görüşler taşıdıkları gözlenmiştir. Buna rağmen eğitim konusunda profesyoneller aile üyeleri ile eşit olmadıkları, eğitim almaktan çok aldıkları eğitimi işletmede kullandıkları gibi konularda aile işletmelerine ilişkin görüş bildirmiş. Aile üyesi katılımcı tarafından gereken eğitim yatırımlarının yapıldığı beyan edilmiştir. Aralarında alınan ve sunulan eğitimin tatmin algılaması arasında farklar gözlenmiştir.

## **8. Aile işletmelerinin genel anlamda karşılaştığı sorunlar nelerdir;**

*SÜLEYMAN KIVRAK “Gelişim sürecine göre farklılık gösterir. Yeni işe başlamış olanlarla 2.ve 3. kuşağa geçmiş işletmelerde farklı farklı sorunlar vardır. Fakat genelde yaşanan sorunlar olarak çocuk kaygısı, kişiye iş kaygısı, kasa ve nakit varlıkların korunması ve yönetimi, kurumsallaşma ve aile anayasasının oluşturulamamış olması, vasiyet planının oluşturulamamış olması en önemli sorunlardır. Mesela bizim anayasamızla aile üyelerinin aile dışına hisse satışı yasaklanmıştır. Anayasanın hazırlanmış olması belirsiz kalan birçok konuyu belirli hale getirdiği için birçok soruna da engel olmaktadır.”*

*ZEKİ GÜRSES “Kurumsallaşma, artan küresel rekabet, yasal yükümlülükler, riskler, ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar ve belirsizlikler, kayıt dışı ekonomi, değişime karşı dirençler.”*

*ERSEN ÖĞÜT “Kuşak çatışmaları, patron profesyonel çatışmaları, maddi olanakların yetersiz olduğu durumlarda borçlanmaya soğuk bakılması nedeniyle büyümenin sağlanamamış olması, aileden olmayanların yükselme ve motivasyon konularındaki sorunları sayılabilir.”*

**DEĞERLENDİRME:** Bu konuya katılımcıların cevaplarının buldukları roller ve görevlerden etkilendiği görülmüştür. Aile işletmelerinin sorunları konusunda önceliklerin ve önem verilen konuların farklı olduğu bu nedenle de farklı konular sorun olarak sıralanmıştır.

## **9. Aile işletmelerinde profesyonel yönetici istihdam edilmesinden dolayı, aile ve ailenin işletmesi profesyonelden neler beklenmektedir ve neler beklenmelidir. Profesyoneller bu beklentilere hangi konularda cevap veriyor hangi konularda cevap veremiyor?**

*SÜLEYMAN KIVRAK “Profesyonellerden işini yapması dışında bir beklentimiz yoktur. İkili ilişkilerden etkilenmeden belirlenmiş olan hedefleri sağlaması dışında bir şey beklememekteyiz. Genellikle de bu beklentileri karşılamaktadırlar.”*

*ZEKİ GÜRSES “İşin doğrusunu sağlamını yapması, sorunları çözmesi, işletmeyi koruması, yüceltmesi ve en iyi şekilde temsil etmesinden başka bir şey söylenemez. İşini yapmasından başka ne beklenebilir ki. Önemli olan işini bir profesyonel gibi yapmasıdır. Zaten işini profesyonelce davranarak yapan bir yöneticinin kendisinden*

*bekleneni vermemesi diye bir şey söz konusu olamaz. Zaten oda ne beklediğini bilir. Nasıl olur doğru adam doğru işe gelmemiş, iyi motive olmamış, alanına çok müdahale olmuşsa beklenileni veremez.”*

**ERSEN ÖĞÜT** “Profesyonellerin bilgi ve becerisi ile işletmenin kurumsallaşmasına, profesyonel yönetim anlayışına sahip olmasına, işletmenin duygusallıktan kurtularak sistemler bütününe sahip olmasına yardımcı olması beklenir. Bundan başka işin gelecek kuşaklara bırakılmasında ve aile içi çatışmaların önlenmesinde profesyonellerin katkısı beklenir. Profesyondan tüm bunlar beklenirken profesyonellerde yükselme umudu içindedirler. Fakat bir gün aile üyesi beklenen pozisyona geliverir.”

**DEĞERLENDİRME:** Profesyondan neler beklediği konuda katılımcıların benzer görüşler taşıdığı ve bu beklentilerinde büyük ölçüde karşıladığı ifade edilmekte. Karşılama profesyonellerinde zaten işletmelerde kalıcı olmadığı anlaşılmaktadır. Fakat profesyonellerin beklentilerinin tatmini noktasında sorunlar algılanmıştır.

#### **10. Aile işletmelerinde aileden gelen yöneticilerin amaçları ve özellikleri nelerdir;**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Bu konuda profesyonellerden genel anlamda farklı değildir. Buldukları pozisyon ne gerektiriyorsa o özelliklere ve amaçlara sahip olmalıdırlar. Bunun dışında bir amaçları olamaz. Fakat bir konuda farkları vardır. Aileden gelenler iki gözlük takmak zorundadırlar. Onlar aynı anda masanın iki tarafında da oturabilmektedirler.”

**ZEKİ GÜRSES** “Birinci özellikleri aileden olmasıdır. Aileden olması onlara işletmeyi bir sonraki kuşağa başarılı ve büyümüş bir işletme devretme sorumluluğunu yükler. İşlerini yaparlarken ailenin itibarını daha çok gözetmeleri gerekir. Aile ve işletme arasında bir köprü bir denge unsuru sağlamaları gerekir.”

**ERSEN ÖĞÜT** “İşletmenin sürekliliğini sağlamayı, karlılığını artırmayı, büyütmeyi, kurumsal bir kimlik kazandırmayı, yenilikçiliği amaçlar. En önemli özelliği aile çıkarlarını gözetmesidir.”

**DEĞERLENDİRME:** Aileden gelen yöneticilerin profesyonellerden daha fazla sorumluluk üstlenme, aileden olma, başarıya mecbur olma gibi özellikler taşıdığı ve amaçlarının da rolleri gereği ikili olması durumu söz konusudur.

**11. Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilerin amaçları ve özellikleri nelerdir;**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Pozisyona uygunluğu ve pozisyonun amaç ve özellikleri ne ise onu sağlaması gerekir. İşletmeyi en iyi şekilde temsil edebilmeli. Üzerine aldığı sorumlulukları yerine getirmeli, bağımsız iş yapma kabiliyeti olmalı ön görüş sahibi olmalı, karar verme yeteneği olmalıdır.”

**ZEKİ GÜRSES** “Konularında uzman kimselerdir. Herkese eşit mesafede olmaları gerekir. İşletmenin başarısını sağlamaya çalışırken aynı zamanda bireysel başarılarını da sağlamayı amaçlarlar. Kariyerlerini gözetirler. Sürekli yükselmek isterler. Belli bir konuda uzmandırlar. Bilgi ve beceri sahibidirler.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Etkili karar almayı, uyumlu çalışma ortamı sağlamayı ve aksayan noktalara çözüm üretmeyi amaçlarlar.”

**DEĞERLENDİRME:** Aile üyesi katılımcı profesyonellerin görevi gereği sahip olmaları gereken amaç ve özelliklerinin yanında bağımsızlık, temsil ve öngörü kabiliyeti gibi özelliklere de sahip olması gerektiğini belirtirken profesyonellerin uyum içinde kariyer beklentilerini karşılamak arzuları nedeniyle bu özelliklerden uzaklaşabildikleri algılanmıştır. Bu nedenle de bu konuda farklı değerlendirmelere sahip olduğu söylenebilir.

**12. Aile işletmelerinde yer alan ‘aileden gelen’ yöneticiler ile ‘profesyonel yöneticiler’ arasında ne gibi farklılıklar vardır;**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Aileden gelmesi dışında bizce bir fark yoktur. Daha önce belirttiğim gibi aileden gelenin ilave rolleri vardır. O kadar.”

**Z.G** “Profesyoneller mesleki bilgi ve becerisinden dolayı orada iken aileden gelenler ailesinin işletmesi olduğu için oradadır. Profesyonellerin başarısızlık toleransı aileden gelene kıyasla sınırlıdır. Yükselme ve ekonomik olanakları farklıdır. Konulara yaklaşım tarzları farklıdır.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Aileden gelenlerde bazen işletme ve aile konuları paralel bir seyir gösterir. Aile üyelerinin ilgilendiği bölüm ile aldığı eğitim arasında bir uyum gözlenmez. Profesyonelle ise eğitim aldıkları alanda çalışırlar. Aile üyeleri beklide patron çocuğu olduklarından başka işletmelerde eğitimini aldıkları mesleği yapmaktan

geri dururlar ya da durdurulurlar. Ne kadar sorun yaşasalar da aslında başka gidecekleri yer yoktur. Profesyoneller için durum böyle değildir. ”

**DEĞERLENDİRME:** Aileden gelen katılımcı bu yönde bir farklılık olmadığı yönünde görüş belirtse de profesyoneller aynı görüşte değillerdir ve bazı farklılık alanları konusunda fikir sahibidirler.

### **13. Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilerin karşılaştığı sorunlar nelerdir;**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Birinci kuşak ile çalışanlarda biraz daha zor çalışıyorlar. Çünkü birinci kuşak profesyonellerin işlerini yaparken kendisi gibi yapmalarını beklemekteler. Bunun dışında güvenle ilgili sorunlar da yaşanabilmektedir. Bu da birinci kuşakla profesyonellerin çalışmasını güçleştirmektedir. Bu durum ikinci ve üçüncü kuşakta azalıyor ve daha rahat bir çalışma ortamına kavuşuyorlar. Profesyoneller için bir başka güçlükte aile üyeleri arasında uyumsuzluk varsa bu durumda profesyoneller zaman zaman ikilemde kalmaktadırlar.”

**ZEKİ GÜRSES** “Mesleki konularında özgürce kararlar alamazlar, aldıkları kararları onaylatırma gereği vardır. İşletme politikaları genellikle ailenin görüşleri doğrultusunda belirlenir. Profesyonellerden aile üyesi gibi davranmaları beklenir. Aile üyelerinin hemen her konuda bir fikirleri vardır. Finansal konularda yeterince profesyonel davranışlar sergilenmemesi. Bundan başka aile üyelerinin kendi aralarında ki uyumsuzluklar, yetki ve sorumluluklar arası dengesizlik, sorumlulukların yerine getirilmesine ilişkin farklılıklar, aile ile işletmenin karıştırılması, kayırmalar, prosedür dışı talepler söylenebilir.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Profesyonel yöneticilerin duygu yoğun ortamdan gelen aile üyeleri ile mantıksal kurallarla çalışan işletmede karşılaşması çatışma doğurabilir. Aile üyelerinin bu duygusallığı profesyonellere karar almada bir takım güçlükler yaratabilir. Profesyoneller ve aile üyelerinin her ikisi de işi kendisinin daha iyi bildiğini düşünür. Bu nedenle zaman zaman mücadeleler yaşanır. ”

**DEĞERLENDİRME:** Katılımcılar aile işletmelerinde profesyonellerin sorunlar yaşadığı konusunda hem fikir iken sorunların tanımlanması ve sıralanmasında öncelik ve değerlendirmelerin aynı olmadığı gözlenmektedir. Karşılaşılan sorunların aile işletmesinin gelişim seviyesinden etkilenerek farklılaştığı görülmektedir.

**14. Aile işletmelerinde aileden gelen yöneticilerin karşılaştığı sorunlar nelerdir;**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Bunda işletmenin hangi aşamada olduğu önem taşımaktadır. Kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğu işletmelerde duygusallık, alınganlık, hoşgörü beklentisi, artmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi yükseldikçe bu sorunlar giderek azalmaktadır.”

**ZEKİ GÜRSES** “Yüksek bir başarı beklentisi ile karşı karşıyadırlar. Aile ve işletmeye ilişkin rollerin karışması en önemli sorunlarıdır. Özellikle başarılı olmuş bir aile büyüğüne halef gelmişlerse yüksek bir başarı baskısı ile karşı karşıyadırlar. Tepe yönetime gelen aile üyelerinin bir başka önemli sorunu da aile üyelerinin ve profesyonellerin kendisini kabullenmeleridir.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Nihai kararlar kendilerinde olduğu için karmaşık ve teknik bilgi gerektiren konularda karar verme konusunda sorunlar yaşayabilmektedirler. Yeterli tecrübe ve bilgiyle donanmadan önemli görev ve sorumluluklar almışlarsa bu görevler nedeniyle yetersizlik ve tecrübesizlik sorunu yaşayabilirler.”

**DEĞERLENDİRME:** Bu konuda yine profesyonellerin sorunlarına ilişkin görüşlere benzer sonuçlar içermekte. Sorunların varlığı kabul edilmesine karşın önceliklerin ve ifadelerin farklılaştığı görülmektedir. Bu anlamda aileden gelenler ve profesyoneller birbirlerinin sorunlarını anlamakta ve değerlendirmekte mutabakat içinde bir görünüm vermemekteler.

**15. Aile işletmelerinde görev alan aile bireyleri ve profesyoneller için göreve seçilme ve yükselme gibi koşullar her ikisi içinde objektif ve eşit olarak belirleniyor mu?**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Bizim için objektif ve eşit olduğunu söyleyebilirim. Daha yolun başında olanlarda böyle değil. Bu koşulların objektif ve eşit olarak belirlenmediği işletmelerde profesyoneller olumsuz motivasyona sahip olmaktadır. İşletmenin başarısı için bu konuda objektiflik ve eşitlik sağlanmalıdır.”

**ZEKİ GÜRSES** “Varsayalım her ikisi de eşit ve aynı özelliklere sahip olsa tabi ki tercih edilen aile üyesi olacaktır. Bu nedenle aile üyeleri için bir öncelik söz konusudur. Bu nedenle pekte objektif ve eşit olduğu kanaatinde değilim.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Hayır belirlenmiyor. Profesyoneller ikinci planda kalıyor. Çünkü aile üyelerinin işletmeden ayrılmaları güç iken profesyonellerde bu durum daha kolay

*olabilmektedir. Süreklilik ve yönetimin ailenin hâkimiyetinde kalması kaygısı bunda önemli bir etkidir.”*

**DEĞERLENDİRME:** Aile üyesi katılımcının aksine profesyoneller koşulların kendi aleyhlerine objektif ve eşit olmadığı yönünde görüş belirtmektedirler. Bu durum çatışmalara da zemin hazırlamaktadır.

**16. Aile işletmelerinde aileden gelen yöneticiler ve profesyoneller görevleri ile ilgili konularda yeterli yetki ve sorumlulukla donatılıyor mu? Görevleri ile ilgili performans değerlendirme, ücretlendirme ve denetim gibi konularda kriterler yeterince objektif ve açık olarak tanımlanıyor mu?**

**SÜLEYMAN KIVRAK** *“Tabii ki profesyonel ya da aileden her yöneticinin gerekli yetki ile donatılması gerekir. Aksi takdirde onlardan iş bekleyemezsiniz. Bizde her bölüm için belirlenmiş ücret politikaları vardır. Bu politika aileden ve aileden olmayanlar için farklı uygulanmaz. Hedefleri, görevleri belli olan pozisyonun görevini kim icra ediyorsa ona aynen uygulanır. Performans değerlemede yine belirlenmiş hedeflerin gerçekleşmesine göre yapılır.”*

**ZEKİ GÜRSES** *“Sorumluluk verilir de mukabili yetki pek verilmez. Yetkiler genelde ailede bırakılır. Diğer konular birazda işletmenin profesyonelleşmesine, deneyim kazanmasına, ailenin değerlerine bağlıdır. Bu konular her zaman için sorun kaynağı olmuştur. Çalışanlar performanslarının görülmediğini ücretlerinin düşük olduğunu vs. konu ederlerken aile bu değerlendirmelerde onlarla aynı görüşte olmayabilir. Her zaman için en iyiyi en ucuza almaya çalışırlar. Kavram göreceli olduğu için tarafların bakışına göre değişmektedir.”*

**ERSEN ÖĞÜT** *“Bunlar yapılırsa zaten sorun kalmaz. Yetki ve sorumluluk kısıtlıdır. Kurumsallaşma olmadığı için performans değerlendirme ve ücretlendirme objektif değildir.”*

**DEĞERLENDİRME:** Bu konuda da aile üyeleri ile profesyoneller arasında farklı görüşler bulunmaktadır. Profesyoneller gereken yetki ve sorumlulukla donatılmadıklarını, performans değerlendirme, ücret gibi konularda objektiflik ve açıklık gibi konularda sorun ifade etmektedirler. Hatta profesyoneller bu konuyu önemli bir sorun görmektedirler.

**17. Ailenin ‘duygusallık’ özelliği ile işletmenin ‘mantıksallık’ özelliği aile işletmelerinde ne gibi etkiler yaratmaktadır;**

*SÜLEYMAN KIVRAK “İş yaşamında duygusallığa yer yoktur. Bu nedenle aile ayrıdır, işletme ayrıdır.”*

*ZEKİ GÜRSES “Sorundan başka bir etki yaratmaz.”*

*ERSEN ÖĞÜT “Çatışma yaratır. Aileye yakınların ve aile üyelerinin istihdam edilmesi işletme mantığı ile çatışır.”*

**DEĞERLENDİRME:** Katılımcılar duygusallığın işletme mantığı ile uyumlu olmadığı bir çatışma kaynağı olduğu konusunda hemfikirdirler.

**18. Aileden gelen yöneticinin ve profesyonel yöneticinin birlikte yer aldıkları aile işletmelerinde elde edilen başarılar ya da başarısızlıklar genellikle aileye mal edilmektedir. Bu konuda görüşleriniz nelerdir?**

*SÜLEYMAN KIVRAK “Başarı ya da başarısızlık kolektiftir. Tayfası olmadan bir kaptanın gemisini yüzdürmesi olanaksızdır. Fakat başarı ya da başarısızlıkta liderlik önemlidir. Bu nedenle, önemli yönetsel kararları aileden oluşan yönetim kurulu alıyorsa bu durumda başarı ya da başarısızlığın aileye mal edilmesi bir anlamda da normal bir sonuç gibi görünmekte.”*

*ZEKİ GÜRSES “Nihai kararları aile verdiği için normal gibi görünmekte. Fakat aile bu kararları alırken profesyonellerinden destek almaktadırlar. Bu nedenle başarı ya da başarısızlıkta bir miktar da olsa katkısı olan herkesin payı vardır.”*

*ERSEN ÖĞÜT “Son kararlar ailenin olduğu için normal bir durumdur.”*

**DEĞERLENDİRME:** Başarı ya da başarısızlığın aileye mal edilmesi sonucu bir şekilde katılımcılarca kabul edilse de başarının paylaşılması gerektiği konusunda hem fikirdirler. Özellikle üst yönetime yakın profesyonellerde özellikle başarı paylaşımı konusunda beklenti yükselmektedir.

**19. Aile işletmelerinde aileden gelen yöneticiler ile profesyoneller nasıl iletişimde bulunurlar, ne sıklıkla, nerede, nasıl toplanırlar, kararlar nasıl alınır?**

*SÜLEYMAN KIVRAK “Bu konular yine gelişme seviyesine bağlı olarak değişir. Bizde periyodik toplantılar vardır. Toplantılarda bir araya gelir konularımızı görüşür*



karara bağlarız. Tabi ki zaman zaman bu dönemlerin dışına çıkmamız gereken durumlarda telefonla, elektronik postayla ya da yüz yüze görüşmelerimiz yahut ta olağandışı toplantılarımız olur. Bu görüşmelerde konular hakkında herkesin aynı fikirde olmasını beklemek mümkün değildir. Bu nedenle fikirler ve gerekçeleri beyan edilir tartışılır, karşılıklı ikna ve kabulden sonra bir karar ortaya çıkartırız. Herkesin her zaman doğruyu önermesi diye bir durum olanaksızdır.”

**ZEKİ GÜRSES** “Telefonla, e-maile, periyodik ya da anlık toplantılar ve görüşmeler yapılır. Kurumsallaşamamış işletmelerde toplantı gündemleri ansızın ve patronca belirlenirken kurumsallaşma ile gündem konuları sistematığe bağlanır. Toplantılar genelde işletmede yönetimin odasında yer alan toplantı masasında ya da varsa toplantı odasında yapılır. Kararlar yönetici görüş ve önerilerinden sonra yönetimce alınır.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Aylık değerlendirme toplantıları, gün içi görüşmeler gibi yollarla iletişimde bulunurlar.”

**DEĞERLENDİRME:** Bu konuda katılımcılar benzer cevaplar verseler de iletişimde kullanılan dil, alınan ve verilen mesajların şekli, üslup gibi konularda görüş bildirmediikleri gözlenmiştir.

## **20. Aile işletmelerinde aileden gelen yöneticiler ile profesyonel yöneticiler arasında farklı seviyelerde ve türlerde görülebilen çatışmaların nedenleri neler olabilir nasıl çözülebilir görüşleriniz,**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Fikir ayrılıkları olağan bir durumdur. Bazen babanızla ya da başka bir yönetici ile zıt veya farklı görüşlere sahip olabilirsiniz. Bu nedenle çatışmaların yaşanması mümkündür. Bu farklılıkların olması bir anlamda iyi bir durumdur da. Bu farklılıklar bizi ataletten korur, en doğru çözüme ulaşmamızı sağlar. Çatışmalarımız genellikle karşılıklı ikna yoluyla çözüme kavuşur. Alınması gereken karar risk içeren bir kararsa burada durum farklı bir seyir alır. Yöneticilerin her zaman doğruyu yapacak ya da söyleyecek diye bir durum mevzu bahis değildir. Risk alınması gereken bir durum söz konusu ise riske giren ailenin işletmesi ya da parasıdır. Bu nedenle bu tip riskli kararlar aile tarafından alınmalıdır. İşletme batacak olursa ailenin kaybedeceği şey bir profesyonelden daha fazladır. Böyle bir durum oluşursa profesyonel kendisine bir başka iş bulup yaşamına devam edebileceken aile için böyle

*bir durum çok daha güçtür. Bunun için bir risk alınması gerekirse bu riski aile üyeleri kendisi almak ister.”*

**ZEKİ GÜRSES** “Çatışmalar genelde; görev alanları, yetki ve sorumluluk dağılımı, rollerin belirsizliği ve karışması, öncelikler, iş yapma tarzları, kullanılan dil ve üslup, güç alanları, ortak kullanım alanları, aile değerleri gibi konularda çıkar. Çözüm uzlaşma ile olmalıdır. Sürekli ailenin dediği ya da yöneticinin dediği olmaz taraflar geri adım atmayı becerebilmelidir. Karşılıklı saygı ve anlayışla konular müzakere edilerek çözüme kavuşturulabilir. Ailenin her konuda mutlak hâkimiyet kaygısı gözetmemesi, yöneticinin de her zaman haklı olduğunu düşünmemesi ve aile işletmesinin kendine has dinamiklerini göz ardı etmemesi gerekir. Çatışmalar çözülemediği vakit işten ayrılma ya da ayırılmalar gündeme gelmekte bu durum her iki taraf içinde olumsuz olmaktadır.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Nedenleri, aileden gelen yöneticiler, eğitim ve fikir farklılıkları, profesyonellerin özgürlük sıkıntıları, iş bölümü ve görev tanımlarının tam olarak yapılmamış olması olarak sayabiliriz.”

**DEĞERLENDİRME:** Bu konuda tarafların aynı görüşler sunmamaktadırlar. Profesyoneller çatışma nedenleri konusunda görev ve yetki, bağımsızlık, dil ve üslup, iş yapma tarzı gibi konularda yoğunlaştırırken aileden gelenler konuya başka bir açıdan bakarak en büyük nedeni risk olarak göstermektedir.

## **21. Aile işletmelerinde ‘patrona’ ya da ‘şehzadelere’ hayır demek mümkün müdür?**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Yapıya bağlı olarak değişir. Bunda yöneticinin kendisinde en büyük etkidir. Eğer yönetici iyi bir yönetici ise gereken noktada hayır demesini bilmelidir. Aksine her konuyu koşulsuz kabul eden bir yönetici için birazda halk diliyle ‘yalakalık’ gibi bir durum söz konusu olmaktadır. Zaten yönetici iyi ise hayır demekte neden zorlansın. Fikrini ve gerekçesini beyan edip ikna ettikten sonra neden zor olsun. Aksi bir durum iki tarafın kişisel özelliklerinden kaynaklanır diye düşünüyorum.”

**ZEKİ GÜRSES** “Değişken ve özel bir durumdur. Her aile üyesi hayır cevabından hoşlanmaz buna mukabil sürekli evet cevabı da hoş değildir. Hayır, cevabının gerekçesine inanıyorsa yönetici hayır demelidir. Yoksa sürekli evet yöneticiyi yıpratır.

*Gerçekten hayır demek güçtür. Bu cevabı vermek için ikili ilişkiler, geçmiş dönemde elde edilen başarılar önemlidir.”*

**ERSEN ÖĞÜT** *“Patron veya aile üyelerinin yetersiz kaldığı konularda önceki çalışmalarında başarı sağlamış, kendini kabul ettirmiş bir profesyonel bunu yapabilir. Aksi biraz güçtür.”*

**DEĞERLENDİRME:** Profesyonel yöneticiler patron ya da şehzadelere hayır demenin bir takım güçlük içerdiğinden bahsederken aile üyeleri böyle bir sorunun aile işletmesinin yapısına bağlı olarak profesyonellerin özellikleri ile de ilgili olduğunu belirtmektedirler. Bu anlamda bu konuya ilişkin değerlendirme farkları mevcut bulunmaktadır.

## **B. FİNANSAL YÖNETİME İLİŞKİN MÜLAKATLAR**

### **1. Aile işletmelerinde profesyonel finans yöneticisi istihdam edilmelidir, nedenleri nelerdir;**

**SÜLEYMAN KIVRAK** *“Pozisyon gerektiriyorsa gereklidir tabi ki. İstihdam edilmesi de gerekir. Genelde finans yöneticileri aile dışından olur. Bu birazda konunun karmaşık olarak algılanması ile ilgili sanırım.”*

**ZEKİ GÜRSES** *“Gereklidir. Çünkü özellikle kasanın aileden bağımsız birisinde olması gerekir. Parasal varlıkların kontrolü aileden olunca tarafsızlık ve denetim tartışılır ve sorunlu hale gelmektedir.”*

**ERSEN ÖĞÜT** *“Eğer ailede gerekli eğitimi almış birisi yok ise istihdam edilmelidir. Fakat servetin yönetimi ile işletmenin yönetimi farklı şeylerdir. Finansal disiplinin ve denetimin sağlanmasında, finansal işlemlerin mevcut düzenlemelere göre tarafsız yürütülmesinde, profesyonellerin katkısı büyük olacaktır. Bu nedenle profesyonel finans yöneticisi istihdam edilmelidir.”*

**DEĞERLENDİRME:** Taraflar bu konuda farklı gerekçelerle de olsa bu gereklilik konusunda benzer görüş içindedirler.

**2. Aile işletmelerinde finansal yönetici söz konusu olduğunda finans yöneticisinden neler beklenmelidir? İşletme organizasyonunda yeri ve sorumlulukları nasıl olmalıdır?**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Görevi neyi gerektiriyorsa onu beklemek gerekir. Fakat genellikle finansal bilgi ve raporları zamanında doğru olarak sunması, finansal konularda yönlendirici olması beklenmektedir.”

**ZEKİ GÜRSES** “Objektiflik, tarafsızlık, etki altında kalmaması, gerekli raporları doğru ve zamanında hazırlaması, muhasebecilikle işini karıştırmaması, bütçe ve hedefleri çizmesi, fon kaynağı temini ve kullanımı konularında öneriler sunması beklenmelidir. Yapılanmaya göre değişmekle birlikte genel müdüre bağlı olarak çalışmalı fakat yönetim kurulu ile de iletişim halinde bulunmalı belli dönemlerle üst yönetime raporlar sunulmalıdır. Konumu ölçeğe ilgili bir konudur.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Az gelişmiş ya da sermaye piyasaları gelişmemiş ülkelerde aile işletmeleri ihtiyaç duydukları fonları aile üyelerinin sahip oldukları menkul ve gayrimenkulleri elden çıkartarak sağlamaktadırlar. Dışa pek açılmamaktadırlar. Finans yöneticileri ise bu fonları genellikle finansal piyasalardan uygun koşullarda sağlama yolunu tercih ederler. Bu nedenle finans yöneticilerinin tabi ki yine üst yönetime bağlı kalmak kaydıyla tüm bu kaynaklar arasında karar verebilecek bir organizasyon içinde bulunması sağlanmalıdır. Finans yöneticilerinin yeri genellikle işletme büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir.”

**DEĞERLENDİRME:** Tarafların bu konudaki görüş beyanları olmasını arzuladıkları şeklinde olmuş. Aile üyesi katılımcının genel bir ifade kullandığı gözlenmiş, finans yöneticisinin görevini yapması, raporlarını zamanında sunması ve gereken önerileri zamanında yapması gerektiğinden bahsedilmiş. Buna karşın profesyonellerin teoriye yakın ifadeleri ile karşılaşılmıştır.

**3. Profesyonel finans yöneticisinin görev ve yetkileri ne olmalıdır? Profesyonel finans yöneticisi ne gibi özellikler taşımalıdır? Muhasebe yöneticisinden farklılıkları nelerdir?**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Finans yöneticisi parayı yönetir muhasebeci kayıtları tutar. Bu nedenle her ikisi farklıdır. Gelişimin başında olan işletmelerde sanırım bu durum biraz karışmakta. Finans yöneticisinin finansal konularda yönlendirici olması

gerekir. Firmanın artı pozisyona geçebilmesi için neler yapılması gerektiği konusundaki yönlendirmeler özellikle önemlidir. Ödeme ve tahsilât konularında belirli yetkileri olması gereklidir. Fakat sonsuz yetki diye bir durum da söz konusu olamaz. Belirlenmiş limitler dâhilinde işlemlerini yürütmelidir.”

**ZEKİ GÜRSES** “En az lisans eğitimi almalı, küresel ölçekli düşünmeli, yabancı dil bilmeli, yurt dışını takip etmeli, herkese eşit mesafede olmalı, prensipli ve sistemli olmalı, sosyal yönü güçlü olmalı, muhasebe ve vergi bilgisi olmalıdır. Muhasebe yöneticisi içe dönük iken finans yöneticisi dışa dönüktür.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Finans yöneticileri işletmenin ihtiyaç duyduğu fonların uygun şekilde temininden sorumludur. Firmanın değerini yükseltir. Hangi varlığa ne kadar yatırım yapılacak, nakit stoku ne kadar olacak, gibi kararlar verir. Bundan başka bankalarla ilişkileri yürütür, nakit ve kredi yönetimini yürütür. Muhasebe yöneticisi ise daha çok raporlar, finansal tablolar ve bütçe gibi konularla ilgilenir.”

**DEĞERLENDİRME:** Taraflar finans yöneticisi ile muhasebe yöneticisinin kendileri için aynı olmadığını belirtirken küçük işletmelerde bu yönde sorunlar olabildiğini bildirmişlerdir. Buna karşın finans yöneticisinin görevleri ve özellikleri gibi konularda her bir yönetim kademesinin farklı değerlendirmelerde buldukları gözlenmiştir.

**4. Aile işletmelerinde, işletmenin piyasa değerini, servetini ve ortakların refahını maksimum kılma amacı finansal yönetim için yeterli bir amaç mıdır?**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Yeterlidir.”

**ZEKİ GÜRSES** “Yeterlidir.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Birincil amaçtır.”

**DEĞERLENDİRME:** Tarafların tam bir uyum içinde oldukları görülmektedir.

**5. Aile işletmelerinde finansal olaylara ilişkin finansal kararların alınmasında ve uygulanmasında genellikle nasıl bir süreç izlenir?**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Bir kere çok hızlı hareket edilir. Hızlı bir şekilde karar alınır ve hızla uygulamaya konulur. Bu konuda finans müdürleri verilmiş yetkileri dâhilinde kararların uygulamasını yürütürler.”

**ZEKİ GÜRSES** “ Yatırım gibi kararlar genellikle yönetim kurulunda alınırken günlük rutin finansal olaylara ilişkin kararlar ise genel müdürce alınır. Yatırım gibi önemli kararlar için işletmeye ait finansal veriler ve öneriler genel müdürce yönetim kuruluna sunulur. Burada görüşüldükten sonra genel müdüre uygulama için geri gelir. Rutin işlemler ise finans yöneticisi ile genel müdür birlikte çalışarak süreci işletirler.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Aile üyelerinden oluşan tepe yönetimce kararlar alınır ve ilgili birimlerce de uygulanır. Aile üyelerinden oluşan tepe yönetim yatırım, yıllık bütçeler, ücret ve terfi politikaları gibi önemli kararları alırken günlük rutin eylemleri alt yönetim kademelerine bırakır. Tüm aile işletmelerinde aynı özellikler görülmez çünkü kurumsallaşmasını tamamlayamayan işletmelerde ailenin günlük işlerde de etkili olması söz konusu olabilir. ”

**DEĞERLENDİRME:** Aile işletmelerinde finansal kararlarda ailenin etkin olduğu konusu taraflarca ortak görüştür. Bu durum profesyonellerin bağımsızlık ve mesleğinde uzman kişiler olması ile biraz da uyumsuz görünmektedir. Bu anlamda finans yöneticilerinin finansal karar almaktan çok finansal karar almaya dönük verilerin ve öngörülerin hazırlanması ile uğraştıkları bu öngörü ve verileri bir üst yönetim kademesi ile paylaştığı anlaşılmaktadır. Bunun neticesinde alınacak kararların uygulama için geri finans yöneticisine geldiği görülmektedir.

**6. Risk ve belirsizlik karşısında aileden gelen yöneticiler ile profesyoneller arasında farklar var mıdır? Her ikisinin karar alma, bağımsız karar verebilme ve inisiyatif alabilme özellikleri nasıldır?**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Profesyoneller kendilerine verilen yetki dâhilinde hareket ederler. Profesyonellerin risk alması farklı bir durumdur. Riski genellikle yönetim kurulu alır.”

**ZEKİ GÜRSES** “Profesyoneller çok risk alamazlar almakta istemezler. Riskli kararlar genellikle aileye bırakılır. İnisiyatif konusu ise yöneticinin ailece benimsenmesine, geçmiş dönemlerdeki başarısına bağlı olarak değişir.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Profesyoneller hesaplayabildikleri riskleri almak isteseler de aileden olanlar sermayelerini düşünerekten riske karşı temkinli dururlar.”

**DEĞERLENDİRME:** Aileden olanların risk içeren kararları kendilerine bıraktıkları, profesyonellerin de bu konuda çok istekli olmadıkları gözlenmiştir. Bu

durum aile ile başarıyı paylaşmak isteyen profesyoneller için tezat bir durumdur. Çünkü risk alındıkça sağlanacak fayda artmakta ya da azalmaktadır.

**7. Aile işletmesinin faaliyetleri sonucunda elde edilen kârın anlamı herkes için aynı anlamı doğurmamaktadır. Bu konuda aileden gelen yöneticiler ile profesyonel finans yöneticileri arasında ne gibi farklar vardır?**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Kişiyeye göre göreceli bir kavramdır. Fakat bizde dönem başında yapılan plan ve bütçeyle kar konusunda mutabakat sağlanmış olacağı için pekte böyle bir durum söz konusu olmaz.”

**ZEKİ GÜRSES** “Fark vardır. Profesyonellerce hazırlanan finansal raporlarda açıklanan karlar bir takım kural ve tekniklere göre hazırlanır ve açıklanır. Patronlar kar denilince hemen masada nakit olarak görmek isterler. Buda her zaman teknik olarak olanaksız bir durum olmaktadır.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Profesyoneller yatırımı düşünürlerken aile üyeleri servetlerinin artmasını düşünebilirler. Bu nedenle bir takım mesleki koşullara göre hesaplanan karlara aile üyelerinin bakış açısı farklı olabilir. Onlar için karın fiili sonuçlara yansımaları önemlidir. İhtiyaten ayrılan gider karşılıkları ya da gelir karşılıkları, aşınma payı gibi hususlar aile üyeleri ile profesyoneller için aynı algıya neden olmaz. Aile üyeleri daha çok dönem sonunda serbest kalan sermaye artışı ile ilgilenir. Kar dağıtımında aile sürekli talepkar olabilmektedir. Çünkü alacakları kar payları ile sürekli yeni yatırım yapmak isterler. Bu yatırımlar mevcut işletme olabileceği gibi yeni iş alanları ya da aile servetine dâhil menkul ve gayrimenkullerin artırılması yönünde de olabilir. Tabi ki bu konuda aile üyeleri arasında da her zaman aynı görüşler olmayabilir. Bu farklılıklar zaman ve miktar konusunda olabilmektedir.”

**DEĞERLENDİRME:** Taraflar arasında karın anlamı miktarı gibi konularda tam bir fikir birliği olmadığı algılanmaktadır. Ailenin kar yorumu ile profesyonellerin kar yorumu arasında farklar bulunmaktadır.

**8. Aile işletmelerinde kar hedeflerini kimler nasıl belirler? Kar dağıtım politikası ve kararlarını kimler nasıl verir?**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Genel müdürün önerileri doğrultusunda yönetim kurulunca onaylanan bütçede kar hedefleri zaten belirlenmiş olur. Kar dağıtım konusu ise yönetim kurulunun önerileri doğrultusunda genel kurulda karara bağlanır.”

**ZEKİ GÜRSES** “Önerilen bütçenin yönetim kurulunca onayı ya da düzeltilmesi ile kar hedefi belirlenmiş olur. Kar dağıtım politikaları genel müdürce önerilir. Yönetim kurulunca sonuca bağlanır.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Bu tip kararları genellikle aileden oluşan üst yönetim verir. Bunda da belirleyici olan aile üyeleri içinde en fazla hisseye sahip olanlardır.”

**DEĞERLENDİRME:** Bu konuda profesyonellerle aile üyeleri arasında fark gözlenmemiştir. Fakat finans yöneticilerinin bu gibi kararlarda etkin olması gerektiği teoride yer almasına rağmen bu durum burada algılanamamıştır.

**9. Ülkemizde genel olarak aile işletmelerinde profesyonel finans yöneticileri, finansal analiz yapabilmek için ihtiyaç duyduğu verilere tam ve doğru olarak zamanında ulaşabiliyor mu?**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Bizde ulaştıklarını düşünüyorum. Başka işletmeler için bir şey söylemem güç.”

**ZEKİ GÜRSES** “Kayıt dışı ekonomiye bağlı olarak ulaşılan mali tablolar çokta gerçekçi sayılmaz. Bu raporlarla da sağlıklı bir analiz yapılamaz sanırım”.

**ERSEN ÖĞÜT** “Aile işletmeleri genellikle kapalı bir yapı sergilerler bu nedenle bazı verilere ulaşamayabilirler. Bunun yanında ailenin sermaye olarak gördüğü varlıkları ile işletmelerin mali tablolarına dâhil varlıklar aynı şey değildir. Bu nedenle işletme içinden bakan bir finans yöneticisi her zaman için bütünü göremeyebilir.”

**DEĞERLENDİRME:** Katılımcı aile üyesi bu konuda bir sorun algılamamasına rağmen profesyoneller bu konuda bir takım sorunlar algılamaktadırlar. Bu konudaki ifadeler kayıt dışı ekonomi, işletme ve ailenin sermayesinin karışmış olması gibi konularda yoğunlaşmaktadır.



**10. Aile işletmelerinde finansal yönetim kapsamında hazırlanan kısa ve uzun dönemli nakit bütçelerini kimler nasıl hazırlar, kimler nasıl uygular, sonuçları kimler değerlendirilir,**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Finans yöneticisinin de katılımıyla şirket müdürünce hazırlanan bütçeleri yönetim kurulunun değerlendirmesi ve onayı ile yürürlüğe girer. Şirket müdürü ve finans müdürü verilmiş rakamsal yetkiler dâhilinde zaman içinde yürütümünü yapar.”

**ZEKİ GÜRSES** “Yıllık bütçe çıktıktan sonra genel müdür ve finans müdürünce ortaklaşa hazırlar ve yürütürler. Uzun dönem bütçeler yönetim kurulunca yapılırken kısa dönem bütçeleri finans bölümüne bırakılır. Uygulamalar genel müdürlere ve finans müdürlerine bırakılır.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Küçük işletmelerde profesyonel manada yapılmıyor görünse de patron tarafından yapıldığını düşünüyorum. Orta ölçekli işletmelerde patron gözetiminde güven duyulan yakın tarafından yapılır. Büyük işletmelerde ise finansal yöneticilerce hazırlanır.”

**DEĞERLENDİRME:** Bu konuda üst yönetim katılımcıların görüşleri arasında bir fark gözlenmezken finans yöneticisinin bu işlemlerden biraz dışarıda kaldığı bu konuda yetkilerin hala üst yönetim seviyelerinde kaldığı gözlenmiştir. Finans yöneticisinin ‘bu çalışmaların büyük işletmelerde finans yöneticisine yapılıyor’ yanıtı gizli bir çatışma belirtisi gibi görünmektedir.

**11. Aile işletmelerinde yatırım kararları ve politikaları kısa ve uzun dönem için kimlerce ve nasıl belirlenir, uygulamayı kimler yapar ve sonuçları kimler ve nasıl değerlendirir;**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Bizim idari konsey denilen aile üyelerinden ve profesyonellerden oluşan bir birimiz vardır. Bu birim yatırım kararlarını ve politikalarını yönlendirir. Genel kurul ve yönetim kurulunca da değerlendirildikten sonra uygulamayı ise yönetim kurulunun gözetiminde şirket müdürleri yürütür.”

**ZEKİ GÜRSES** “Profesyoneller ve ailenin katılımıyla birlikte şekillendirilir, ailenin nihai kararını müteakip yöneticilerce uygulamaya konulur.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Bu tip kararlar aileden oluşan yönetimce daha çok kısa vadeli yapılıdır. Uygulamayı ise finans bölümü çalışanları yapar fakat kendileri pekte katkıda bulunamazlar.”

**DEĞERLENDİRME:** Bu konuda yapılan görüş açıklamalarında bir uyumsuzluk görülmesi de bu durum yine finansal yönetime ilişkin yetkilerin hala üst yönetim basamaklarında kaldığını göstermektedir. Bu nedenle finans yöneticilerinin görev alanına ilişkin olarak olumsuz motivasyona sahip olduğu izlenimi edinilmiştir.

### **12. Aile işletmelerinde sermaye yapısının belirlenmesine ilişkin kararlar nasıl alınıyor;**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Şirket müdürlerinin önerisi doğrultusunda yönetim kurulunca değerlendirildikten sonra genel kurula gelir ve nihai olarak burada sonuçlanır. Bu konu sermaye artırımını olur ortak alınması olur fark etmez.”

**ZEKİ GÜRSES** “Genelde aile belirleyici olsa da profesyonel görüşleri ve koşullar bu kararda etki sahibidir.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Ailenin mal varlığı işletmenin sermayesini oluşturduğu için bu tip kararları aile verir.”

**DEĞERLENDİRME:** Bu tip kararların profesyonel yöneticilerin görüşleri ile ailenin hâkim olduğu yönetim kurulunca alındığı konusunda açıklamalar yapılsa da yine bu konuda da finans yöneticilerinin etkin olamadıkları gözlenmiştir.

### **13. Aile işletmelerinde ihtiyaç duyulan fonların belirlenmesi ve teminine ilişkin kararlar ve uygulama kimler tarafından nasıl gerçekleştirilmektedir;**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Şirket müdürlerinin belirlenmiş rakamsal limitleri vardır. Limitleri dâhilinde yürütümü yaparlar. Limitlerini aşan bir durum söz konusu ise yönetim kuruluna önerilir. Yönetim kurulunu da aşan bir durum var ise genel kurulda sonuca ulaştırılır.”

**ZEKİ GÜRSES** “Kurumsallaşan işletmelerde fon ihtiyacı finans müdürünce ve genel müdürce belirlenir. Temine ilişkin olarak ta belirlenmiş limitler dâhilinde finansal piyasalardan fon temin ederler. Büyük hacimli fonlar için aile devreye girer ve finansörler ile görüşmelere katılırlar. Ailenin kredi görüşmelerine katılımı küçük

*işletmelerde daha yoğundur. Zaman zaman bu tip fon teminlerinde finansörlerce ailenin şahsi kefaleti aranması söz konusu olup işletme varlıklarının yanında aileye ait varlıklarında teminat gösterildiği durumlar olur. Bu nedenle ailenin sürece dâhil olması birazda kaçınılmazdır.”*

**ERSEN ÖĞÜT** “Küçük işletme ise tepede bulunan patron tarafından belirlenir. Eğer kurumsallaşmaya adım atılmış ise ilgili bölüm müdürü de bu kararlara katılır. Finans yöneticileri mevcut finansal kestirimlerin bankalara sunulması ve gerekli açıklamaların yapılmasında, tekliflerin alınmasında, alternatiflerin değerlendirilmesinde rol oynarlar. Fakat nihai kararlar ailenin bilgisi ya da isteği doğrultusunda sonuçlanır. ”

**DEĞERLENDİRME:** Küçük işletmelerde bu nitelikteki kararların alınmasında patronların etkisi yoğun iken bu görünüm büyüme ve kurumsallaşma ile birlikte azaldığı görülmekte. Fakat buna rağmen özellikle kredi alınması konularında ailenin hala önemli bir faktör olduğu konusunda tarafların görüşleri mevcuttur. Bu tip kararlarda finans yöneticilerinin yönlendirici ve yardımcı bir rol üstlendikleri görülüyor.

#### **14. Aile işletmelerinde ücretlerin belirlenmesi, tedarikçi ödemelerinin yapılması, aile bireylerinin giderlerinin karşılanması gibi konularda belirleyici kararları kimler nasıl alır;**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Ücretler yönetim kurulunca belirlenir. Ödeme ve tahsilâtlar konusu şirket müdürü ve finans müdürünün sorumluluğunda seyreder. Aile bireyleri işletmede çalışıyorsa bu konu yönetim kurulunun alanına girmektedir, yok eğer çalışmıyorlarsa konu aile konseyinde karara bağlanır.”

**ZEKİ GÜRSES** “Küçük işletmelerde doğrudan patron tarafından yürütülürken büyüklük ile orantılı olarak aile üyelerinin ve profesyonellerin katılımı söz konusu olur. Belli bir büyüklüğe ulaşılsa bile temel politikalar yine yönetim kurulunca belirlenir. Profesyonellere belli limitler verilir bu limitler dâhilinde hareket etmeleri istenir. Günlük rutin ödeme ve tahsilâtlar profesyonellere bırakılırken zaman zaman anlık müdahaleler de söz konusu olur. Sürecin işleyişi birazda işlerin gelişimine bağlı olur.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Bölmelerden fikir alınsa bile son karar aile yöneticisidir. Aile bireylerinin ücret ve giderleri de ailenin inisiyatifindedir. Tedarikçi ödemeleri konusu verilen yetkiler dâhilinde daha çok profesyonellere bırakılır.”

**DEĞERLENDİRME:** Ücretlerin belirlenmesi, ödemeler gibi nakit çıkışı gerektiren konularda da ailenin etkin olduğu görülmekte. Finans yöneticisinin yeteri kadar etkin olamadığı görülmektedir. Finans yöneticilerinin daha çok kendilerine verilen rutin işlemleri yerine getirdiği gibi bir sonuç algılanmaktadır.

**15. Aile işletmelerinde satış gelirlerine ilişkin tahsilât politikalarını kimler nasıl alır;**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Şirket müdürü için durumuna göre kendisi belirler.”

**ZEKİ GÜRSES** “Tahsilât konusu küçük işletmelerde yine patron tarafından yürütülürken büyük işletmelerde genel müdür, satış müdürü ve finans müdürünün katılımıyla günün ekonomik koşullarına ve sektöre göre oluşturulur. Tabi ki yine esas politikalar yönlendirme ve hedefler yönetim kurulunca belirlenir.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Aileden gelenler ve profesyoneller ortaklaşa olarak bu konuda politika ve kararları belirleseler bile bazen de aileden gelenler en ufak gelir veya tahsilât konusunu ellerinde tutmak istemektedirler.”

**DEĞERLENDİRME:** Aile üyesi katılımcı bu işi genel müdürün yapması gereken bir işi gibi değerlendirirken, genel müdür bu işi finans yöneticisi ve diğer birim yöneticileri ile paylaşmaktadır. Bu konuda finans yöneticisi bu kararlara katılımcı bir rol üstlenirken zaman zaman aile üyelerinden müdahaleler alabilmektedir. Bu nedenle konuya ilişkin değerlendirme farkları görünmektedir.

**16. Aile işletmelerinde profesyonel finans yöneticileri denetim görevlerini etkin olarak yerine getirebiliyor mu? Özellikle bu denetimin konusu aileden gelen yöneticinin başında bulunduğu birim söz konusu olunca bu durum nasıl bir seyir gösterir?**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Yetkisi dâhilinde denetim görevi önemlidir. Kendisine güvenen birisi için denetlenmek ve denetlemek sorun değildir. Bu konuda ortaya çıkacak sorun denetlenecek kişinin aile üyesi olması denetleyenin de aile dışından olması değildir. Sorun kişilerin kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Tarafların denetlenmekten ve denetlemekten çekinmemesi bu konuda profesyonel olunması ile ilgilidir. Sonuçta yapılan faaliyetlerin denetlenmiş ve ibra edilmiş olması iyi bir durumdur.”

**ZEKİ GÜRSES** “Küçük işletmelerde sorunludur. Patronu, kardeşini ya da oğlunu denetlemek incelik gerektirir. Patronlara harcamalarının bütçeyi aştığını söylemek, kısıtlamaya çalışmak maharet isteyen konulardır. Zaten denetlenme konusu bireylerce genelde pek hoş karşılanmasa da işletmeler için olmazsa olmaz bir durumdur. Fakat kimi bireyler için ise denetlenmek olumlu değerlendirilir. Sorunları ne olursa olsun mutlak yapılmalıdır. Faaliyetlerin planlanabilmesi için yukarıyı gidiliyor aşağıyı gidiliyor bilinmesi gerekir. Finansal yönetimin etkinliği için denetimlerin istisnasız yapılması gerekir.”

**ERSEN ÖĞÜT** “Objektif değildir. Çatışmaya açık bir konudur.”

**DEĞERLENDİRME:** Bu konuda yine farklılıklar görülmektedir. Aile üyelerinin öncelikle ‘yetkisi dâhilinde ise denetlemelidir’ gibi bir yaklaşım sergilemesi zaten pek çok konuda yeterince yetki ile donatılmayan finans yöneticisinin bu konuda yetkisini tartışmalı hale getirmektedir. Profesyonellerin bunun gerekliliği konusunun farkında olmaları fakat çatışma endişesi taşıdıklarından bir gereklilik olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

**17. Aile işletmelerinde halka açılma, borçlanma, sermaye artırımı gibi finansal seçeneklere karşı aileden gelen yöneticiler ile profesyonel finans yöneticilerin bakış açıları arasında ne gibi farklılıklar vardır?**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Gerekliyse böyle bir seçenek karşısında profesyonellerden farklı bir tutum sergilenmesi mümkün değildir. Tabi ki bu kararda ortaya konulan durumun genel duruma, ailenin ve işletmenin durumuna göre değerlendirilmesi gerekir. Bu seçeneklerin yansıtılması önemlidir. Aile anayasamız aile üyelerinin dışarıya hisse satışını yasaklamış bulunmaktadır. Yönetim hakkının korunması önemlidir. Hoş bugün borsada işlem gören işletmeler hala aile işletmesidir. Halka açılmış olsalar dahi yönetimleri ailelerin elindedir.”

**ZEKİ GÜRSES** “Aile işletmelerinde sermaye kavramı biraz farklıdır. Ailenin sermaye kavramına bilânçoda yazan sermaye olarak bakmazlar. Ailenin serveti ile işletmenin serveti genelde iç içe yorumlanabilir. Borçlanmaya çok sıcak bakılmaz öncelikle aile kaynaklarına bakılır. Borçlanma maliyeti ile aile mülkünün ya da parasının elden çıkma maliyeti arasında mukayese yapılır. Ortak alma konusunda yönetim hakkı kaygısı ile daha bir seçici olunur. Halka açılma konusu ise

*kurumsallaşma sürecinde kat edilen yolla alakalıdır. Kurumsallaşma iyice sindirildikten sonra bu seçenek seçilir. Çünkü hakla açılma ile SPK gibi ilave yükümlülük getiren ailenin hareket alanını daraltan durumlar söz konusu olacağından bu konularda acele edilmez. Profesyonellerde aslında pekte aileden farklı düşünmese de gerekçeleri farklıdır. Faizle borçlanma karları düşüreceğinden performansı olumsuz etkileyecektir. Ortak alınınca hesap verilecek yeni birisi daha gelecek işler biraz daha karmaşıklaşacak çatışmalar artacaktır. Halka açılma her ne kadar itibarlı gibi görünse de işlerin yapılmasına ilişkin prosedürlerde artış getirecektir.”*

**ERSEN ÖĞÜT** “Aileden gelenler bu konuda kapalı bir tavır sergilerler. Profesyoneller ise bu konuyu yeni yatırım olanaklarının oluşturulması, yeni fırsatların sağlanması olarak değerlendirdiklerinden farklı yaklaşırlar.”

**DEĞERLENDİRME:** Profesyonellerin bu konuda ailenin kapalı olduğu konusunda benzer görüşler taşıdığı görülmüş. Ailenin bu konudaki hassasiyetinin ise yönetim hakkı konusunda olduğu görülmektedir.

**18. Aile işletmelerinde aileden gelen yöneticiler ile profesyonel finans yöneticiler arasında ne türden çatışmalar görülmekte, nedenleri nelerdir ve nasıl olumlu bir çözüme kavuşturulabilir;**

**SÜLEYMAN KIVRAK** “Herkes görevini yapmalıdır, görevini yapmayanlar için her türlü seçenek değerlendirilir. Yöneticinin finans yöneticisi olması ya da başka bir yönetici olması durumu değiştirmez. Çözümde uygulanacak yöntem aynı olacaktır. Böyle durumlarda karşılıklı ikna yolu ile çözüm mümkündür.

**ZEKİ GÜRSES** “Aile işletmelerinde ailenin genelde işin ya üretim ayağından ya da satış ayağından işe girdikleri görülür. Oysa bir işletmenin üç temel fonksiyonu vardır; üretim, satış ve finans. Enteresandır üretim ve satışa ilişkin yetki ve sorumlulukları profesyonellere daha rahat devir ederlerken finansla ilişkin konularda durum farklıdır. Çünkü işin içine para ve diğer nakit varlıklar girmektedir. Güven, finans işinin karmaşıklığı, teknik beceri ve bilgi gerektirmesi, ince hesaplar istemesi sürekli geriye ve ileriye yönelik bir çalışma gerektirmesi gibi nedenlerle bu seyir diğer fonksiyonlar gibi seyretmez. Finansal güvenlik, denetim ve hesap verme, bütçe kısıtları, işletmenin tüzel kişiliği ile ailenin farklı kişiler olması, rollerin karmaşıklığı gibi

*konular her zaman için çatışma ortamı doğururlar. Aile üyelerine işletmenin parası bu, bunu dilediğin gibi harcayamazsın demek başlı başına bir sorundur. İşletmeye ait finansal varlıkların ailenin servetinin bir parçası gibi değerlendirilmesi söz konusudur. Bu çatışmalar süreç içinde her ne kadar yaşansa da genellikle aile üyelerince ve finans yöneticilerince pek dışarıyla paylaşılmaz, konuşulmaz. Yaşanan çatışmalar sonucunda karşılıklı eylemler söz konusu olunca bu süreç genellikle finans yöneticisinin ayrılması ile son bulur. Çözüm olarak her iki tarafın birbirini dinlemesi, gerekçelerin ortaya konması ve uzlaşma ile ortak bir çözüm bulunması sağlanabilir. Genel anlamda işletmenin kurumsallaşması çatışmaların azalmasına ve çözüme katkı sağlayacaktır.”*

***ERSEN ÖĞÜT** “Aile bireyleri alışılmış yönetimi devam ettirmek isteyebilirler ve kendilerini aşan yöneticilerle çalışmak istemeyebilirler. Dışarıdan gelen olarak gördükleri için profesyonelin özgürlük alanını kısıtlayabilirler, benimsemeyebilirler. Bunun yanında finans mesleği parasal konularla doğrudan ilgilendiği için tüm taraflar alacaklarını hemen almak borçlarını erteleyebilmek arzusundadır. Bu taleplerde genellikle finans fonksiyonunda toplanır. Bu nedenle finans fonksiyonu her zaman için bir çekişme içindedir. ”*

**DEĞERLENDİRME:** Profesyonellerin çatışma nedenlerine ilişkin bir takım fikirler beyan etmelerine karşın aile üyesi katılımcının ‘Herkes görevini yapmalıdır, görevini yapmayanlar için her türlü seçenek değerlendirilir’ gibi bir yaklaşım sergilemesi belki de kendi başına bir çatışma nedenidir. Profesyonel finans yöneticisinin bir takım mesleki sorunlarına karşın performans ve kariyer gibi nedenlerle çatışmalardan kaçındığı fakat kendi içinde bu durumun bir problem olarak yaşadığı yapılan mülakatta edinilen bir başka izlenimdir.

**19. Aile işletmelerinde aileden gelen yöneticiler ile profesyonel finans yöneticiler arasında çatışmaların çözümünde ailenin, aile anayasası ve aile meclisi oluşturmuş olmasının ne yönde bir katkısı olabileceği hakkında görüşleriniz,**

***SÜLEYMAN KIVRAK** “%100 katkısı olur. Konusunda uzman kişilerin desteği ile hazırlanacak aile anayasasının ilgili kimselere de açık olması gerekir. Bu açıklık kısıtlı bir açıklık olmalı işletmelerden örneğin şirket müdürleri bu anayasayı bilmeli. Çünkü bu bilgi getireceği önerilerde kendisine yardımcı olacaktır.”*

**ZEKİ GÜRSES** “ Tabi ki katkısı büyük olacaktır. Ailenin kendi içinden gelen sorunların işletmeden ayrılmasında işlerin sadeleşmesinde büyük katkılar sağlar. Bu durum, artık günümüzde işletmelerde giderek artan bir eğilim halini almaktadır. Kurumsallaşma çabalarının ardından genellikle bu yapılıyor. Aslında öncelikle işe aileden başlamak daha doğru aileye ilişkin sorunlar çözülmeyen işletmenin kurumsallaşması zor oluyor.”

**ERSEN ÖĞÜT** “ Kurumsallaşma derecesine bağlı olarak başarılı olur. Yönetici motivasyonuna önem verildiği sürece katkısı olur. Aksi halde sürekli yönetici değişimi ile karşı karşıya kalınır.”

**DEĞERLENDİRME:** Taraflarca katkısı olacağı yönünde açıklamalar yapılmış ise de finans yöneticisince kurumsallaşmanın başarı derecesine ilişkin endişeler de dile getirilerek kurumsallaşmanın şekilden çok öze dönük olması gerektiğine vurgu yapılmaktadır.

### **III. UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Aile işletmesinde yapılan bu çalışma sonucunda aşağıdaki hususlar tespit edilmiştir.

- Yönetimsel faaliyetlere ilişkin süreçlerin işletmenin gelişim seviyesi ile yakından alakalı olduğu, aile kültürünün etkisini sürdürdüğü,
- Gelişim sürecinde kurumsallaşma aşamasına gelinmiş olsa bile stratejik kararların hala ailenin inisiyatifinde olduğu,
- Kurumsallaşma ile aile üyelerinin icracı yönetim kademelerinden yönetim kuruluna doğru çekilerek daha çok denetim, genel politika ve stratejilerle ilgilendiği, yol gösterici roller üstlendiği,
- Aynı konu hakkında aile üyeleri ile profesyonellerin hatta profesyonellerin kendi aralarında bile fikir farklılıklarına sahip oldukları,
- Aileden gelen yöneticilerin hemen her konuda bir fikir sahibi olmaları nedeniyle profesyonellerin uzmanlık alanına giren konularda bu fikirlerin zaman zaman çatışma nedeni olabileceği hususu,



- Finansal konularda özellikle yetki ve sorumluluğun profesyonellere devrinde güçlükler olduğu, bu nedenle finans yöneticilerinin günlük rutin işlerle uğraştığı esaslı konuların ailenin kontrolünde kalmaya devam ettiği,
- Finans yöneticilerinin finansal konulara ilişkin karar vermekten ziyade yönlendirme ve işlemlerin yapılması ile uğraştığı,
- Finansal konularda güven ve risk konusunun önemli olduğu, riskin genellikle aile tarafından alındığı,
- Finans yöneticilerinin kendilerini görev alanlarına ilişkin konularda yeterince özgür bulmadıkları, ücret ve performans değerlendirme konularında objektif olunmadığını düşüncelerinden dolayı düşük bir motivasyona sahip oldukları, buna karşılık ailenin aynı düşünceleri paylaşmadığı,
- Finans yöneticileri ile aileden gelenlerin çatışma nedenleri olarak; denetim, yükümlülükler, ücret ve ödül dağıtımında adalet algısı, performans değerlendirme ve yükselme, kayırmacılık, kurumsallaşma, kişisellik kavramı, bakış açıları, iş ve ailenin iç içe geçmesi, yetki ve sorumluluk devri gibi konuların söylenebileceği,
- Yaşanan çatışmaların pek ortaya çıkartılmadığı, ortaya çıkıp da açık çatışma sürecine gelindiğinde ise finans yöneticisinin işletmeden ayrılmasının söz konusu olduğu, bu nedenle profesyonel finans yöneticilerinin çatışmalardan kaçındığı,
- Finansal yönetimin amacında ve çatışmaların çözümünde kurumsallaşma, aile anayasası ve aile meclisinin önemli katkılar sağlayacağı konularında mutabakat sağlandığı tespiti yapılmıştır.

## SONUÇ

Aile ve işletmelerin temel amacı varlıklarının ve yaşamlarının sürekliliğini sağlamaktır. Ekonomik ve sosyal açıdan çok önemli olan aile ve işletmenin bulunduğu aile işletmelerinde de farklı bir amaç söz konusu değildir. Süreklilik ve başarı amaçlayan aile işletmeleri yapısında aileden ve aileden olmayan bireyleri bir arada bulundurur. Bu bireylerin de diğer unsurlarla birlikte yönetilmesi ve aile işletmelerinin amaçlarına yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu amaçları başarmadaki engeller arasında aile işletmelerinde farklı tür ve seviyelerde görülen ve yönetilemeyen çatışmalar ile finansal sorunlar da yer almaktadır.

Aile işletmelerinde yönetim söz konusu olduğunda yönetimde kaynağına göre iki tür yönetici görülmektedir. Bu yöneticilerin birinci kaynağı aile üyeleri ikincisi ise aileden olmayan profesyonellerdir. Dolayısı ile farklı kaynaklardan gelen bu iki yönetici arasında bir takım farklılıkların söz konusu olması doğal görünmektedir. Bu farklılıklar diğer etkenlerle birlikte yönetimde bir takım uyumsuzlukları ve sorunları da beraberinde getirmektedir.

Çatışma kavramının açıklanmasına ilişkin son yaklaşım olan modern yaklaşıma göre kaçınılmaz olan çatışmaların desteklenmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Gerçektende çatışmalar sonuçları itibariyle hem yıkıcı hem de yapıcı sonuçlara sahiptir. Bu nedenle yıkıcı sonuçların önlenmesi yapıcı sonuçların artırılması için aile işletmelerinde de çatışmaların yönetilmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinin amaçlarının sağlanması yönünde stratejilerin belirlendiği, politikaların saptandığı ve kararların alındığı yönetimde yaşanan çatışmaların yönetilmesi konusu daha bir önemli görünmektedir.

Aile işletmeleri de diğer işletmeler gibi üretim, satış ve finans olmak üzere üç temel fonksiyona sahiptir. Bu fonksiyonlardan finans fonksiyonu, kuruluştan itibaren işletmenin tüm yaşam seyri boyunca, işletme amaçlarının başarımına tesir eden önemli görevler yerine getirmektedir. Aile işletmeleri için büyük önem taşıyan finans fonksiyonunun yönetim sorumluluğu gelişim aşamalarına bağlı olarak profesyonel

finans yöneticilerince üstlenilmektedir. Profesyonel finans yöneticileri diğer profesyonel yöneticilerin yaşadığı genel sorunlarla birlikte finans fonksiyonuna özgü sorunlarla da karşılaşmaktadır. Bu sorunlar nedeniyle bir takım çatışmalar yaşamaktadırlar. Söz konusu çatışmaların bir bölümü de aileden gelen yöneticilerle olmaktadır.

Aileden gelen yöneticilerle profesyonel finans yöneticileri; farklı kaynaklardan gelinmesi, amaç ve çıkar farklılıkları, sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesi, başarı ve ödül paylaşımı, adalet, kayırmacılık, yetki ve sorumluluk alanları, üstlenilen roller, finansal denetim ve risk, güven, fon kaynak ve kullanım alanlarının belirlenmesi, finansal bütçeler ve disiplin, patronlara ya da şehzadelere ‘hayır’ demenin güçlüğü gibi pek çok nedenden dolayı çatışma içine girmektedirler. İşletmelerin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürmesinde önemli görevler üstlenen finans fonksiyonunda yaşanacak çatışmalar, finans fonksiyonun bu görevini etkin bir şekilde yerine getirmesinde bir takım güçlükler doğurmaktadır. Bu nedenle finans fonksiyonunda görülen bu profesyonel-aile üyesi çatışmalarının da etkin bir biçimde yönetilmesi gereği vardır. Etkin bir çatışma yönetimi ile finans fonksiyonunda görülen çatışmaların olumsuz sonuçları engellenmiş olacak buna karşın finansal faaliyetlerin ve kararların hızlı ve doğru olması sağlanacaktır. Sürekli ve başarılı olmayı sağlamış olan aile işletmelerinde görevlerinde başarılı olan finansal yöneticilerin varlığının katkısı da düşünüldüğünde çatışmaların yönetimi konusu daha bir önem kazanmaktadır.

Aile işletmelerinde finans fonksiyonunda görülen profesyonel-aile üyesi yönetici çatışmalarının yönetiminde, izlenecek süreç ve uygulanacak yöntemler çatışma sonucunun fonksiyonelliğine doğrudan etkide bulunacaktır. Bu nedenle çatışma çıkmadan uygulanacak yöntemlerin ve çatışma çıkması durumunda uygulanacak yöntemlerin seçim ve uygulamaları önem kazanmaktadır. Çatışma çıkmadan önce yapısal ve bireysel olarak potansiyel çatışma alanlarının belirlenerek önlemler alınması çıkacak birçok çatışmayı ortadan kaldıracaktır. Burada göz ardı edilmemesi gereken bir husus da yönetilebilecek ve olumlu sonuçlar sağlayabilecek olan çatışma ortamının tamamen ortadan kaldırılmaması gerekmektedir. Aile işletmelerinde çatışma çıkmadan önce uygulanabilecek diğer yöntemlerin yanında; aile anayasasının hazırlanması, aile

konseyinin oluşturulması ve kurumsallaşma çalışmalarına başlanması söz konusu çatışmaların azaltılması ve fonksiyonel sonuçlar alınmasında önemli katkılar sağlayacaktır.

Aile işletmelerinde profesyonel finans yöneticisi ile aileden gelen yöneticiler arasında çatışmanın ortaya çıkmış olması halinde tarafların doğrudan çatışma doğuran engelleri kaldırmak ve kazanmak adına bireysel davranışlara geçmeden önce; çatışma ortamı nedeniyle oluşabilecek stres ve kızgınlığın olumsuz etkilerinden kendilerini arındırmaya çalışmalıdırlar. Bundan sonra taraflar birbirlerini empati yoluyla anlamaya çalışmalı, çözüme ilişkin yaklaşımlarda bireysel kazançlardan çok ilgili tüm tarafların katılımıyla, işletme dâhil herkesin en kazançlı olduğu çözümün bulunmasına odaklanılmalıdır.

Başarılı olmuş aile işletmelerinin başarısında sahip oldukları profesyonel yöneticilerin katkıları kuşkusuzdur. Bu nedenle aile işletmelerinin başarısında finansal disiplinin sağlanması için uzun yıllarca işletmede çalışacak profesyonellere ihtiyaç vardır. Profesyonellerin de uzun yıllar işletmede kalmasını sağlamak için onlara uygun ortamın sağlanması gerekmektedir. Bununla beraber ailenin girişimci yönü profesyonellerden daha üstün olması nedeniyle ailenin kendisine bu girişimcilik özelliğini kullanabilecek yeni alanlar keşfedebilmesi için zaman yaratması gerekmektedir. Bu gereklilikler kurumsallaşma konusunu gündeme getirmektedir. Kurumsallaşmanın sağlanması ile hem profesyoneller açısından hem de aile üyeleri yönünden olumlu sonuçlar elde edilecektir.

Kurumsallaşma adımlarından önce ailenin kendi içinde birtakım sorunlarını çözmesi gerekir. Eğer aile hala kendi içinde bir takım sorunları çözmeden işletmede kurumsallaşma çalışmalarına gidecek olursa bu çok anlamlı olmayacaktır. Bu nedenle de öncelikle aile anayasasının hazırlanarak ailenin bir sisteme kavuşması sağlanmalıdır. Bununla birlikte aile meclisinin de eş zamanlı olarak oluşturulması sağlanmalıdır. Anayasa ve meclisin sağlıklı bir şekilde işlerliği sağlandıktan sonra sıra işletmeye gelmelidir. Bu sıralama ile kurumsallaşma çalışmaları başlamalı aile üyeleri icracı orta kademe yönetim fonksiyonlardan çekilerek yönetim ve denetim kurulu gibi üst yönetim

basamaklarına gelmelidirler. Bununla birlikte yönetim kurulunun da tamamen aile üyelerinden oluşturulması yerine bu kademelerde de profesyonellere yer verilmelidir.

Bir çatışma söz konusu olduğu zaman en az iki taraftan bahsedilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinde profesyonel finans yöneticisi ile aileden gelen yöneticiler arasında görülecek çatışmalarda aileye ilişkin önerilerin yanında profesyonel finans yöneticilerine ilişkin önerilerde yapılmalıdır. Bu noktada finans yöneticisinin 'profesyonel' olduğu varsayımı bu hususun göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle profesyonel finans yöneticilerinin de gerçekten tam bir profesyonel gibi hareket etme zorunlulukları vardır. Bununla birlikte görev yaptıkları aile işletmelerinin kendine has dinamiklerin ve hassasiyetlerin çok iyi bilmesi bu anlamda önem kazanmaktadır.

Yapılan uygulama neticesinde aile işletmelerinde aileden gelen yöneticiler ile profesyonel finans yöneticileri arasında çatışmaların varlığı görülmüştür. Bu çatışmaların nedenlerinin aileden, işletmeden ve bireylerin kendilerinden ileri geldiği anlaşılmıştır. Bu nedenle bu çatışmaların çözümünün de bu üç neden üzerine odaklanması gerektiği düşünülmüştür. Profesyonel finans yöneticilerinin bir profesyonel gibi davranacakları öngörüldüğünden çözümde aile ve işletme üzerinde düşünülmüştür. Uygulamada görülenler de bunu teyit eder niteliktedir. Çünkü finansal yönetime ilişkin gerekli yetki devrinin yapılmadığı, günlük rutin işlerle uğraştırıldığı, yönetsel kararlara katılım olanaklarının yeterince sağlanamadığı, finansal yönetimce icra edilmesi gereken birçok hususun üst yönetim basamaklarınca yapıldığı, aile ve işletmeye ilişkin nedenlerden dolayı finans yöneticilerinin çatışma içine girmekten kaçındığı bu nedenle bireysel çatışma içine düştüğü gibi hususlar görülmektedir.

Sonuç olarak aile işletmelerinde profesyonel finans yöneticileri ile aileden gelen yöneticileri arasında çatışmalar kaçınılmazdır. Fakat bu çatışmaların da diğer çatışmalar gibi yönetilmesi gerekir. Çünkü finansal yönetim aile işletmelerinin hayati fonksiyonlarından birisidir. Bu nedenle finans fonksiyonunda yaşanan çatışmaların olumsuz sonuçları aile işletmesinin başarısına ve sürekliliğine doğrudan etkilerde bulunacaktır.

## EK TABLOLAR

No	İşletme Adı	Aile Adı	Kuruluş Yılı	Çalışan Sayısı	Yıllık Gelir (Milyar\$)
1	Wal-Mart Stores	Walton	1962	1.240.000	191,3
2	Ford Motor Co.	Ford	1903	345,991	170,1
3	Cargill Inc.	Cargill/Mac Millan	1865	85,000	47,6
4	American Int. Group	Greenberg	1926	61,000	46,0
5	Motorola	Galvin	1928	121,000	37,6
6	Koch Industries	Koch	1918	11,000	35,0
7	Loew's	Tisch	1919	29,700	18,9
8	Weyerhaeuser Co.	Weyerhaeuser	1900	47,200	16,0
9	Mars	Mars	1923	30,000	15,3
10	Bechtel Group	Bechtel	1898	40,000	15,1

*Tablo 1.1. 2000 Yılı Verilerine Göre ABD'nin En Büyük 10 Aile İşletmesi*

<b>İşletme Adı</b>	<b>Faaliyet Alanı</b>	<b>Ülke</b>	<b>Kuruluş Yılı</b>	<b>Aile Adı ve Kuşak Sayısı</b>
Kongo Gümü	İnşaat	Japonya	578	Kongo-49
Hoshi	Han	Japonya	718	Hoshi-46
Chaten De Gaulanie	Müze	Fransa	1000	Gaulanie
Barone Ricasoli	Şarap-Zeytinyağı	İtalya	1141	
Baroiver & Toso	Cam Üretimi	İtalya	1295	Barovier-20
Hotel Pilgrim Haus	Han	Almanya	1304	
Richard De Bas	Kâğıt	Almanya	1326	De Bas
Torrini Firenze	Kuyumcu	İtalya	1369	Turini
Antinori	Şarap	İtalya	1385	Antinori-26
Camuffo	Gemi İnşası	İtalya	1438	Muftii-18
Baronnie De Coussergues	Şarap	Fransa	1495	.-16
Grazia Deruta	Seramik	İtalya	1500	Grazia

*Tablo 1.2. Dünyanın En Eski Aile İşletmeleri*

<b>İşletme Adı</b>	<b>Faaliyet Alanı</b>	<b>Eyalet</b>	<b>Kuruluş Yılı</b>	<b>Aile Adı ve Kuşak Sayısı</b>
Zildjian *	Zil Üretimi	Mass.	1623	Zildjian
Tuttle Farm	Tarım	N.Hampshire	1635	Tuttle
C.P.Washburn		Massachusetts	1632	Wasburn
Shirly Plantation	Tarım	Charles City, Va	1638	Carter
Barker	Tarım	North.Andover	1642	Barker
Miller	Tarım	Frederica, Del	1684	Miller

*Tablo 1.3. ABD'de Eyalet Bazında En Eski Aile İşletmeleri*

\*Halen ABD'de faaliyette bulunan ve ABD'nin en eski aile işletmesi olma özelliği taşıyan firmanın 1623 yılında İstanbul'da 14 kuşak önce Avedis adlı bir simyacı tarafından kurulduğu ailenin 1929 yılında ABD'ye göç ettiği belirtilmektedir.<sup>517</sup>

<sup>517</sup><http://arsiv.sabah.com.tr/2002/05/08/s0703.html>

<b>İşletme Adı</b>	<b>Faaliyet Alanı</b>	<b>Kurucu</b>	<b>Kuruluş Yılı</b>	<b>Kuşak Sayısı</b>
Hacı Bekir Lok.-Ak. Şek.	Şekerleme	Hacı Bekir	1777	
Vefa Bozacısı	Sirke-Boza	Hacı Sadık	1870	4
Çöğenler Helvacılık	Helva	Rasih Efendi	1883	4
Hacı Abdullah	Lokanta	Abdullah Efendi	1888	3
Teksima Tekstil	Tekstil	H.Mehmet Botsalı	1893	4
Koska Helva	Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Konyalı Lokantası	Lokanta	Ahmet DOYURAN	1897	3
Abdi İbrahim	İlaç	Abdi İbrahim BARUT	1912	
Kamil Koç Otobüsleri	Yolcu Nakli	Kamil KOÇ	1923	3
Mustafa Nevzat	İlaç	M. Nevzat PISAK	1923	3
E.S. Tuncer Kolonya	Kolonya	E.Sabri TUNCER ve ort.	1923	3
Doluca Şarapları	Şarap	Nihat A.KUTMAN	1926	3
Tatko		Alp YALMAN	1926	3
Koç Holding		Vehbi KOÇ	1926	3
Kent Gıda	Gıda	Abdullah TAHİNCİOĞLU	1927	3
Nurus		Nurettin KUNURKAYA	1927	3
Kafkas Kestane Şekerleri	Şekerleme	Ali Şakir TATVEREN	1930	2
Uzel Makine	Makine	İbrahim UZEL	1940	2
Nuh Çimento, Emintaş İnş.	İnşaat	Nuh M. BALDÖKTÜ	1942	3
Eczacı Başı	İlaç	Nejat ECZACIBAŞI	1942	2
Tikveşli	Süt ürünleri	Doğan VARDARLI	1943	
Ülker	Gıda	Sabri ÜLKER	1944	2
Sabancı Holding		Hacı Ömer SABANCI	1946	3
YKM	Giyim	Nuri GÜVEN	1950	3
İstikbal	Mobilya	M. Sami BOYDAK	1957	2

*Tablo 1.4.a. Türkiye'nin En Eski Aile İşletmeleri*



<b>İşletme Adı</b>	<b>Faaliyet Alanı</b>	<b>Kurucu</b>	<b>Kuruluş Yılı</b>	<b>Kuşak Sayısı</b>	<b>Hukuki Yapı</b>
Hacıbekir Şir. Grubu	Şekerleme, Helva,	Hacı Bekir Efendi	1777	5	AŞ.
İskender	İskender Kebap	Mehmetoğlu İskender	1860	3	
Hafız Mustafa	Şekerleme- Tatlı	İsmail Hakkı zade	1864		Şahıs
Karaköy Güllüoğlu	Tatlı	Hacı Mehmet Güllü	1871	5	AŞ.
Kurukahveci Mehmet Efendi	Kahve	Mehmet Efendi	1871	3	Ltd.
Sabuncakıs Şirketler Grubu	Doğal Çiçek	İsrati SABUNCAKİS	1874	3	AŞ.
Erden Gıda	Şekerleme	Mahir ve Cemil Kardeşler	1878	3	AŞ.
Komili	Zeytinyağı	Komili Hasan	1878	3	AŞ.
Cemilzade AŞ.	Şekerleme	Udi Cemil Bey	1883	3	AŞ.
Hacı Abdullah	Lokanta	Abdullah Bey.	1888	3	Ltd.
Hacı Şakir	Temizlik	Hacı Ali	1889		AŞ.
Tuzcuoğlu Şirketler Grubu	Nakliye	Fehmi, Mustafa, Mehmet TUZCUOĞLU	1893	3	AŞ.
Konyalı Lokantası Şir. Grubu	Lokanta	Hacı Ahmet Bey	1897	5	AŞ.
Alevli	Züccaciye	Yuda LEVİ	1898	5	AŞ.
Arkas	Deniz Nakliye	Gabriel J.B. ARCAS	1902	3	Holding
Bebek Badem Ezmesi	Şekerleme	Mehmet Halil Bey	1904	2	Şahıs
Koska Helvacısı	Helva	Hacı Emin Bey	1907	4	AŞ.
Bilol Tekstil	Tekstil	Hilmi Naili	1911		Ltd.

		BARLO			
Abdi İbrahim	İlaç	Abdi İbrahim BARUT	1912	3	AŞ.
Karavelioğlu Şirketler Grubu	Endüstriyel Yağlar	Cemal ve Osman Kardeşler	1916		AŞ.
Dedeman Holding	Tur. Sağlık, İnş. İlet.	Kemal DEDEMAN	1918	3	Holding
Ödekçioğlu	Mutfak Eşya	Bakırcı Ahmet	1919	3	AŞ.
Ulusoy Holding	Taşıma, Deniz. Tur.	M. Bahattin ULUSOY	1920	3	Holding
Broderi Narin Şir. Grp.	Ev Tekstili	Hamdı NARİN	1923	3	AŞ.
E.R.Roditi Halefleri	Manifatura	Eliezer RODİTİ	1923	2	
Eyüp Sabri Tuncer	Kolonya	E.Sabri-Süleyman -Sabahattin- Sedat -Abdi TUNCER, İsmet - Mehmet UNKAN, Nurettin ALPTEKİN	1923	3	Aş
Kamil Koç Otobüsleri	Yolcu Nakli	Kamil KOÇ	1923	3	AŞ.
Mustafa Nevzat İlaç	İlaç	M. Nevzat PISAK	1923	3	AŞ.
Yırcalı	Ambalaj	Muharrem HASBİ	1923	3	AŞ.
Hatemoğlu	Hazır giyim	Mustafa SAYKI	1924	3	AŞ.
Sabancı Holding*		HÖmerSABANCI	1925	3	Holding
Doluca Şirketler Grubu	Şarap	Nihat KUTMAN	1926	3	AŞ.
Koç Holding*		A.Vehbi KOÇ	1926	3	Holding
Kent Gıda	Şekerleme	Tahincioğlu Ailesi	1927		AŞ.
Ali Raif İlaçları	İlaç	Ali Raif Bey	1928	3	AŞ.
Münir Şahin İlaç	İlaç	Münir ŞAHİN	1929	3	AŞ.
Kafkas Pasta Şekerleme	Şekerleme	Ali Şakir TATVEREN	1930	3	AŞ.
Özgörkey	Gıda,	Nevzat ve	1930	3	Holding

	Mobilya, Paz.	Erdoğan Kardeşler			
Kültür Eğ.Kur.Şir. Grp	Eğitim	Halil AKINGÜÇ	1932	3	AŞ.

Tablo 1.4.b. Türkiye'nin En Eski Aile İşletmeleri (Hukuki Yapılı)

\* Family Busines adlı derginin yayınladığı dünyanın en büyük aile işletmelerinin listesinde 24 ülkeden 116 aile işletmesine yer verilirken Türkiye'den Koç 49'uncu, Sabancı 56'ncı, Doğuş 60'uncü, Garanti Bankası 106'ncü sırada yer almaktadır.<sup>518</sup>

Ülke	Oran (%)
Portekiz, Kanada	70
İngiltere	75
İspanya	80
İsviçre	85
İsveç	90
İtalya	95
Türkiye	95
ABD	96

Tablo 1.5. Bazı Ülkelerin Ekonomilerindeki Aile İşletmelerinin Tüm İşletmelere Oranı

EKONOMİK GÖSTERGE	ABD	Almanya	Hindistan	Japonya	İngiltere	G.Kore	Fransa	İtalya	Türkiye
İstihdam Oranı	50,4	64	63,2	81,4	36	61,9	49,4	56	45,6
Yatırım Payı	38	44	27,8	40	29,5	35,7	45	36,9	6,5
Üretim Payı	36,2	49	50	52	25,1	34,5	54	53	37,7
İhracat Payı	32	31,1	40	38	22,2	20,2	23	-	8
Verilen Kredi Payı	42,7	35	15,3	50	27,2	46,8	48	-	3-4

Tablo 1.6. Çeşitli Ülkelerde Küçük İşletmelerle İlgili Ekonomik Göstergeler

<sup>518</sup> <http://arsiv.sabah.com.tr/2002/05/08/s0703.html>

## KAYNAKLAR

- A.BREALEY Richard, C.MYERS Stewart, MAREUS Alan J., İşletmelerde Finansman Temelleri, Çevirenler;Ünal BOZKURT, Türkan ARIKAN, Hatice DOĞUKANLI, McGrawhill ve Literatür Yayınları, İstanbul, 1997
- ADA Nesrin, ŞENGÜL Arzu, ÇAPRAZ Burak, “Atatürk Organize Sanayi Bölgesindeki Aile işletmeleri ve Geleceklerini Planlamaya Gösterdikleri Yaklaşımlar”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004
- ADSAN Ebru, EREN GÜMÜŞTEKİN Gülten, “Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006
- AKDEMİR Ali, İşletmecilik Bilimine Giriş, [y.y.], Eskişehir, 1999
- AKDEMİR Ali, Vizyon Yönetimi, [y.y], 1998
- AKDOĞAN Asuman, “Kayseri’de Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yönetici Özellikleri”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000
- AKDOĞAN Habib, SEYREK İsmail, “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilik ve Çorum Örneği”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004
- AKGEMİCİ Tahir, SEVİNÇ İsmail, “Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004
- AKGÜÇ Öztin, Finansal Yönetim, G.G.5.Baskı, Muh.Enst.Yay.No:56, Muh.Ens. Eğ.ve Arş.Vakfı Yay.No:8, Avcıol Matbaası, İstanbul, 1989
- AKGÜN Ender, Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü)
- AKINGÜÇ GÜNVER Bahar, “Aile İşletmelerinin Geleceği”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004
- AKINTÜRK Turgut, Hukuka Giriş, A.Ü.Yayını No:1359, Eskişehir, 2002
- AKINTÜRK Turgut, Medeni Hukuk, Savaş Yayınları, Ankara, 1994

- ALAYOĞLU Nihat, “Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesin de Adil Bir Sistem Kurulmasının Aile İşletmelerinin Başarısındaki Rolü ve Önemi”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AMGER, İstanbul, 2006
- ALAYOĞLU Nihat, “Aile İşletmelerinde Genç Neslin ve Lider Adayının Yetiştirilmesinde Mentorluk Uygulamalarının Rolü ve Önemi”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006
- ALPAY Güven, DEVELİOĞLU Kazım, EVCİMEN İdil, “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları: Belirleyici Etken Olarak Kurumsal Değerler”, 10.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Ü. İ.İ.B.F. Yayın No:4, 2002, Antalya
- ALTUĞ Duygu, Örgütsel Davranış TKY Anlayışı İçinde, Haberal Vakfı, Ankara, 1997
- ALTUĞ Osman, Finansal Yönetim İlkeler Uygulamalar, Marmara Ün.Yayın No:466, İstanbul, 1988
- ARTAN Sinan, Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama, Eskişehir İTİA Yayınları No:239, Eskişehir, 1981
- AŞIKOĞLU Rıza, AŞIKOĞLU Meral, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entelektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi”, A.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt 14, Sayı 1-2,Eskişehir, 1998
- ATILLA Emre, KÜSKÜ Fatma, “Görünürde Kurumsallık:Aile İşletmeleri Örneği”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006
- AY Ünal, “İşletme Amaçları ve Sosyal Sorumluluğu”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Ü., 2000
- AYCAN Zeynep, BALCI Habib, “Şirketlerde Hizmet İçi Eğitimin Etkinliğini Belirleyen Faktörler”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000
- AYDEMİR Burhan, AYTEMİZ SEYMEN Oya, TAŞCI D.A. Aslı, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci Ve Sektörel Bir Uygulama”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2004
- BAHAROĞLU Üstün, “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticinin Yeri”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2004
- BAKAN İsmail, GÜVEN Mehmet, BÜYÜKMEŞE Tuba, “Aile İşletmelerinde Girişimcilerin Yönetmel Faaliyetlere Müdahalelerinin Değerlendirilmesi:

- Yöneticilerin Bakış Açıları Üzerine Bir Alan Çalışması”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004
- BARKAN Murat, “Bir Yönetimsel İletişim Aracı Olarak Çatışma ve Yönetimi”, Kurgu Dergisi, A.Ü.Yayın No:546, 1991
- BARUTÇUGİL İsmet S., Organizasyonda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, Kariyer Yayınları: 38, Yönetim Dizisi:10, İstanbul, 2002
- BAŞARAN İbrahim Ethem, Örgütsel Davranış, Feryal Matbaası, 3.kez yeniden yazım, Ankara, 2000
- BAYAR Doğan, AYDIN Nurhan, İşletmelerde Finansal Yönetim, Eskişehir, 1992
- BAYSAL A.Can, TEKARSLAN Erdal, İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Matbaası, 2. Baskı, İstanbul, 1996
- BENTLEY Trevor, Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık, Çev.Onur YILDIRIM, Hayat Kitapevi, İstanbul, 1999
- BERK Niyazi, Finansal Yönetim, 2. Baskı, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1995
- BİLOL M. Galip, “Aile Şirketlerinde Zorluklar-Kolaylıklar”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004
- BOZKURT Rüştü, “Girişimcinin Özellikleri Üstüne Düşünceler”, 6-7 Nisan 2002 Dünya Gazetesi
- BOZKURT Rüştü, “Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Dönüşüm”. 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006
- BÜKER Semih, AŞIKOĞLU Rıza, SEVİL Güven, Finansal Yönetim, A.Ü.Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi, Eskişehir, 1997
- BÜKER Semih, Finansal Yönetim, An.Ün.Eğ.Sağ.ve Bilimsel Arş.Çalış.Vakfı Yayın.No:23, A.Ü. Basımevi, Eskişehir, 1985
- CEMALCILAR İlhan, İşletmecilik Bilgisi, E.İ.T.İ.A.Yayını, 1978
- CENGİZHAN Sibel, ERSUN Oğuz, “Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000
- CEYLAN Ali, İşletmelerde Finansal Yönetim, G.G.4.Basım, Ekin Kitapevi, Bursa, 1995
- COLEMAN Ron, BARRİE Giles, Yöneticinin Kılavuzu İyi Bir Yönetici Olmak İçin 525 Kural, Çeviren: Mehmet Harmancı, Remzi Kitapevi, 3.Basım, İstanbul, 1996.147

- COPE Mick, Yürek Beyin ve El, Çeviren: Zülfü DİCLELİ, MESS yayın no:410, İstanbul, 2003
- CÜCELOĞLU Doğan, İçimizdeki Biz, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- CÜCELOĞLU Doğan, İnsan ve Davranış; Psikolojinin Temel Kavramları, Remzi Kitapevi, 6.Baskı, İstanbul, 1996
- ÇAKIR Arzu, “İşyerinde Mutluluğun Kitabını Yazıyor”, Hürriyet İK, 5 Şubat 2006
- ÇAKIR Tülin, Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Sorunları, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.K.Ü)
- ÇELİK Adnan, Abdullah SOYSAL, Sedat ALICI, “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Kahramanmaraş Örneği”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004
- ÇELİK Adnan, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998
- ÇEVİK Orhan Nuri, Anonim Şirketler, G.G.3.Baskı, Seçkin Kitapevi, Ankara, 1988
- De BONO Edward, Rekabet üstü, Çeviren: Oya Özel, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1996
- DEMİRCİOĞLU Murat, CENTEL Tankut, İş Hukuku, Beta Basım Yayım , G.G.4.Baskı, İstanbul, 1995
- DİNÇER Ömer, Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri, Timaş Basım, 1.Baskı, 1992
- DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Yayın No:659, İstanbul, 1996
- DOĞAN Davut, “Aile Şirketlerinde Yönetim”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, 2006
- DOUBTFİRE Dianne, İnsanlarla İyi Geçinmenin Yöntemleri, Çeviren:Evren KAYRA, Rota Yayınları, İstanbul, 1997
- DÖKMEN Üstün, Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1989
- EGE İlhan, “Basel II Uyum Sürecinde Aile Şirketleri Ölüyor mu?”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006
- ELMACIOĞLU Tuncer, Başarıda Aile Faktörü, Hayat Yayınları Başarı Dizisi 11 Yayın no:22, İstanbul, 1998

- ERDEM Ferda, “Aile İşletmesi Sahiplerinin İtibar Algısı”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006
- ERDİL Oya, CİĞERİM Erşan, GÖK M. Şahin, “Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004
- ERDİL Oya, CİĞERİM Erşan, GÖK Şahin, “Aile İşletmelerinde Girişimcilik Yönelimi, Teknolojik Yetenek ve Network Yeteneğinin Yenilik ve Firma Performansına Etkileri”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004
- ERDOĞAN İlhan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, 1.Baskı, İşletme Fakültesi Yay.no:266, İşletme İktisadı Ens.Yay.No:158, Avcıl Matbaası, İstanbul,1998
- ERDOĞAN İlhan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadı Ar. Ve Yar. Vakfı Yayın no: 5, İstanbul, 1999
- ERDOĞAN İlhan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İşletme Fak.Yay.no:266, İşletme İktisadı Yay.no:158, İstanbul, 1996
- ERDOĞMUŞ Nihat, “Otobiyografilerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir İnceleme”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000
- EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, Gen.6.Baskı, İstanbul, 2000
- EREN GÜMÜŞTEKİN Gülten, “Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayını No:40, İstanbul, 2004
- ERTEKİN Yücel, Stres ve Yönetim, TODAİE Yay.No:253, Ankara, 1993
- FINDIKÇI İlhami, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Alfa Yayınları, İstanbul
- GARİH Üzeyir, Yönetim İlkeleri,Hayat Yayıncılık, Hayat Yayınları, No:90, İstanbul, 2004
- GENÇ Kurtuluş Yılmaz, DERYAL Yahya, “Orta ve Doğu Karadeniz’de Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006



- GENÇ Nurullah, KARCIOĞLU Fatih, “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayını No:40, İstanbul, 2004
- GORDON Thomas, Etkili Liderlik Eğitimi, Çeviren: Emel AKSAY, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997
- GÖKBAYRAK Serhat, İşçi İşveren Çatışmalarının Çözümünde Kazan-Kazan Stratejisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.K.Ü)
- GÖKER Anıl Z., ÜÇOK Tengiz, “Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006
- GÜNER M.Fatih, “Finansal Raporlamada Uluslar arası Düzenlemeler, Basel II Kriterleri ve Aile İşletmelerine Etkileri”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006
- GÜNGÖR AK Bihder, “Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm önerileri Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme” 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, 2006
- HALE Richard, WHİTLAM Peter, İnsanları Etkileme Gücü, Çeviren: Tarkan TOPUZOĞLU, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997
- HATİBOĞLU Zeyyat, Ayrıntılı İşletme Finansı, Sedok Yayınları, İstanbul, 1996
- HATİBOĞLU Zeyyat, Temel İşletme Finansı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993
- <http://arsiv.sabah.com.tr/1999/01/13/e06.html>
- <http://arsiv.sabah.com.tr/2000/05/08/e01.html>
- <http://arsiv.sabah.com.tr/2000/08/30/t05.html>
- <http://arsiv.sabah.com.tr/2000/08/30/t05.html;www.ailesirketleri.com/haber/haberdetay.asp?haberid=163>
- <http://arsiv.sabah.com.tr/2003/05/13/s0910.html>
- <http://arsiv.sabah.com.tr/2004/07/20/gnd108.html>
- <http://arsiv.sabah.com.tr/2004/10/21/yaz06-10-111.html>
- İLTER H.Melih, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları İTO yayınları yayın no:2001
- İLZE Tuba, “Tipik Bir Aile İşletmesinin Ortalama Ömrü 24 Yıl”, Dünya Gazetesi, İşletme-Yönetim, 19-20 Ekim 2002

- İMREGÜN Oğuz, Ticaret Hukuku, A.Ü Yayını no:37, Eskişehir, 1999
- İnan ÖZALP, Celil KOPARAL, Güneş BERBEROĞLU, Yönetim ve Organizasyon, A.Ü. Yayınları No:951, A.Ö.Fakültesi Yayınları No:521, Eskişehir, 1999
- İŞÇİ Metin, Davranış Bilimleri, Der Yayınları, İstanbul, 1996
- J.PETERS Thomas, WATERMAN Robert H., Yönetme ve Yükselme Sanatı, Çeviren Selami SARGUT, Altın Kitapevi, 1995
- KALKAN Şevket, Organizasyonlarda Kişiler Arası Çatışmaların Çözüm Şekilleri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü)
- KARADEMİR Bahattin, DANIŞMAN Ali, BÜYÜKİZ Bülent, “İşletmelerin Yaşam Seyrinde Ailenin Rolü”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006
- KARADUMAN Emine, Ekonomik Kalkınmada Finansman ve Organizasyon, Maliye ve Gümrük Bakanlığı Arş. Plan. Ve Koordinatörlük Kurulu Başkanlığı, Yayın No:1993/328
- KARALAR Rıdvan ve Diğerleri, Genel İşletme, A.Ü.Yayın No:1268 Eskişehir, 2001 13
- KARAMAN Abdullah, Güç Yönetimi, Türkmen Kitapevi
- KARASİOĞLU Fehmi, ERDEMİR Namık Kemal, “Karaman İlinde Aile ve Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004
- KARCIOĞLU Fatih, YÜCEL İlhami, “Aile İşletmeleri Açısından Girişimci Liderlik ve Önemi ETSO’ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004
- KARİP Emin, Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, 1.Basım, Ankara, 1999
- KARPUZOĞLU Ebru, “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004
- KARPUZOĞLU Ebru, “Gelecek İçin Aile Anayasası”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2004
- KARPUZOĞLU Ebru, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları Yönetim Dizisi 16/114, İstanbul, 2001
- KARPUZOĞLU Ebru, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü)

- KATRİNLİ Alev, KESKEN Jülide, ATABAY Gülem, “Kurumsallaşma İçin Bir Araç Olarak Stratejik Planlama: Aile Şirketleri Örneği”, 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Ün.İ.İ.B.F. Yayın no:4, Antalya, 2002
- KAYNAK Tuğray, ADAL Zeki, ATAAY İsmail, UYARGİL Cavide, SADULLAH Ömer, ACAR Ahmet Cevat, ÖZÇELİK Oya, DÜNDAR Gönen, ULUHAN Reha, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:276, İstanbul, 1998
- KİPER Osman, Uygulamada Ticaret Şirketleri, G.G.3.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996
- KOÇEL Tamer, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004
- KOÇEL Tamer, Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim Ve Organizasyon Sorunları, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:1993-32, İstanbul
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, 8.Baskı, İstanbul, 2001
- KOLB Robert W., RODRÍGUEZ Ricardo J., CARLİN Adam, Finansal Yönetim, Çev.Ali İhsan KARACAN, SPK Yayın No:35
- KÖSE Sevinç, ÜNAL Aylin, “Türk Yönetim Kültürü Tarih Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000
- Maliye ve Gümrük Bakanlığı, Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği
- MASATOĞLU Harun, “Aile Şirketleri İle İlgili Bulgular”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006
- MAYER R.Charles, Mc.GUİGAN James R., J.KROTLOW William, Contemporary Financial Management, West Publishing Company, ISBN OJ14.64227.7, Minnesota, 1998
- MERİÇ Gülser, Farklı Sanayii Dallarındaki İşletmelerin Finansal Karakteristiklerinin Karşılaştırılması, Hacettepe Ün.İ.İ.B.F. Yayın no:6, Ankara, 1985
- MORGAN Gareth, Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, Çeviren; Gündüz BULUT, MESS Yayınları Yayın No:280, 1998
- MUCUK İsmet, Modern İşletmecilik, Der Yayınları, İstanbul, 1993
- ÖNCE Saime, Muhasebe Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye, A.Ü.Yayınları no:1100, İ.İ.B.F Yayınları no:151, Eskişehir, 1999

- ÖZALP İnan, KARALAR Rıdvan, MAVİŞ Fermani, GEYLAN Ramazan, TENKEKİOĞLU Birol, ŞAHİN Mehmet, GÖMLEKÇİ Ferruh, AYDIN Nurhan, Genel İşletme, A.Ü. Yayın no:1268 AÖF yayın no: 704, Eskişehir, 2001
- ÖZALP İnan, KOPARAL Celil, BERBEROĞLU Güneş, Yönetim ve Organizasyon, T.C.Anadolu Üniv. Yayınları No:951, Açık öğretim Fakültesi Yayınları No:521, Eskişehir, 1999
- ÖZ-ALP Şan, TİMUR Necdet, KOÇEL Tamer, GEYLAN Ramazan, ODABAŞI Yavuz, ERDOĞAN Nurten, ERDOĞAN Melih, ÖZKUL A.Ekrem, ÖZTÜRK A.Sevgi, Genel İşletme, T.C. Anadolu Üniv. Yayınları No:931, Açık öğretim Fakültesi Yayınları No:501, Eskişehir, 1998
- ÖZARALLI Nurdan, “Aile İşletmelerindeki Aileden Olmayan Çalışanların Ödül Dağılımı ve Karar Süreçlerine İlişkin Adalet Alguları ve İş Tatmini İşten Ayrılma Eğilimi ve İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Değerlendirmeler”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006
- ÖZBAŞAR Şule, “Aile Şirketlerinde Entelektüel Sermayenin Yönetimi”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006
- ÖZDEMİR Muharrem, Finansal Yönetim, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999
- ÖZKALP Enver, ARICI Hüsnü, BAYRAKTAR Rüveyde, AYDIN Orhan, ERKAL, Ali UZUNÖZ Buket, Davranış Bilimlerine Giriş, A.Ü.Yay.no:1355, AÖF Yay.No:722, Eskişehir, 2002
- ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, Örgütsel Davranış, A.Ü.Eğ.Sağ.Bil.Ar.Çal.Vakfı Yayınları No:111, İstanbul, 1996
- ÖZKARA Belkıs, Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, ISBN 975-7150-17-7, 1999, Afyonkarahisar
- PAZARCIK Orhan, “Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi” 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004
- PROKOPENKO Joseph, Verimlilik Yönetimi, Milli Produktivite Merkezi Yayını
- RAELİN Joseph A., Kültürlerin Çatışması, Çeviren Kamuran TUNCAY, İşbankası Kültür Yayınları, 1.Basım, İstanbul, 1999
- SABANCI Sakıp, “Sanayide Kurumsallaşma”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2004

- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi Yayın No:3-042-0116, 2.Baskı, Bursa, 1984
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1996
- SAĞLAM Necdet, “Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006
- SAYIN ÜNLÜ Esin, SEHA SELEK Ahmet, “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2004
- SCHMIDT H.Warren, TANTENBAUM Robert, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Müzakere Ve Anlaşmazlık Çözümü Farklılıkları Yönetmek, Çev.İbrahim BİNGÖL, MESS Yayınları, Yayın No:329, İstanbul, 2000
- SEYİDOĞLU Halil, Uluslararası Finans, Geliştirilmiş 2.Baskı, Güzem Yayınları no:12, İstanbul, 1997
- SOYUER Haluk, “Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004
- ŞAHİN Mehmet, “Yönetim Tarzı Matriksi ve Beş yüz Büyük Firma İçinde Yer Alan ve Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Eti Gıda, Tülomsaş, Tusaş ve Yönetici Profilleri”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi , Nevşehir, 2000
- ŞAHİN Seyhan, İşletmelerde Rol Çatışması-Rol Bilinci ile İnsan Kaynakları Yönetimi Tarafından İş görene Rol Bilincinin Kazandırılması ve Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İÜ).
- ŞİMŞEK Muhittin, Ekonominin Lokomotifi Kobi’lerin Olmazsa Olmazları, Alfa Yayınları No:1174 Dizi No:36, İstanbul, 2002
- ŞİMŞEK Şerif, Yönetim ve Organizasyon, Yenilenmiş 4.Baskı, Damla Ofset, Konya, 1998
- ŞİRİN Şerafettin, Ticaret Şirketleri ve Özel Statülü Kurumlar, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1992
- TANDOĞAN Uğur, Dünya Gazetesi, İşletme Yönetim, 22-23 Aralık 2001

- TANTA Gülden, LATİF Hasan, UÇKUN Gazi, “Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği)”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004
- TAŞLIYAN Mustafa, BAKAN İsmail, GÜVEN Mehmet, BÜYÜKMEŞE Tuba, “Aile İşletmeleri Ve Yönetim Sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çalışması”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004
- TONUS Zümrüt, “Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Sorunlarına Bakışı: Eskişehir Sanayi Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Araştırma”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2004
- TORLAK Ömer, ÖZDEMİR Şuayip, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışı Üzerine Bir Alan Araştırması”, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,A.K.Ü. İ.İ.B.F., 2003
- TORUN Alev, ERCAN Neslihan, “Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları” 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, 2006
- TÜRKEL Asuman, GÜLTEKİN Nihat, “Sosyal Sorumlulukta Yöneticinin Rolü ve GAP Bölgesi Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,A.K.Ü. İ.İ.B.F., 2003
- TÜRKER Masum, Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:2004-60, İstanbul, 2004
- TÜRKO Metin, Finansal Yönetim I, Atatürk Ün.Yay.no:765, İ.İ.B.F.Yayın no:100, Ders Kitapları Serisi no:29, Erzurum, 1994
- ULUÇINAR TÜRKEL Asuman, Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2000
- ULUKAN Cemil, “Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2006
- URAL Tülin, BALIKÇIOĞLU Betül, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İKÜ, AGMER, İstanbul, 2004

ÜSDİKEN Behlül, SELEKLER GÖKŞEN Nisan, “Türk Şirket Gruplarında Benzeşme Ve Farklılaşma”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000

[www.ailesirketleri.com/haber/haberdetay.asp?haberid=30](http://www.ailesirketleri.com/haber/haberdetay.asp?haberid=30)

[www.aofsitesi.com/finansalyonetim1.htm](http://www.aofsitesi.com/finansalyonetim1.htm)

[www.fortune.com.tr/yoneticitrend.asp](http://www.fortune.com.tr/yoneticitrend.asp)

[www.fortune.com.tr/ailesirketleri.asp](http://www.fortune.com.tr/ailesirketleri.asp)

[www.kalder.org/previewcontent.asp?contID=749&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org/previewcontent.asp?contID=749&tempID=1&regID=2)

[www.ozgur.beykent.edu.tr/~lokman/IYL5202\\_index.htm](http://www.ozgur.beykent.edu.tr/~lokman/IYL5202_index.htm)

[www.tspakb.org.tr/docs/egitim\\_notlari/finansalyonetim\\_ileri.pdf](http://www.tspakb.org.tr/docs/egitim_notlari/finansalyonetim_ileri.pdf)

[www.turkticaret.net/businesscenter/haber.php?pid=22](http://www.turkticaret.net/businesscenter/haber.php?pid=22)

YALÇIN Azmi, GÜNEL Rıdvan, “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayını No:40, İstanbul, 2004

YALÇIN Mine, Rol Çatışması-Rol Belirsizliği ve Stres Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü)

YORGANLIK Aynur, Adi Şirketlerde Sermaye Payı Banka ve Ticaret Hukuku Araştırması, Erat Basım Yayın no:252, Ankara, 1991

YÜCEL Ertekin, Örgüt İklimi, Doğan Basımevi, Tür.Ort.Doğu ve Amme İ.Ens.Yayın no:174, Ankara, 1978

ZALEZNIK Abraham, Liderlik, Harvard Busines Review Dergisinden Seçmeler, Çeviren; Meral TÜZEL, MESS yayın no:292, İstanbul, 1999

“Bireye Ait Her Sorun, Kurumu Etkiler”, Dünya Gazetesi, İşletme Yönetim, 25-26 Mayıs 2002

“İrlandalılar dünyanın en zengin 2. ulusu oldu”, Hürriyet, İK, 02/07/2006

“Matematik Aşkta da İşe Yarar”, Sabah Gazetesi, Pazar Sabah, 19.03.2006