

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE AİLE ANAYASASININ ROLÜ VE UYGULAMADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR IŞIĞINDA BİR DEĞERLENDİRME

Cemal YÜKSELEN, Prof. Dr.

cemalyukselen@beykent.edu.tr, Beykent Üniversitesi,

Ebru YILDIZ, Doktora Öğr.

ebruyolsal@gmail.com, Sakarya Üniversitesi,

Özet: Aile anayasası aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlayan bir araçtır. Aile bütünlüğünü koruyarak aile ve işletmenin kurumsal ilkeler ile yönetilmesine katkı verir. Bu çalışma farklı sektörlerde faaliyet gösteren dört işletmenin aile anayasası hazırlama sürecinde gözlemlenen sorunları ve çözümlerini değerlendirmek, uygulama süreci ile ilgili öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Aile Anayasası

THE ROLE OF THE FAMILY CONSTITUTION IN SUSTAINABILITY OF FAMILY BUSINESSES AND AN EVALUATION IN LIGHT OF IMPLEMENTATION PROBLEMS

Abstract: Family constitution is a tool achieved family firms' sustainability. It contributes to integrity of firm and corporate governance. In this study it is evaluated the problems observed and their solutions in the process of preparing family constitution and also presented suggestions appropriate to the implementation results of the process.

Keywords: Family Businesses, Institutionalization, Sustainability, Family Constitution

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Aile İşletmelerinin Rolü

Aile işletmeleri gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun tüm ülkelerde işletmelerin %75-90'ını oluşturmaktadır. Avrupa ülkelerinde işletmelerin %70-80'i aile işletmeleri niteliğindedir (Duh; 2012). EC Uzmanlık Grubu (2009) raporunda aile şirketlerinin önemini ortaya koyan şu hususlara vurgu yapılmaktadır:

- Uzun dönemli istikrar unsuru
- Yerel topluluklara ve kurumlara özel bağlılık
- Sahiplerinin hissettikleri sorumluluk
- Sahiplerinin taşıdığı değer

Aile işletmeleri, girişimcilik potansiyelinin kolayca kullanılabilirdiği, büyüme baskısı yüksek olmadığı için kanaatkar davranış tarzıyla işletmeyi kuran ailenin uzun yıllar sürdürebildiği işletmelerdir. Bu nedenle ekonomilerin de temel direkleri olarak kabul edilir. Söz konusu işletmelerin sahipleri ve yöneticileri konumundaki aile bireyleri, yerelde "iş insanı" olarak taşıdıkları sorumlulukla çeşitli kurumlara daha bağlı olarak çalışırlar; bulundukları çevredeki sosyal faaliyetlerde daha etkin rol oynarlar. Çalışanlarıyla daha yakın ilişki ve iletişimde oldukları için aile bireyleri, çalışanlara karşı daha koruyucu konumdadırlar. Aynı şekilde müşterilerine de yakın oldukları için aile bireyleri, işletmelerinin yakın çevresindeki tüm kurum ve kuruluşlara karşı özel bir sorumluluk taşırlar; çünkü bu sorumluluk, sahip oldukları saygınlığı sürdürmeleri açısından önemli bir değerdir.

1.2. Aile İşletmelerinin Sorunları

Söz konusu işletmeler zaman içinde rutin iş akışı dışında çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Söz konusu Uzmanlık Grubu Raporu'nda bu zorluklar üç ana başlıkta gösterilmiştir:

- Çevrelerinden kaynaklanan zorluklar
 - Karar vericilerin aile işletmelerinin kendilerine özgü özelliklerini, bunların ekonomik ve sosyal yönlerini fark edememeleri
 - Finansal sorunlar
- İşletmenin iç yapısından gelen zorluklar
 - İş önceden planlamanın önemini fark edememe
 - İşletme içinde aile, mülkiyet ve iş temelleri arasındaki denge sorunu
 - Yetişmiş işgücünü cezbetme ve elde tutmada zorluklar
- Hem iş hem de işletmenin iç yapısını etkileyen eğitimle ilgili zorluklar
 - Girişimcilik eğitimi konusundaki eksiklikler
 - Aile – işletme – yönetim eğitimi
 - Sistemi izleme bilgisine sahip olmak üzere aile – işletme ilişkileri ve koordinasyon eğitimi

Aile işletmelerinin örgüt kültürlerini, büyük ölçüde işletmeyi kuran kurucu girişimcinin ve ailenin değerleri şekillendirir. Bu değerler, bazen profesyonel konunda çalışan yöneticilerin karar alma yöntemlerinden farklı olabilmektedir. Bu nedenle zaman zaman profesyonel yöneticilerle aile bireyleri arasında birtakım anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmekte ve bu da yönetimi zorlaştırmaktadır.

Finansal yapıları avantaj olduğu kadar dezavantaj olabilmektedir. Çoğu daha dikkatli iş yapmak durumunda hissettikleri için aile bireyleri, yabancı kaynağı sınırlı kullanmakta, yatırımlarını öz kaynakla gerçekleştirmektedir. Yine de hızlı

büyüyen, kurumsallaşamayan aile işletmelerinde yatırımların ve hatta çalışma sermayesinin yabancı kaynakla finansmanı önemli sorunlar yaratabilmektedir.

Aile işletmelerinde kurucu girişimcinin almış olduğu eğitimin yeterli olmaması durumunda, çağdaş işletmecilik araçlarını kullanma olanakları; bu araçları kullanmak isteyen profesyonel yöneticilerin araçların yararını yeterince elde edememeleri veya kullanabilme olanağını bulamamaları önemli zorluklardır. Bu yapıları nedeniyle profesyoneller için cazip iş ortamları olarak da çoğu zaman görülmezler.

Duygusal faktörlerin ağır bastığı aile ile rasyonel faktörlerin önem taşıdığı işletme olarak iki kurum arasında denge kurmak, aile bireyleri için bir diğer zorluktur. Stewart (2013), aile işletmelerini, üç faktörün etkisi altındaki kurum olarak tanımlamaktadır: 1) Ailenin duygusal sistemi, 2) Mülkiyet sistemi, 3) İş sistemi. Bu tanımlamada, aile bireylerinin, özellikle yönetimin ailede kalması konusunda duygusal yoğunluklarına dikkat çekmektedir.

Ayrıca, sürdürülebilirliğin öneminin yeterince fark edilmemesi de ayrı bir sorun grubudur (Duh, 2012). Kurucu girişimcinin günlük faaliyetlere odaklanmış olması, sürdürülebilirliği ve izleyen kuşağa devri tüm boyutlarıyla düşünmemesi, işletme yaşamını olumsuz etkileyebilmektedir. Kurucu girişimciler, bu konuda bilinçli olmayabilmektedir. İşletmenin günlük iş akışına kendini kaptıran kurucu girişimci, emeklilik, sağlık sorunu vb. durumları hiç düşünmeden çalışmakta; işletme yaşamının kesintiye uğramaması üzerinde düşünmesi gerektiğini ihmal etmektedir.

İşletme yaşamını kesintiye uğratan faktörlerin bilincinde olan kurucu girişimciler ise, bu çalışmaların nasıl yönetileceğini bilemeyebilmekte ya da önemsememektedirler. Dahası, devir işlemlerinin işletmenin yaşamını kesintiye uğratan bir unsur olarak görülmesini, zamanı geldiğinde bir şekilde bu işin gerçekleşeceğini, devir sorunu yaşanması yüzünden karlılığın olumsuz etkilendiğini ortaya koyan araştırma bulgularının olmadığını kurucu girişimcilerin düşünmesi, sürdürülebilirliğin önemli bir tehdit unsurudur. Örneğin, Duh'un (2012) bir araştırmasında Slovenya'da kurucu girişimciler süreçle ilgili şu ifadeleri kullanmışlardır:

- "Önümüzdeki 5 yıl için emeklilik planım yok ki!"
- "Devir planlamasına gerek yok!"

Amit 1994 yılından 2000'e kadar 508 aile şirketini izlediği çalışmada, yönetimin ikinci kuşağa geçtiğinde şirketin değer kaybettiğini, bunun da nedeninin şirketlerin kötü yönetilmesi olduğunu ortaya koymaktadır (Ateş, 2009:117). Ward'a göre yönetimin çocuklara devredilme işlemlerinden sadece 1/3'ü ya da 1/4'ü doğru seçimle sonuçlanmaktadır (Ateş, 2009:117).

KPMG Europe LLP'nin (2012) 21 ülkede 700 aile işletmeyi kapsayan çalışmasında, aile işletmelerinin üç temel konularının gündemde önemli yer işgal ettiği belirtilmektedir:

- Likit kalmak
- Büyümek
- Kurumsal yönetime geçiş

Yabancı kaynak kullanmanın maliyetinin yüksek olduğunu gören aile işletmeleri, öz kaynaklarını yeğlerken büyümeyi de arzulamaktadırlar. Bu noktada kurumsallaşma süreçlerini başarıyla yönetemeyen işletmeler, önemli sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedirler.

1.3. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği

Söz konusu işletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri en önemli sorun olarak karşımıza çıkarken (Gümüştökin, 2013), izleyen kuşaklara devri, diğer bir önemli sorundur. Kurucu girişimcinin büyük özverilerle kurduğu, büyüttüğü işletme, çeşitli nedenlerle izleyen kuşaklara devrolamamakta, kapanmakta ya da satılmaktadır. Yaratıkları istihdam ve sosyal birer olgu oldukları dikkate alındığında, bu işletmelerin sürdürülebilirliğinin sadece ekonomik değil sosyal açıdan da büyük önem taşıdığı bilinmektedir. Ülkeden ülkeye oranlar değişmekle birlikte, ikinci kuşağa devrolan işletmelerin oranı %30, üçüncü kuşağa devrolan işletmelerin oranı %10 ve dördüncü kuşağa devrolan işletmelerin oranı %2-4 düzeyindedir (Ateş, 2009).

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini belirleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Konuya ilişkin literatür şu faktörleri vurgulamaktadır:

- Aile ve işletme sistemi
- Çatışmalar
 - Rol çatışması
 - Hak çatışması
 - Kuşak çatışması
 - Kadınların aile işletmelerindeki etkisi
- Planlamalar
- Yetki devri
- Profesyonel yönetim

Aile ve İşletme Sistemi

Ailenin işletme üzerinde etkisi büyüktür. İşletmenin sahibi konumundaki aile bireyleri, iş yaşamlarını işletmenin

yaşamını sürdürme çabaları ile ailenin ihtiyaçlarını karşılama çabalarını birlikte gerçekleştirecek şekilde sürdürürler (Danes ve diğ., 2005: 116). Ailenin yapısı ve aile bireyleri arasındaki etkileşim, işletmenin varlıkları, yaşı, insan kaynakları, kurucunun işletmede geçirdiği saatler, ailede çalışanlar hem işletmenin hem de ailenin artan başarıları ile yakından ilgilidir (Olson ve diğ., 2003). Bu faktörlerin aile ve işletme arasında denge kurmada önemli etkileri bulunmaktadır.

Çatışmalar

Aile işletmelerinde aile ve işletme ile ilgili konuların iç içe geçmiş olması, anlaşmazlık potansiyeli yaratabilmektedir. Örneğin, aile üyelerinin rollerinin karışması bir çatışma konusu olabilmektedir. Aile üyeleri ortam değişse de birbirlerini alıştıkları şekilde benimsemekte ve bu şekilde iletişimlerini sürdürebilmektedirler. Aile ve işletmede roller karıştığında, ailede kullanılan iletişim modelleri işletmede kullanıldığında veya aile ve işletme arasında çıkar çatışması olduğunda aile işletmelerinde çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Bowman, 1991: 5).

Hak çatışması üç nedenle ortaya çıkabilir: İşletmede çalışan ancak ortak olmayan aile üyesi eşitsizlik duygusu yaşayabilir. İkinci neden, aile üyelerinin sahip oldukları yetenekleri, göstermiş oldukları özveriye, performansı, başarıyı ve hatta kıdemlerini dikkate almadan ücretlendirilmeyi veya ödüllendirilmeyi beklemeleridir. Üçüncü neden ise, aynı yetenekte olsalar bile aile dışı çalışanlardan daha yüksek ücret alma beklentileridir.

Bir diğer çatışma, kuşaklar arası ortaya çıkabilir. İki ya da daha fazla kuşağın işletmede görev alması durumunda görev tanımlarının belirsizliği, hak ve sorumluluklarla ilgili karmaşa, özveri ve işe bağlılık farklılıkları, dünya görüşlerindeki farklılıklar çatışmaya neden olabilir.

Kadınların aile içindeki rolleri ile işletmedeki rolleri arasındaki farklılık çatışmaya neden olabilmektedir. Ailede eşine hizmet eden, çocuklarına annelik yapan, aile içinde arabulucu görevi üstlenen bir kadının işletmede yer alması kardeşi, çocuğu veya eşi rahatsız edebilmektedir. Bir diğer faktör ise, kadınların evlilikle gelen ve aile işletmesinde ekonomik ilişkilere bağlı olarak hak talep edebilmeleridir. Çoğu zaman işletmede kadınların kararları etkiledikleri gözlemlenmektedir. Kadınların işletmedeki destekleri, davranışları aile ilişkilerini dolayısıyla eşlerin performansını ve işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir.

Planlamalar

Aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanması için şu çalışmaların yapılması önem taşımaktadır:

- Stratejik Durumsallık Planı: Hastalık, kaza, ölüm gibi olaylarda işin ve işletmenin sürekliliğinin sağlanması amacıyla yapılması gerekenlerin tanımlandığı plandır.
- Stratejik Plan: İşletmenin değişen çevre koşulları altında stratejilerini belirlediği uzun dönemli plandır.
- Miras Planı: İşletme ve işletme dışı gelirler ile varlıkların dağıtılma esaslarını belirleyen plandır.
- Aile Anayasası: Aile ile işletme ilişkilerini düzenleyen, var olan aile bireyleri arasındaki uyumu sağlayan ilke ve kuralları tanımlayan, izleyen kuşağın kariyer planlarını tanımlanmış esaslara bağlayan bir çalışmadır.
- Devir Planı: İzleyen kuşağa işin ve işletmenin devir esaslarını tanımlayan bir plandır.

Yetki Devri

Kurucu girişimcinin çocuklarına yetki devrinde hangi esasları benimsemesi gerektiği önemli bir husustur. Tüm çocuklarını seven bir kurucu girişimcinin işletmede çocuklarına eşit yetki ve sorumluluk vermesi beklenemeyeceği için bu konu ile ilgili çalışmaların bilimsel esaslara göre yürütülmesi gerekmektedir.

Profesyonel Yönetim

İş hacminin artması, pazarın genişlemesi, rekabetin artması, iş yapma biçimlerinin değişmesi, kurucu girişimcinin bilgi ve becerilerini yetersiz kılabilir. Bu, yönetimde bir çatışmaya neden olabilir. Çünkü büyümeye bağlı olarak istihdam edilmeye başlanan profesyonel yöneticilerin kurucu girişimcinin yönetim tarzına uymayan ama profesyonelliğin gereği olan uygulamalarında anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir.

EC Uzmanlık Grubu Raporu'nda (2009) devir işlemini etkileyen faktörler şu şekilde belirtilmiştir:

- Firmanın ölçeği
- Ailenin büyüklüğü
- Firmanın faaliyet süresi

Aile işletmesi mikro veya küçük ölçekli olduğunda, devir sorunu göreceli olarak daha az karmaşıklık düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar, varis yoksa kurucu girişimcinin çekilmesiyle birlikte işletmenin yaşamının sona erdiğini; varis olması halinde ise varis sayısı az ise sorun olmadan varisin devraldığını; varis birkaç kişi ise belirli düzeyde anlaşmazlıklar yaşanabildiğini, çözümlenmesi halinde işletmenin yaşamını sürdürdüğünü, çözülmediği takdirde kapandığını göstermektedir. Küçük ölçekli ve orta ölçekli işletmelerde büyüklük kimi varisler için cazip gelirken, paylaşım, yönetim, vb. konularda sorunlar yaşandığı görülmektedir.

paylaşım, yönetim, vb. konularda sorunlar yaşandığı görülmektedir. Aile üyesi sayısı arttıkça devir sürecinin sorunlu olduğunu araştırmalar ortaya koymaktadır (Neubauer, 2003). Firmanın faaliyet süresi de devir işleminde önemli bir parametre olabilmektedir. Örneğin, faaliyet süresi uzun olan işletmelerde devir işlemleri finansal ve sosyal sorunlara neden olabilmektedir. Bunlar ise, sorunların daha da karmaşılaşmasına, devir işlemleri uzman görüş ve önerilerinin alınması gerekliliğini ortaya koyacak boyutlara ulaşabilmesine neden olmakta; bunları yapmayan işletmelerin sürecin başarısızlığı sonucu yaşamlarının sona erdiği görülmektedir.

Aile işletmelerinde devir, planlanması gereken önemli bir konudur. Devir işlemini, anlık bir olay değil, uzun dönemli

bir süreç olarak değerlemek gerekir (Duh, 2012). Bu süreç anlık mülkiyetin devri olmayıp, yıllara dayalı bilgi ve deneyimin de devredilmesi gerektiği dikkate alındığında, her iki tarafın birlikte uzun dönemli çalışması, kurucu girişimcinin devralacak kuşak üyelerine deneyimlerini bu süreçte aktarması önem taşımaktadır. EC Uzmanlık Grubu (2009), aile bireylerinin bu konuda duygusal faktörlerinin iyi yönetilmesi gerektiğini raporlarında belirtmektedirler. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin en önemli yapı taşı kurumsallaşmadır. Tanımlanmış ilke ve kurallarla yönetim olarak tanımladığımız kurumsallaşma, patron egemen yönetim anlayışı içinde kurulup büyüyen aile işletmelerinde büyük dirençlerle karşılaşmaktadır. Bu direnç, çoğu zaman kurucu ailenin/ailelerin yaklaşım ve uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Özellikle ikinci kuşağın işletmede yerini almaya başlaması, birden fazla ailenin yönettiği (kardeşler, yeğenler vs.) işletmelerde kararların kim tarafından ve nasıl alındığı, yaşam tarzları vb. birçok konu, aile içi ve aileler arası çatışmaya neden olabilmektedir. Bu konuda yararlanılan önemli araçlardan birisi aile anayasasıdır. Aile anayasası, aile üyeleri arasında yazılı ilke ve kurallarla bütünlüğün korunmasını, olası anlaşmazlık konularında uzlaşma kültürüne dayalı izlenecek stratejileri, izleyen kuşağın yetişmesi, işletmede görev alması ile ilgili kariyer planlaması çalışmaları, hisse dağılımı, kar dağıtımı, gelir ve gider yönetimi konularında ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları ilke ve kurallara bağlamaktadır. Değerlerin koruyucularının ve destekçilerinin bu denli yoğun olduğu başka hiçbir kurum yoktur. Kurucu yönetici ile başlayan süreç, izleyen kuşaklara, işletmeyle bağlı olan tüm kurum ve kuruluşlara büyük görevler tanımlamaktadır (McClain, 2006:835). Her ailenin değerleri diğerinden farklı olduğu için işletme yapıları da farklıdır (Favre, 2012). Dolayısıyla, aile anayasası da her aileye özgüdür. Ailenin yaşam ve iş değerleri aile anayasasına yön verir. Bu nedenle her aile için hazırlanan aile anayasası, ayrı bir örnek olaydır.

II. AMAÇ VE YÖNTEM

II. 1. Çalışmanın Amacı

Yukarıda belirtilen hususlar ışığında denilebilir ki, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlayacak önemli bir araç olan aile anayasası hazırlama süreci, çok boyutlu bir süreçtir. Konu, bir işletmenin yönetimi olmakla beraber duygusal boyutun göz ardı edilmemesi gerekir. Bu boyut, hem kurucu girişimci, hem izleyen kuşak hem de diğer aile üyeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada yabancı ve Türkçe literatürde az sayıda yayın yapılan, ortalama 6-8 aylık bir süreç olan aile anayasası hazırlama çalışmalarında, söz konusu sürecin uygulaması ve sorunlarına ilişkin saptamaları akademik ortamda paylaşarak literatüre ve uygulamaya katkı sağlamak amaçlanmıştır.

II. 2. Çalışmanın Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmada birbirinden farklı yapıda, birbirinden farklı sektörde faaliyet gösteren dört işletmenin aile anayasası hazırlama süreci değerlendirilmiştir. Bu işletmelerden üçü imalat sanayiinde, diğeri hizmet sektöründedir. İki büyük ölçekli, diğeri ikisi KOBİ ölçeğinde işletmelerdir. İmalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin faaliyet kolları, otomotiv yan sanayii, taş ve toprağa dayalı sanayi; hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme ise distribütörlük yapmaktadır.

Bildiri sahipleri bu dört aile anayasasını hazırlayanlar olarak sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir araç olan aile anayasasının hazırlanma sürecinde gözlemlenen durumlar ve yaklaşımlar ışığında, literatüre katkı sağlayabilecek, aynı zamanda uygulamada aile işletmelerine ışık tutabilecek değerlendirmelerini sunmaktadırlar. Bu çerçevede çalışma nitel bir araştırma olarak değerlendirilmelidir.

III. BULGULAR

Söz konusu değerlendirmelerin sınırlı sayıda yayınlarda ortaya konan sonuçlara paralel olduğu görülmektedir. Söz konusu değerlendirmeler şu başlıklarda ele alınmaktadır:

- Kurucu girişimci davranışları
- İzleyen kuşağa ilişkin konular
- Aile üyelerinin iş yapma biçimlerine ilişkin esaslar

III. 1. Kurucu Girişimci Davranışları

Aile anayasası hazırlama sürecinde kurucu girişimcilerin iki farklı davranışları gözlemlenmiştir:

- Aile anayasası ile kurumsallaşma sürecine girmek isteyen, sürece inanan, otoriteyi, ekonomik ve sosyal gücü yitirme korkusu yaşamayan
- Aile anayasası ile kurumsallaşma sürecine girmek isteyen, sürece inanan, ancak otoriteyi, ekonomik ve sosyal gücü yitirme korkusu yaşayan

Sürecin ilk aşamasında yapılacak çalışmalar hakkında eşlerin ve çocukların da dahil olduğu toplantılarla bilgi verilmesi önem taşımaktadır. Çünkü sürdürülebilirlik, sadece ortakların değil, diğer aile bireylerinin sürece inanma ve sahiplenme tutum ve davranışlarına bağlıdır. Çalışma kapsamındaki işletmelerde bu amaçla toplantılar yapılmış; amaç, sürecin

aşamaları ve tüm aile bireylerinin katkılarının önemi anlatılmıştır. Bu toplantılarda kurucu girişimciler aktif rol üstlenmişler; aile bireylerine aile anayasasının katkıları, önemi ve ailenin anayasaya olan ihtiyacı üzerine ayrıntılı açıklamalarda bulunmuşlardır.

Kurucu girişimcilerde gözlemlenen ikinci davranış, anayasa hazırlama çalışmalarının önemini ve katkılarını çevreleriyle olumlu bir şekilde paylaşmalarıdır.

Üçüncü olarak, kurucu girişimcilerin bu konuda diğer aile bireylerine liderlik yaptıkları gözlemlenmiştir. Çalışmamız kapsamındaki bir işletme, birkaç ailenin ortaklığıyla yönetilmekte olup bu işletmede kurucu girişimcinin diğer aile bireylerine de bu konuda katkı verdiği gözlemlenmiştir.

Çalışmalarda olumlu yaklaşımlar yaşanmış olmakla beraber, derinliğine görüşmelerde elde edilen bilgiler ışığında, bu tür ailelerde sürecin başarısı için şu öneriler yapılabilir:

- Aile anayasasının amaç değil, kurumsallaşmanın ilk adımını sağlayan bir araç olduğu, önemli olanın, anayasasının uygulama süreci olduğu vurgulanmalıdır.
- Aile anayasasının imzalanmasından sonraki süreçte de oluşturulan kurulların toplantılarında yönlendirme yapılmalı ve toplantı kültürünün oluşmasına katkı verilmelidir.

Aile anayasası ile kurumsallaşma sürecine girmek isteyen, sürece inanan, ancak otoriteyi, ekonomik ve sosyal gücü yitirme korkusu yaşayan kurucu girişimcilerin bulunduğu çalışma kapsamındaki iki işletmede şu yaklaşımlar gözlemlenmiştir:

- Kurucu girişimciler, aile anayasasındaki bazı hükümleri kendilerine göre değerleyip düzenleyerek diğer üyelerle kabul ettirmek istemektedirler.
- Hazırlanan anayasa taslaklarına ilişkin bireylerden görüş alma sürecinde baskın olmak istemektedirler.
- “Ben daha uzun süre işletmenin başındayım ve olmaya devam edeceğim” mesajını her şekilde vermek istemektedirler.

Kurucu girişimciler, işletmeyi kuran, yıllarca büyük özveriyle bugüne getiren kişi olarak herkesin üzerinde hakları olduğunu, bunu saygının bir ifadesi olarak aile üyelerinin kabul etmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu nedenle de anayasasının hazırlanmasında hükümlerin kendileri tarafından dikte edilerek sunulmasını arzulamaktadırlar.

Her bir aile bireyi ile ayrı ayrı yapılan görüşmelerle hazırlanan ve her bireye ayrı ayrı gönderilen taslaklarla ilgili görüş aktarımında da kurucu girişimciler, diğer bireylerin ne istediklerini, neyi kabul ve/veya reddettiklerini öğrenmeyi, sahip oldukları kimliklerinin bir gereği olarak görebilmektedirler.

Ayrıca, aile anayasası ile kurumsallaşma sürecinde biçimsel karar alma mekanizmalarının devreye girmesiyle, katılımcı yönetim tarzının uygulanmasıyla, otoriter tavrının önemli ölçüde zarar gördüğünü düşünebilen kurucu girişimciler, her ortamda varlıklarını sürdürmekte olduklarını önemle vurgulamaya ihtiyacı duymaktadırlar.

Bu tutum ve davranışlarla ilgili olarak şu öneriler sunulabilir:

- Kurumsallaşmanın anlamının tanımlanmış ilke ve kurullarla yönetim olduğu, büyüme sürecinde, aile bireylerinin sayıca arttıkları durumlarda bir zorunluluk olduğu belirtilmelidir.
- Kurucu girişimcilerin bilgi ve deneyimlerinin, izleyen kuşaklar için rehber olduğu, bu nedenle işletmenin/işletmelerin başında her zaman “bilge” olarak var olmalarının, işletmenin geleceği açısından önem taşıdığı anlatılmalıdır.
- İzleyen kuşak üyelerine, yönetici kademelerinde var oldukları zaman, kurucu girişimci ile iletişimlerinin devamının taşıdığı önemi, sahip oldukları bilgi ve becerileri, onun bilgi ve deneyimiyle birleştirmeleri gerektiği anlatılmalıdır.
- Yönetimin, farklı görüş ve düşünceler içinde olursa da uzlaşmaya dayalı karar almayı gerektirdiği taraflara anlatılmalı ve uygulamaya katkı verilmelidir.

III. 2. İzleyen Kuşağa İlişkin Konular

Çalışmamız kapsamındaki işletmelerde aile anayasası hazırlama sürecinde izleyen kuşak üyelerine yönelik şu hususların açıklığa kavuşturulması gerektiği belirtilmiştir:

- İzleyen kuşak üyelerinin eğitim ve öğretimleri
- Şirkette çalışma esasları
- İzleyen kuşak üyelerinin kendi kariyer planlarına ilişkin düşünceleri

İzleyen kuşağın ilerleyen zaman içinde işletmede görev alarak yönetimi sahiplenmesini hedefleyen ailelerde, çocukların işle ilgili eğitimleri genellikle öğrenimleri sırasında işle ilgili çeşitli düzeylerde sorumluluk almaları ya da almadan işletmenin havasını solumak üzere ziyaretleri şeklinde gerçekleştirilmektedir. Bu yaklaşım içinde çocuğun işe ve işletmeye ilgi duyması, kendini o alana uygun yetiştirmede de yönlendirici olmaktadır. Ebeveynler, bu şekilde çocuklar işletmeye ilgi duymayanların, öğrenimlerini ve öğrenimleri sonrasında işlerini farklı şekilde kurgulayabilmektedirler.

İçinde işe ilgi duymayanların, öğrenimlerini ve öğrenimleri sonrasında işlerini farklı şekilde kurgulayabilmektedirler. Öğrenimleriyle ilgili olarak, kurucu girişimci ve diğer aile büyükleri, çocuklarının mutlaka üniversite eğitimi görmelerini arzulamaktadırlar. Dört işletmede de bu konuda kararlılık gözlemlenmiştir. Birden fazla yabancı dil öğrenme, gerektiğinde bu amaçla yurt dışına gitme gibi alternatifler de tüm işletmelerde ortak düşünce ve davranış biçimidir.

İzleyen kuşağın öğrenimleri sonrası işletmede çalışma esasları anayasa hazırlama sürecinde dikkate alınması gereken bir diğer önemli husustur. Doğrudan baba ile birlikte hemen işin başına geçmek, yönetim ve profesyonellerle iletişim açısından önemli sorunlar doğurabilmektedir. Deneyim kazanma sürecini yönetici olarak geçiren izleyen kuşak üyesi, bu konuda sorunlar yaşayabilmektedir.

Çalışma kapsamındaki işletmelerde izleyen kuşak üyeleri için, öğrenimleri sonrasında bir başka işletmede profesyonel olarak çalışmak, belirli bir süre sonrasında işletmeye gelerek eğitim ve öğrenimine uygun bir alanda alt kademeden başlayarak, performansına bağlı yükselme olanaklarını yaratmak doğru bir yaklaşımdır.

Öte yandan izleyen kuşak üyelerinin, kendi kariyer planlarıyla ilgili olarak işletme açısından tehdit olarak değerlendirilecek bazı görüşleri de olabilmektedir. Örneğin, büyük erkek çocuğun otomatik olarak işin başına zaten geçmesi gereken bir üye olduğunu düşünmesi, işinin hazır olduğunu düşünerek kendini yetiştirme ihtiyacı duymaması, öğrenimi sonrası her şeyi hazır olduğu için emek vermeden önemli varlıklara sahip olması gibi inanç ve tutumlar, bu konuda olumsuz yargılardan birkaçıdır. Ayrıca, ebeveynlerin, çocuklarının öğrenimleri ne olursa olsun, işletmede çalışmalarını ve yönetici olarak görev almalarını istemeleri de bir diğer olumsuzluktur.

Bu konuda izleyen kuşak üyelerine uygulanacak kişilik envanterleri ile yön verilmesi, onların işletmedeki kariyerlerini anayasada esaslara bağlayarak yol haritası çizilmesi, bilgi ve beceriye göre yönetici olarak üst kademelere yükseleceğinin esaslara bağlanması, tehditlerin etkisini azaltmak bakımından dikkate alınacak önerilerdir.

III. 3. Aile Üyelerinin Çeşitli Konulardaki Tutum ve Davranışlarına İlişkin Esaslar

Genel olarak dikkate alınması gereken bazı hususlar, çalışma kapsamındaki işletmeler için de dikkate değer hususlar olup anayasa hazırlama sürecinde esasları belirlenmesi gereken şu konulardır:

- Aile üyelerinin veya birden fazla ailelerin yönettiği işletmelerde ortakların başka iş yapma esasları
- Hisse devri esasları
- Giderlerin karşılanması ve gelir/kar paylaşım esasları
- Gelin ve damatların işletmede çalışma esasları

Çalışmamız kapsamındaki işletmelerin ikisinde farklı ailelerin ortaklığı söz konusu olup kazanımlarını mevcut iş dışında işlere yatırma esasları değerlemeye alınmıştır. Bazı ortakların bu davranışı benimsemedikleri, yatırımı düşünen ortağın işletmeden ayrılması ilkesinin getirilmesini istediği görülmüştür. Bu konu sürdürülebilirliği etkileyen bir faktör olup uzlaşma konusudur.

Ortakların hisselerini miras dışında bir durum ortaya çıktığında aile içinde veya aile dışındaki bireylere devir esasları, üzerinde durulması gereken bir diğer husustur. Bu konu da anlaşmazlık konusu olup uzlaşmayı gerektirmektedir.

Çoğu aile işletmelerinde aile bireylerinin kişisel giderlerinin de işletme kasasından karşılandığı bilinen bir gerçektir. Özellikle ortak olan ve/veya çalışan aile üyelerinin bireysel giderlerini işletmeyle ilgili olan giderlerinden ayrı tutmaları, diğer üyelerin de işletme kasası ile ilişkilerinin olmamasının sağlanması önemli bir husustur.

Aynı şekilde çalışan aile üyelerine maaş verilmesi, ortaklık payı olanların kar paylarını almaları doğal ve gerekli bir diğer ilkedir.

Gelin ve damatların işletmede çalışmaları da uzlaşma ile esasları belirlenmesi gereken bir diğer önemli konudur. Çalışmamız kapsamındaki dört işletmenin sadece birinde, gelin ve damatların işletmede çalışmalarına olumlu yaklaşıldığı görülmüştür. Bu konuda doğru ilke, bilgi ve liyakatlarının uyması hususunun temel koşul olmasıdır. Ancak çalışıp çalışmamasının, aile anayasasında yer alması gereken bir madde olduğu dikkate alınmalıdır.

IV. SONUÇ

Ülkemiz işletmelerinin %95'ini aile işletmeleri oluşturmaktadır. Birçok aile işletmesi ömrünü ikinci kuşakta tamamlamakta; bu işletmelerden üçüncü kuşağa geçebilenlerin oranı ancak %10 iken, dördüncü kuşağa gelindiğinde ise bu oran gittikçe azalmaktadır. Bir yandan rekabetin yoğunluğu ve ekonomik koşulların baskısı, diğer yandan aile üyelerinin sayıca artmaları, işletmede çalışmaya başlamaları ve aile üyeleri arasında ortaya çıkabilecek huzursuzlukları önleme ya da çıkan sıkıntıların giderilmesi başta kurucular olmak üzere profesyonellere kadar birçok kişiyi zorlayan gelişmelerdir. Ülke ekonomisine büyük etkisi olan aile işletmeleri, yönetim devirlerinde başarısızlık ve birçok farklı sebepten dolayı yaşamlarını sona erdirmekte ve hem ailenin hem de ülkenin ekonomisini olumsuz etkilemektedirler.

Duygu ve mantık ikilemelerinin yoğun yaşandığı, işletmenin sorunları ile aile sorunlarının çoğu zaman birbirine karıştığı aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, çok önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte aile anayasası, bu sorunun çözümünde önemli bir araç olmaktadır. Ailenin ve şirketin nesiller boyu sürmesinde ve çocuklara bırakılacak güçlü bir mirasın yaratılmasında aile anayasasının payı oldukça büyüktür.

Dört aile işletmesinin aile anayasası hazırlama sürecinde gözlemlenen durumlar ve yaklaşımlar ışığında değerlendirmelerin sunulduğu bu çalışmada, kurucu girişimcilerin aile anayasası hazırlama sürecinde önemli bir yere sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Aile anayasasının katkısına inanan ve otorite kaybetme endişesi yaşamayan kurucu girişimciler sürecin hızlı ve sağlıklı bir şekilde ilerlemesinde büyük katkıda bulunmuşlardır. Diğer yandan aile anayasasının katkısına inanmakla birlikte, otorite kaybetme endişesi yaşayan kurucu girişimcilerin sürecin bazı noktalarına kendi istek ve beklentileri doğrultusunda müdahale etmek istedikleri görülmüştür. Bu endişeler yerinde

olmakla birlikte, kurumsallaşmanın kaçınılmaz bir zorunluluk olduğu, kurucu girişimcilerin bilgi ve deneyimlerinin izleyen kuşaklar için her zaman rehber olduğu, kendilerinin aile ve işletme için her zaman çok önemli ve özel bir konumda oldukları mesajını vermek, bu endişeleri azaltacak öneriler arasında sayılabilir.

Gerek işletmede çalışan gerekse işletme dışındaki aile üyeleri izleyen kuşağın çok iyi bir eğitim alması, mutlaka yurt dışı deneyimi yaşaması, birden fazla yabancı dili en iyi şekilde konuşması konularında hemfikirlerdir. Burada dikkate alınması gereken en önemli husus; hem eğitim fırsatları hem de işletmedeki gelecekleri konusunda her izleyen kuşak üyesine eşit şans verilmesi gerektiğidir. Büyük erkek çocukların kendilerini işletmenin doğal varisi olarak görmesi veya kurucu girişimci tarafından öyle kabul edilmesi önemli sorunlara neden olabilmektedir. Büyük erkek çocuk, o işi devralacak olgunlukta ise, eğitimi almış ve deneyim kazanmışsa sorun olmayabilmekte; ama değilse, aile içi kavgalar, kardeşler arası anlaşmazlıklar, tüm çalışanları dolayısıyla işletmeyi ve çevresini olumsuz etkileyebilmektedir. İzleyen kuşağa kariyer planlamaları konusunda işletmede çalışan aile üyelerinin bilgi ve deneyimlerini aktarmaları büyük fayda sağlayacaktır. Çünkü deneyimle yoğrulmuş bilgi, izleyen kuşak üyelerine farklı bakış açıları kazandırmak konusunda yol gösterici olacaktır. En önemli de, izleyen kuşak üyelerine ailenin ve işletmenin öyküsünü anlatmaktır. Zorluklarla nasıl mücadele edildiği ve bugünlere nasıl geldiği konusunda izleyen kuşakta farkındalık oluşturulmalı; ailenin birbirine duyduğu güven, bağlılık, dayanışma, iletişim konularına vurgu yapılmalıdır.

İzleyen kuşağa ilişkin alınan kararlar hem izleyen kuşak üyeleri için hem de işletme için önem taşımaktadır. Dolayısıyla izleyen kuşaktan aile ve işletme içinde ne beklendiği açık bir şekilde ortaya konmalıdır. Bu konuda genel eğilim, eğitimi ne olursa olsun izleyen kuşak üyelerinin aile işletmesinde çalışması yönündedir. Ancak, dikkate alınması gereken önemli husus; izleyen kuşağın ilgi, istek, beklenti ve yeteneklerini dikkate almak, onlara bu konuda seçim hakkı vermektir. Ancak istekli, işletmeye ve aileye bağlı bir izleyen kuşak üyesi etkili ve başarılı bir sürdürülebilirlik sürecine katkıda bulunabilir.

Bir diğer konu, hisse devri, gelir/kar paylaşımı, ortakların aile işletmesi dışında başka iş yapmaları ve gelin/damatların işletmede çalışmalarına ilişkin esasların belirlenmesidir. Bu konularda alınacak kararlar tüm aile üyelerini memnun edecek kararlar olmalı; aksi takdirde içselleştirmeden alınan kararların bedeli çok ağır olmakta; aile anayasasının uygulama şansı azalmakta ve kağıt üzerinde kalan bir anayasa da ailenin sürdürülebilirliğine katkı sunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Ateş, M.R. Yarının Aile Şirketleri, İstanbul, 2009.
- Bowman, N. "Transferring Management in the Family-owned Business", *U.S. Small Business Administration*, Emerging Business Series, 1991, s.1-33.
- Danes, M.S., Heather R. Haberman, Donald Mc Tavish, "Gendered Discourse About Family Business", *Family Relations*, 54, 2005, s.116-130.
- Duh, M. "Family Businesses: The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions", *Entrepreneurship - Gender, Geographies and Social Context*, Prof. Thierry Burger-Helmchen (Ed.), <http://www.intechopen.com/books/entrepreneurship-gendergeographies-and-social-context/family-businesses-the-extensiveness-of-succession-problems-and-possible-solutions>, 2012, s.209-234, (Erişim tarihi: 25.10.2013).
- European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, Final Report of the Expert Group, Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, 2009.
- Favre, J. "The family businesses: the essence of a family constitution", <http://www.mll-legal.com/index.php?id=381>, 2012, (Erişim tarihi, 24.10.2013).
- Gümüştekin, E. "Aile İşletmeleri ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmada Yaşadıkları Sıkıntılar", <http://optimum.usak.edu.tr/index.php/dergi/61-prof-dr-eren-guemuestekin-aile-isletmeleri-ve-aile-isletmelerinin-kurumsallasma-yasad-klar-s-k-nt-lar>, 2013, (Erişim tarihi:24.10.2013).
- KPMG Enterprise, Constructing A Family Constitution, 2011.
- McClain, L.C. Family Constitutions and the (New) Constitution of the Family, *75 Fordham Law Review*, 833, 2006, s.833-881.
- Neubauer, H. "The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries", *Family Business Review*, 16, 4, 2003, s.269-281.
- Olson, D. P., Virginia S. Zuiker, Sharon M. Danes, Kathryn Stafford, "The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability", *Journal of Venturing*, 18, 2003, s.639-666.
- Stewart, C.G. "Ten Key Insights into the process of making your own Family Constitution", http://www.familylegacyasia.com/whitepaper_pdf/Ten%20key%20insights%20into%20making%20a%20Family%20Constitution.pdf, (Erişim tarihi: 25.10.2013).



MARMARA ÜNİVERSİTESİ