

Aile Şirketlerinde Yönetim ve Süreklilik

Muhammed Esat Erdoğan¹

Özet

Bu çalışma, aile şirketlerinin yönetimi ve sürekliliği ile ilişkili temel konuları incelemektedir. Aile şirketleri, dünya çapında ekonomik kalkınmaya, istihdama ve girişimciliğe en önemli katkıda bulunan şirketler arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, aile ve işletme sistemlerinin bir arada bulunmasından kaynaklanan benzersiz yapıları nedeniyle hem fırsatlar hem de zorluklar sunmaktadır. Çalışma, öncelikle aile şirketleri kavramını ve tanımlayıcı özelliklerini ele alarak, güçlü bağlılık, uzun vadeli yönelim, güvene dayalı ilişkiler, esneklik ve hızlı karar alma gibi güçlü yönlerini vurgulamaktadır. Ayrıca, aile içi çatışmalar, kayırmacılık, rol belirsizliği, değişime direnç ve kurumsallaşmadaki zorluklar gibi potansiyel zayıf yönlerini de ele almaktadır. Aile şirketlerinin davranışlarını ve yönetimini daha iyi anlamak için, çalışma önemli teorik perspektifleri gözden geçirmektedir. Bunlar arasında; aile, işletme, mülkiyet ve yönetim alt sistemleri arasındaki etkileşimi açıklayan sistem modelleri, çıkar çatışmalarına ve yönetim mekanizmalarına odaklanan vekalet teorisi, güven, sorumluluk ve kolektif bağlılığı vurgulayan temsil teorisi ve finansal olmayan aile hedeflerinin önemini vurgulayan sosyo-duygusal zenginlik teorisi yer almaktadır. Ayrıca, aileye özgü kaynakların ve yeteneklerin rekabet avantajına ve uzun vadeli sürdürülebilirliğe nasıl katkıda bulunduğunu açıklayan kaynak temelli bakış açısı ve dinamik yetenekler teorisi de bulunmaktadır. Çalışma, ayrıca aile işletmelerinin yaşam döngüsünü ve farklı gelişim aşamalarında ortaya çıkan yönetimsel zorlukları incelemektedir. Özellikle aile şirketlerinin karşılaştığı en kritik konulardan biri olan sürekliliğe vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda, aile ve işletme sınırlarının net ayrılmasının, kuşaklar arası devir ve halefiyet süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesinin, aile konseyleri ve aile meclisleri gibi yönetim mekanizmalarının kurulmasının ve bir aile anayasasının geliştirilmesinin önemi tartışılmaktadır. Bu çalışma genel olarak, aile şirketlerinde sürdürülebilir sürekliliğin, aile değerleri ile kurumsal (profesyonel) yönetim uygulamaları arasında denge kurmaya bağlı olduğunu göstermektedir.

1 Dr., İstanbul Topkapı Üniversitesi, es_erdogan@hotmail.com,
ORCID ID: 0000-0003-2003-6089

1. Giriş

Aile şirketleri, en eski ve en yaygın örgütlenme biçimlerinden birini temsil etmektedir. Bu şirketler istihdam, yatırım, girişimcilik, inovasyon ve toplumsal istikrara önemli katkılar sağlamaktadır. Aile şirketleri, dünya ekonomisinde önemli bir paya sahiptirler. Birçok ekonomide, aile kontrolündeki firmalar özel sektöre hakimdir ve ekonomik kalkınmada merkezi bir rol oynamaktadır. Ülkeler arasında görece farklar olsa da toplam şirketlere oranı bakımından çok büyük kısmını oluşturmaktadır. Türkiye’de aile şirketleri ile Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) kavramları iç içe geçmişlerdir. Bununla birlikte, aile şirketlerinin KOBİ konumunda olması, birebir aynı oldukları anlamına gelmemektedir. Bazen büyük ölçekli uluslararası bir firma da aile şirketi olabilmektedir. Buna rağmen KOBİ’lerin aile şirketleri ile ortak yönleri farklılıklarından daha çoktur (Erdoğan, 2007). Türkiye’deki KOBİ’ler bütün işletmelerin %99,8’ini oluşturmaktadır (KOSGEB, 2024). TÜİK (2023) verilerine göre KOBİ’ler Türkiye’de toplam ihracatın %31,6’sı, ithalatın %15,4’ü, istihdamın ise %70,6’sını oluşturmaktadır. Buna göre, aile nasıl toplumumuzun yapı taşı ise, aile şirketleri de ülke ekonomisinin temelini oluşturduğu söylenebilir.

Aile şirketleri, ekonomik önemlerine rağmen, finansal hedeflerin yanı sıra aile değerleri, duygusal bağlılık, kuşaklar arası ilişkiler ve nesiller boyunca süreklilik arzusuyla da şekillendiği için diğer kuruluşlardan önemli ölçüde farklıdır (Gersick vd., 1997). Aile ve işletme sistemlerinin bir arada bulunması hem fırsatlar hem de zorlukları barındıran benzersiz bir örgütsel yapı oluşturur. Aile şirketleri genellikle güçlü bağlılık, uzun vadeli yönelim, hızlı karar alma ve paydaşlar arasında yüksek düzeyde güven gibi avantajlardan yararlanır. Bununla birlikte, rol belirsizliği, halefiyet çatışmaları, duygusal karar alma, nepotizm ve aile beklentilerini profesyonel yönetim ilkeleriyle dengeleme zorluklarından kaynaklanan yönetim sorunlarıyla da karşılaşabilirler. Bu nedenle, aile şirketlerinin dinamiklerini anlamak, geleneksel ekonomik yaklaşımların ötesine geçerek yönetim, örgütsel davranış, yönetişim, sosyoloji ve psikolojiyi bütünleştiren çok boyutlu bir bakış açısı gerektirir.

Bu çalışma, aile şirketleri ile ilgili temel kavramları, teorileri ve sürekliliğine etki eden yönetim süreçlerini incelemektedir. İlk olarak, aile şirketi kavramı, kısaca özelliklerini, güçlü ve zayıf yönlerini ele almaktadır. Ardından, aile şirketleri araştırmalarında kullanılan başlıca kavramsal modeller ve teorik yaklaşımları aktarmaktadır. Bunlar arasında sistem modelleri, vekalet teorisi, temsil teorisi, sosyo-duygusal zenginlik yaklaşımı, kaynak tabanlı görüş ve dinamik yetenekler teorisi yer almaktadır. Bu çerçeveler, yönetim yapıları, aile üyeleri ve yöneticilerin motivasyonları ve aile şirketleri arasındaki etkileşimler

hakkında önemli bilgiler sağlamaktadır. Ayrıca, aile şirketlerinin yaşam döngüsünü incelemekte ve farklı gelişim aşamalarında ortaya çıkan yönleri değerlendirilmektedir. Özellikle uzun vadeli hayatta kalmayı hedefleyen aile şirketleri için kritik önem taşıyan süreklilik ve sürdürülebilirlik konularına dikkat çekilmektedir. Aile ve işletme sistemleri arasında net sınırlar çizme, aile içi çatışmaları yönetme ve başarılı şirket yapıları oluşturma için gerekli hususlar, çeşitli eserlerden örneklerle birlikte aile şirketlerinde süreklilik bağlamında tartışılmaktadır.

Ayrıca, bu çalışma aile şirketlerinin karşılaştığı en kritik zorluklardan biri olarak kabul edilen kuşaklar arası devir ve halefiyet planlamasını ele almaktadır. Aile şirketlerinin birden fazla kuşak boyunca başarılı bir şekilde varlığını sürdürebilmesi, liderlik geçişi, halef yetiştirme ve kurumsallaşma süreçleri örgütlerin devamlılığı açısından merkezi bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, aile konseyleri, aile meclisleri ve aile anayasaları gibi yönetim mekanizmaları, aile ilişkilerini düzenlemek, iletişimi güçlendirmek ve kurumsal istikrarı sağlamak için önemli araçlar olarak tartışılmaktadır. Bu içeriğiyle çalışma genel olarak, aile şirketlerinde sürekliliği şekillendiren yönetsel ve örgütsel dinamiklere dair kapsamlı bir anlayış sunmayı amaçlamaktadır. Teorik bakış açılarını yönetim odaklı yaklaşımlarla birleştirerek, aile şirketi yönetimi literatürüne katkıda bulunmakta ve aile şirketlerinin uzun vadeli sürdürülebilirliğiyle ilgilenen araştırmacılar ve uygulayıcılar için önemli bilgiler sunmaktadır.

2. Aile Şirketi Kavramı ve Özellikleri

Birçok farklı akademik yayında ve çalışmalarda “aile şirketi” kavramı “aile işletmesi” olarak da geçmektedir. Bunun için çok sayıda tanım bulunmaktadır (Donnelley, 1964; Barry, 1975; Davis, 1983; Ward, 1997; Alayoğlu, 2003; Ateş 2003; Birincioğlu & Acuner 2015). Von Potobysky’e (1992) göre, “*aile üyelerinin, yönetim kademelerinde çalıştığı işletmelerdir*”. Bork’a (1986) göre, “*aile üyeleri tarafından ya da evlilik yoluyla aileye katılmış kişiler tarafından kurulan bir şirket türüdür*”. Şan Özalp’e göre “*aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki jenerasyonun şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirkettir*” (Aktaran: Karpuzoğlu, 1999). Alayoğlu (2003), “*aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse*” aile şirketi olarak tanımlamaktadır. Karpuzoğlu’nun (1999) tanımında ise “*en az iki jenerasyonun kurumda çalıştığı, işletmenin kurulmasındaki amacın ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan kişinin kurumu idare ettiği şirketlerdir*” şeklinde belirtilmektedir.

Bu tanımlardan yola çıkarak aile şirketlerinin temel özellikleri olarak; şirket hisselerinin çoğunluğunun bir ailenin veya kişinin mülkiyetinde olması, şirketin günlük faaliyetlerinin yönetiminde ve karar alma süreçlerinde aile üyelerinin aktif olarak yer alması, amacın sadece finansal kazanç değil ailenin mirasını koruma ve şirketin nesilden nesile aktarılmasından söz edebiliriz. Bundan hareketle toparlayıcı bir tanımla bu bölümü bitirmek yararlı olacaktır. Aralarında kan bağı veya evlilik yoluyla ilişkisi olan bireylerin şirketin yönetiminde yer aldığı ve kararları şekillendirdiği, en az iki kuşağın temsil ettiği, temel amacın ailenin geçimini ve şirketi gelecek nesillere aktararak mülkiyetin devamlılığını sağlamak olan şirket aile şirketi olarak ifade edilebilir.

3. Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin pek çok avantajları ve güçlü yanları bulunmaktadır. Buna göre; işletmeye bağlılık, “biz” bilincinin yüksek olması, hızlı kararlar alabilme, amaç ve hedef birliği, finansal esneklik, uzun dönemli stratejilere odaklanma gibi avantajları bulunmaktadır. Aile şirketlerinde akıcı iletişim ile bürokrasiden uzak hızlı kararlar alınıp uygulamaya konulabilmektedir. Aile üyelerinden oluşan ekipte grup sinerjisi yüksek, güçlü bir kurum kültürü oluşturmak daha kolaydır. Aile şirketlerinin avantajları, diğer bir ifadeyle; finansman ihtiyacının özkaynaklardan karşılanması, hızlı karar alabilme, güçlü aile bağları, esneklik kabiliyeti, ekip ruhu sinerjisi, bilgi birikimi ve işe uyum, kuvvetli kurum kültürü, yönetim politikalarında istikrarın yakalanması olarak sayılabilmektedir (Ergüden, 2021).

Aile şirketlerinin başlıca dezavantajları ise şu şekilde belirtilebilir: Nepotizm (akraba/adam kayırma), yetki ve sorumlulukların tanımlanmaması, finansal yetersizlik, aile içi problemlerin işe yansması, kontrol ve denetim mekanizma yetersizliği, kurumsallaşamama eğilimi. Başka bir ifadeyle; finansman yetersizliği, yanlış istihdam politikası, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, merkezîyetçi yönetim tarzı, çok katı aile kültürü, eğitim politikasızlığı, çıkar çatışmaları ve devir planının bulunmayışı aile şirketlerinin dezavantajlarıdır (Ergüden, 2021).

4. Aile Şirketlerini Açıklayan Kavramsal Modeller ve Teoriler

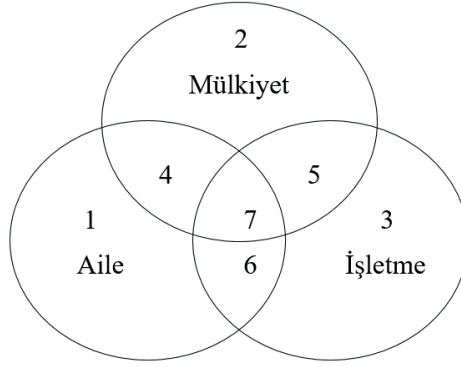
Aile şirketleri literatüründeki en etkili yaklaşımlar arasında sistem modelleri, vekalet teorisi (agency theory), temsil/hizmetkârlık teorisi (stewardship theory), sosyo-duygusal zenginlik teorisi (socioemotional wealth theory), kaynak tabanlı görüş (resource-based view) ve dinamik yetenekler teorisi (dynamic capability theory) yer almaktadır. Bu modeller ve teoriler, aile ve iş ilişkilerindeki çatışmaları önlemek, nesiller arası geçiş yönetmek ve kurumsallaşmayı sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar aile şirketlerinde yönetim yapıları, yönetici

davranışı, halefiyet süreçleri ve stratejik karar alma konularında tamamlayıcı açıklamalar sunmaktadır.

4.1. Aile Şirketlerinde Sistem Modelleri

Aile şirketi sistemine ilişkin literatürde geliştirilen çeşitli modeller bulunmaktadır. İki Daire Modeline (Aile Sistem Teorisi) göre aile şirketleri aile ve işletme olmak üzere iki sistemden oluşmaktadır (Lansberg, 1983). Aile sistemi, ailenin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik duygu temelli ve içe dönüktür. İşletme sistemi ise, işletmenin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik görev temelli ve dışa dönüktür. Her iki sistemi de tatmin edecek stratejiler ve uygulamalar bulmak aile şirketlerinin karşılaştığı en önemli zorluktur. Öyle ki, her birinin kendine özgü normları, kuralları, değer yargıları ve organizasyonel yapıları vardır. Sorunlar, aynı kişilerin örneğin, ebeveyn ve profesyonel yönetici olarak her iki dairede de yükümlülüklerini yerine getirmek zorunda kalmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, işletmenin kendisi de sağlam iş uygulamaları ve ilkelerine göre faaliyet göstermeli, bunun yanında ailenin istihdam ve gelir ihtiyaçlarını karşılamalıdır (Gersick vd., 1997). Aile şirketlerine, ikili sistem çatışmasını yönetmek için resmi aile konseyleri ve sıkı profesyonel insan kaynakları yönergeleri gibi net sınırlar oluşturmaları tavsiye edilmektedir (Lansberg, 1983).

Renato Tagiuri ve John Davis, 1980'lerin başlarında Harvard İşletme Okulu'ndaki (HBS) çalışmalarıyla iki sistemli modeli detaylandırdılar (Gersick vd., 1997). İki daire modeline mülkiyet yani sahiplik sistemi ekleyerek "Üç Daire Modeli" (three-circle model) geliştirdiler. Bu model aile şirketlerindeki karmaşık ilişkileri ve potansiyel çatışma alanlarını analiz etmek için kullanılan en temel yönetim çerçevesi sunmaktadır. Aile şirketlerinde üç farklı grup (aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlar) bulunmaktadır. Modeldeki üç dairenin örtüşmesi sonucunda, yedi farklı alan ortaya çıkmakta ve bireyler bu alanların birinde yer almaktadırlar. Buna göre, Şekil 1'deki 1 no'lu alanda sadece aile üyesi olanlar, aile üyesi olmayıp işletmede çalışmayan sadece hissedar olanlar 2 no'lu alanda, sadece işletmede çalışan yabancılar 3 no'lu alanda, hem aile üyesi hem hissedar olup işletmede çalışmayanlar 4 no'lu alanda, işletmede hem hissedar hem çalışan olup aile üyesi olmayanlar 5 no'lu alanda, hem aile üyesi hem çalışan olup hissesi olmayanlar 6 no'lu alanda, hem aile üyesi hem işletmede çalışan hem de hissedar olanlar ise 7 no'lu alanda yer almaktadır.



Şekil 1. Üç Daire Modeli

Kaynak: (Gersick vd., 1997: 6)

Üç daire modeli, aile şirketlerindeki kişiler arası çatışmaların, rol ikilemelerinin, önceliklerin ve sınırların kaynağını anlamak için çok kullanışlı bir araçtır (Gersick vd., 1997). Her daire farklı beklentileri, sorumlulukları ve davranış kalıplarını yansıtır. Aile üyeleri aynı anda sahip, yönetici, çalışan veya halef gibi birden fazla rol üstlenebilir. Bu durum organizasyon içinde hem sinerji hem de çatışma yaratabilir. Bu daireler arasındaki kesişimler, yetki dağılımı, halefiyet planlaması, duygusal dinamikler ve stratejik karar alma ile ilgili yönetim zorlukları oluşturur. Bu modelle farklı rolleri ve alt sistemleri belirlemek, bir aile şirketi içindeki karmaşık etkileşimleri parçalara ayırmaya ve gerçekte ne olup bittiğini ve nedenini görmeyi kolaylaştırmaya yardımcı olur (Gersick vd., 1997). Örneğin, temettü politikası veya halefiyet planlaması üzerindeki aile mücadeleleri, her bireyin üç daire modelindeki yeri dikkate alındığında daha iyi bir şekilde anlaşılabilir hale gelir. 4 no'lu alandaki (aile üyesi, işletmede ortak, çalışan olmayan) bir kişi, aile üyeliğinin meşru bir ödülü ve bir sahip olarak makul bir yatırım getirisi olduğunu düşünerek temettüleri artırmak isteyebilir. Öte yandan, 6 no'lu alandaki (aile üyesi, işletmede çalışan, ortak olmayan) bir kişi, daha iyi kariyer ilerleme fırsatları yaratabilecek şekilde büyümeye yeniden yatırım yapmak için temettüleri askıya almak isteyebilir. Bu şekilde kişilerin şirketteki rolleri, bakış açılarını da şekillendirmektedir (Gersick vd., 1997).

Üç daireli bakış açısı, aile şirketlerinin yalnızca ekonomik rasyonellik üzerinden anlaşılamayacağını, çünkü duygusal ve ilişkisel boyutların örgütsel süreçleri önemli ölçüde etkilediğini vurgular. Örneğin, işletmede çalışan bir aile üyesi karlılıktan ziyade aile uyumuna öncelik verebilirken, aile üyesi olmayan yöneticiler daha çok profesyonel performans göstergelerine odaklanabilir.

Benzer şekilde, aile şirketlerindeki sahiplik yapıları genellikle işletmeye duygusal bağlılığı içerir ve bu da uzun vadeli stratejik yönelimlere ve dış denetime karşı direnç yol açar. Bu nedenle model, nesiller arası sürdürülebilirliği sağlamak için aile beklentilerini profesyonel yönetim mekanizmalarıyla dengelemenin gerekliliğini vurgular.

Aile şirketlerinin içerisinde bulunduğu çevreyi de dikkate alarak “Dört Daire Modeli” geliştirilmiştir. Buna göre çevresel faktörlerinin de etkisinde olan aile şirketi sistemi, aile, işletme, mülkiyet ve yönetim sistemlerinden oluşmaktadır (Birincioglu & Acuner, 2015). Bu modeller aile şirketlerinde mevcut olabilecek konum ve rolleri açık bir şekilde göstermesi bakımından faydalıdır. Bunların kullanımıyla oluşabilecek çatışmalar daha anlaşılır bir biçimde çözümlenebilecektir (Kondu Kaya, 2019).

4.2. Vekalet Teorisi

Vekalet teorisi (agency theory), aile şirketleri de dahil olmak üzere kuruluşlarda gözlemlenen yönetim karmaşıklıklarını ve kontrol mekanizmalarını açıklamada oldukça önemlidir. Bu teoriye göre şirkette mülkiyet ve yönetimin ayrılması durumunda çatışmaların ortaya çıktığını ve yöneticilerin hissedarların hedefleri yerine kendi kişisel çıkarlarını takip etmeye yöneldiğini savunmaktadır (Jensen & Meckling, 1976). Aile şirketlerinde mülkiyet ve yönetim genellikle aile içinde yoğunlaştığı için bu tür çatışmalar azalabilir. Aile üyeleri genellikle şirketin uzun vadeli değerini korumak, yönetsel davranışları yakından izlemek ve sürekliliğini sağlamak için daha güçlü motivasyona sahiptir. Bununla birlikte, aile şirketlerinde azınlık ve çoğunluk hissedarları arasında, farklı nesiller arasında veya aktif görevli ve pasif aile üyeleri arasında çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Nepotizm, bencillik ve duygusal karar alma liyakat sistemini zayıflatır ve şirketin verimliliğini azaltabilir. Aile üyesi olan şirket yöneticileri, finansal performansı en üst düzeye çıkarmaktan çok aile kontrolünü korumaya öncelik verebilir. Bu da şirketin büyümesini ve genişlemesini, dış yatırımını, profesyonelleşmesini ve sürekliliğini engelleyebilir.

4.3. Temsil/Hizmetkarlık Teorisi

Temsil/Hizmetkarlık teorisi (stewardship theory), vekalet teorisinin aksine, şirketlerdeki yönetsel davranışlara ilişkin daha iyimser bir bakış açısı sunmaktadır. Bu teori, yöneticilerin her zaman bencil fırsatçılar olmadığını, aksine hedefleri kurumsal başarı ve kolektif refahla uyumlu olan sorumlu yöneticiler olarak hareket edebileceklerini öne sürmektedir (Davis vd., 1997). Yöneticilerin kişisel çıkarlarını maksimize etmek yerine, şirketin uzun vadeli çıkarlarını ön planda tuttuğunu ve sahiplerin amaçlarıyla kendi amaçlarını uyumlu hâle getirdiğini savunmaktadır (Davis vd., 1997; Miller & Le Breton-

Miller, 2006). Bu bakış açısı, özellikle aile şirketleri için geçerlidir; çünkü aile üyeleri genellikle kuruma karşı güçlü bir psikolojik bağlılık, duygusal özdeşleşme ve ahlaki sorumluluk geliştirirler.

Bu teori birçok aile şirketinin neden dirençli, güçlü kurumsal kültür ve kalıcı paydaş ilişkileri sergilediğini açıklamaktadır. Aile şirketinin uzun süredir varlığını sürdürmesinin büyük ölçüde nedeni, sahiplerinin kısa vadeli kârlar elde etmek yerine değer yaratmaya yönelik uyguladıkları stratejidir (Weclawski, 2022). Böylece, aile üyesi olan şirket yöneticileri kısa vadeli finansal kazançlardan ziyade örgütsel sürdürülebilirliği, çalışan refahını ve aile mirasını önceliklendirebilirler. Şirketi gelecek nesillere başarıyla devretme arzusu, genellikle stratejik sabrı, güvene dayalı ilişkileri ve kolektif karar almayı teşvik eder. Yöneticiler, izleme ve kontrol sistemlerinden ziyade karşılıklı güvene, ortak değerlere ve koordinasyona daha fazla dayanırlar. Teori ayrıca, aşırı kontrol mekanizmalarının çalışanların içsel motivasyonunu azaltabileceğini ve şirket içindeki güveni zedeleyebileceğini öne sürer. Bu nedenle, aile şirketlerinde etkili yönetim, genellikle profesyonel hesap verebilirliği ilişkisel ve değer temelli yönetim uygulamalarıyla dengelemeyi gerektirmektedir.

4.4. Sosyo-duygusal Zenginlik Teorisi

Sosyo-duygusal zenginlik (Socioemotional wealth- SEW) aile işletmeleri araştırmalarında önemi ve kullanımı son yıllarda artan bir kavramdır (Kazdal & Çelik, 2025). Bu yaklaşım, aile şirketlerinin finansal hedeflerin yanı sıra aile mülkiyetiyle ilişkili ekonomik olmayan değerlerin korunmasıyla da motive olduklarını savunmaktadır (Gómez-Mejía vd., 2007). Sosyo-duygusal zenginlik, ailelerin şirketlerinden elde ettikleri duygusal değeri ifade eder. Bu değer aile kimliği, duygusal bağlılık, sosyal statü, mirasın korunması ve gelecek nesillere aktarılmasını içerir.

Sosyo-duygusal zenginlik teorisi, aile şirketlerinin bazen tamamen finansal bir bakış açısından ekonomik olarak mantıksız görünen stratejik kararlar almasının nedenini açıklar. Örneğin; şirket birleşmeleri, dış yatırımcılar veya riskli çeşitlendirme stratejileri aile kontrolünü veya kimliğini tehdit ediyorsa aile üyeleri bu eylemlerden kaçınabilirler. Benzer şekilde, aile şirketleri, kısa vadeli karlılığı azaltsa bile, itibarı ve aile içi ilişkilerini korumaya öncelik verebilirler. Bu nedenle, işletmeye duyulan duygusal bağlılık, stratejik davranış ve yönetim tercihlerinin kritik bir belirleyicisi haline gelir.

Bu teorinin en önemli katkılarından biri, sosyal ve duygusal boyutları örgütsel analize entegre etmesidir. Sadece verimliliğe ve kar maksimizasyonuna odaklanan geleneksel ekonomik teorilerin aksine, yönetsel kararları şekillendirmede aile merkezli hedeflerin önemini kabul eder. Ayrıca, ailelerin

farklı kültürel değerlere, kuşak aşamasına ve mülkiyet yapısına bağlı olarak farklı sosyo-duygusal hedeflere öncelik verebileceği için aile şirketleri arasındaki heterojenliği açıklamaya yardımcı olur.

Bununla birlikte, sosyo-duygusal zenginliğin korunması hem olumlu hem de olumsuz örgütsel sonuçlar doğurabilmektedir. Bir yandan, güçlü aile kimliği, bağlılığı, güveni, direnci ve uzun vadeli yönelimi artırabilir. Diğer taraftan ise, aile kontrolüne aşırı vurgu, yeniliği, stratejik uyumu ve profesyonelleşmeyi sınırlayabilir. Nihayetinde, aile değerlerini korurken şirketin rekabet gücünü de sürdüren dengeli yönetim yapılarına duyulan ihtiyaç ortadadır.

4.5. Kaynak Tabanlı Görüş

Kaynak tabanlı görüş (resource-based view- RBV) yaklaşımı bazı şirketlerin neden sürdürülebilir rekabet avantajı elde ederken diğerlerinin performanslarını korumakta zorlandığını anlamak için geliştirilen en etkili teorik bakış açılarından biridir. Wernerfelt (1984) tarafından ortaya atılan ve kavramsallaştırılan bu yaklaşım, sektör yapısını veya dış pazar koşullarını vurgulayan diğer yaklaşımların aksine, kuruluşların sahip olduğu iç kaynaklara ve yeteneklere ve bu varlıkların uzun vadeli rekabet başarısına nasıl katkıda bulunduğuna odaklanır. Aile şirketleri literatüründe özellikle önemli hale gelmiştir; çünkü aile şirketleri genellikle aile ve işletme sistemleri arasındaki etkileşimden türetilen benzersiz kaynaklara sahiptir. Bu kaynaklar, rakiplerin taklit etmesi zor olan ayırt edici rekabet avantajları oluşturabilir. Aile şirketleri, mülkiyet ve yönetim yapıları, aile katılımı, uzun vadeli bağlılık, sosyal ilişkiler ve örgüt kültürü açısından diğer şirketlerden farklılık gösterir. Bu özellikler, örgütsel performansı ve nesiller arası sürekliliği artırabilecek değerli soyut varlıklar yaratır. Bu yönleriyle, aile şirketlerinin stratejik güçlü yönlerini ve sürdürülebilirliği sağladıkları mekanizmaları anlamak için faydalı bir teorik çerçeve sunar.

Penrose (1959), firmaların yalnızca piyasalarda faaliyet gösteren yönetsel varlıklar olarak değil, üretken kaynaklar bütünü olarak görülmesi gerektiğini ve örgütsel büyümenin uzmanlaşmış kaynakların etkin kullanımı ve geliştirilmesine bağlı olduğunu vurgulamıştır (Kor vd., 2016). Bu temele dayanarak, Wernerfelt (1984) “Kaynak Temelli Görüş” yaklaşımını ortaya koymuş ve firmaların yalnızca ürünleri veya piyasa faaliyetleri üzerinden değil, kaynak konumlarına göre analiz edilmesi gerektiğini önermiştir. Bu teori, Barney’in (1991) çalışmalarıyla daha da önem kazanmıştır. Buna göre, kaynaklar değerli, nadir, tam olarak taklit edilemez ve ikame edilemez olmalıdır. Bu kriterleri karşılayan kaynaklar, firmaların rakiplerinin kolayca kopyalayamayacağı stratejiler uygulamasına olanak tanır. Bu nedenle teori, dikkati dış rekabet güçlerinden iç örgütsel güçlü yönlere kaydırır.

Habbershon & Williams (1999), aile şirketleri araştırmalarında önemli kaynak tabanlı görüş kavramlarından “ailesellik” (familiness) kavramını işletme literatürüne kazandırmışlardır. Bu kavramı, “aile, aile üyeleri ve işletme arasındaki sistem etkileşimi nedeniyle belirli bir firmanın sahip olduğu benzersiz kaynaklar bütünü” olarak tanımlamışlardır. Ailesellik, insan sermayesi, sosyal sermaye, uzun vadeli finansal sermaye, itibar ve aile kültürü de dahil olmak üzere çeşitli boyutları kapsar. Aile üyeleri genellikle işletmeye yıllarca katılım yoluyla biriktirilmiş firmaya özgü bilgiye sahiptir. Güçlü kişilerarası ilişkiler güveni artırır ve bilgi paylaşımını kolaylaştırır. Aile şirketleri sıklıkla müşteriler, tedarikçiler ve yerel topluluklarla yakın ilişkiler sürdürerek sosyal sermayelerini ve kurumsal meşruiyetlerini güçlendirirler. Bu şekilde ailesellik, uzun süreler boyunca geliştiği ve aile ilişkilerine derinden yerleştiği için, rakiplerin bunu taklit etmesi genellikle zordur. Bu da aile şirketleri için önemli ve benzersiz bir rekabet avantajı kaynağı haline gelebilir.

Kaynak tabanlı görüş, değerli içgörüler sunmakla birlikte bir sınırlaması, öncelikle iç kaynaklara odaklanırken dış çevresel faktörlere daha az dikkat etmesidir. Piyasa dinamikleri, teknolojik değişim, düzenleyici gelişmeler ve rekabet baskıları, kaynak donanımından bağımsız olarak örgütsel performansı önemli ölçüde etkileyebilir. Bir diğer sınırlama ise güven, kültür ve itibar gibi soyut kaynakların ölçülmesinin zorluğudur. Bu varlıklar genellikle öznel ve bağlama bağlı olduğundan, ampirik değerlendirme zor olabilir. Ayrıca, aileye özgü tüm kaynaklar mutlaka olumlu sonuçlar oluşturmayabilir. Güçlü aile katılımı bazen kayırmacılığa, değişime dirence, aile içi çatışmalara veya stratejik katılıma yol açarak örgütsel performansı potansiyel olarak engelleyebilir. Sonuç olarak, aile şirketlerinin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılması için kaynak tabanlı görüşün, vekalet teorisi, temsil teorisi, temsil teorisi, sosyo-duygusal zenginlik yaklaşımı ve dinamik yetenekler teorisi de dahil olmak üzere diğer teorik perspektiflerle entegre edilmesi önerilmektedir.

4.6. Dinamik Yetenekler Teorisi

Şirketlerin günümüz iş ortamında hızlı teknolojik gelişmeler, küreselleşme, artan rekabet ve sürekli değişen müşteri beklentileri karşısında değerli kaynaklara sahip olmalarının yanında, bu kaynakları değişen çevresel koşullara uyarlamaları da gerekmektedir. Geleneksel stratejik yönetim teorileri, rekabet avantajının birincil kaynağı olarak değerli kaynaklara sahip olmaya odaklanırken, artık sürdürülebilir başarının, bir kuruluşun çevresel değişime yanıt olarak kaynaklarını yenileme, yeniden yapılandırma ve kullanma yeteneğine bağlı olduğu giderek daha fazla kabul edilmektedir. Bu bakış açısı, Teece vd. (1997) tarafından çağdaş stratejik yönetim literatüründe en etkili yaklaşımlardan

biri olan dinamik yetenek teorisinin (dynamic capability theory) ortaya konulmasına yol açmıştır.

Aile şirketleri için dinamik yetenek teorisi, firmaların nesiller boyunca rekabet gücünü ve sürekliliğini nasıl koruduğunu anlamak için özellikle değerli bir çerçeve sunmaktadır. Aile şirketleri genellikle hızla değişen pazarlarda faaliyet gösterirken aile değerlerini, mülkiyet yapılarını ve örgütsel gelenekleri korumaya çalışırlar. Bununla birlikte, uzun vadeli hayatta kalmaları kaynak sahipliğinin yanı sıra değişen şartlara uyum sağlama, yenilik yapma, öğrenme ve dönüşme yeteneklerine de bağlıdır. Dinamik yetenek teorisi, aile şirketlerinin süreklilik ve değişimi nasıl dengelediğine dair önemli bilgiler sunarak, aile şirketlerinin sürdürülebilirliği ve nesiller arası başarısının incelenmesi için son derece önemlidir.

Şirketler değişen piyasa koşullarına etkili bir şekilde yanıt veremezlerse, değerli kaynaklara sahip olmaları tek başına uzun vadeli başarıyı garanti etmeyebilir. Teece vd. (1997), dinamik yetenekler kavramını ortaya atarak, bir firmanın hızla değişen belirsiz ortamlarda iç ve dış yetkinliklerini bütünleştirme, geliştirme ve yeniden şekillendirme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Daha sonraki araştırmalar, yönetim süreçlerinin, örgütsel öğrenmenin, yeniliğin ve stratejik karar almanın yetenek geliştirmedeki rolünü vurgulayarak kavramı daha da geliştirmiştir (Eisenhardt & Martin, 2000). Dinamik yetenekler, kaynakların kendileri değil; aksine, kuruluşların kaynakları etkili bir şekilde oluşturmaya, değiştirmeye ve kullanmaya olanak tanıyan üst düzey yeteneklerdir. Kuruluşların ortaya çıkan fırsatlara ve tehditlere yanıt olarak kaynak tabanlarını ve örgütsel rutinlerini değiştirmelerini sağlamaktadır. Bu şekilde, dinamik yeteneklere sahip şirketlerin, yalnızca mevcut kaynaklara veya yerleşik rutinlere dayanan şirketlere göre rekabet avantajlarını sürdürme olasılıkları daha yüksektir.

Dinamik yetenek teorisi için çeşitli kuramsal çerçeveler önerilmiş olsa da en etkili kavramsallaştırmalardan biri olarak, Teece (2007) üç temel boyuttan oluştuğunu öne sürmüştür: algılama (sensing), kavrama/yakalama (seizing) ve dönüştürme/yeniden yapılandırma (transforming/reconfiguring). Buna göre, algılama, müşteri ihtiyaçlarının, teknolojik gelişmelerin, piyasadaki tehdit ve fırsatların tespit edilmesi sürecidir. Yakalama, algılanan fırsatların iş modellerine dönüştürülmesi ve gerekli kaynakların harekete geçirilmesini kapsar. Yeniden yapılandırma ise, piyasa koşulları değiştikçe mevcut örgütsel yapıların, kaynakların ve rutinlerin başarıyla güncellenmesidir.

Aile şirketleri, dinamik yeteneklerin gelişimini etkileyen çeşitli özelliklere sahiptir. Önemli özelliklerden biri uzun vadeli yönelimdir. Aile sahipleri genellikle kısa vadeli finansal kazançlardan çok sürdürülebilirliği ve nesiller

arası sürekliliği önceliklendirir. Bu bakış açısı, öğrenme, itibar, çalışan gelişimi ve yeniliğe yapılan yatırımları teşvik eder ve bunların hepsi yetenek gelişimine katkıda bulunur. Bir diğer önemli faktör ise örtülü bilginin birikimidir. Aile üyeleri, iş faaliyetlerine uzun süreli katılım yoluyla sıklıkla şirkete özgü uzmanlık kazanırlar. Bu birikmiş bilgi, stratejik karar alma ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırır. Bu bilgiler rakipler tarafından taklit edilmesi zor olduğundan, dinamik yetenek gelişimi için önemli bir temel oluşturur. Aile şirketlerindeki güvene dayalı ilişkiler de uyum yeteneğine önemli ölçüde katkıda bulunur. Aile üyeleri arasında yüksek düzeyde güven, iletişimi, işbirliğini ve bilgi paylaşımını kolaylaştırabilir. Bu tür ilişkiler genellikle karar almayı hızlandırır ve koordinasyon maliyetlerini azaltır. Ancak, aile şirketleri yetenek gelişiminde engellerle de karşılaşabilir. Öyleki, mevcut uygulamalara güçlü duygusal bağlılık, değişime karşı direnç oluşturabilir. Aile içi çatışmalar stratejik girişimleri sekteye uğratabilirken, adam kayırma ve merkezi karar alma süreçleri inovasyon ve yenilenme için gerekli olan farklı bakış açılarını sınırlandırabilir.

5. Aile Şirketlerinin Yaşam Döngüsü

Aile şirketlerinin yaşam döngüsü konundaki araştırmalar işletmelerin gelişimini açıklamaktadır. Buna göre, aile şirketlerinin gelişim evrelerini, (1) “girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketleri”, (2) “büyüyen ve gelişen aile şirketleri”, (3) “kompleks aile şirketleri”, (4) “sürdürebilir olmayı başaran aile şirketleri” şeklinde incelemek mümkündür (Fındıkcı, 2008). Gelişim sürecinin ilk evresi, girişimci ve şirketin adeta bütünleştiği evredir. Girişimci işin bizzat başında olduğu sürece işler yürütmektedir. İkinci evrede, mülkiyeti kardeşler arasında paylaşılan, genişleyen ve büyüyen işletme söz konusudur. Kompleks aile şirketleri, birden fazla neslin bir arada bulunduğu ve kuzenlerin yönettiği ikinci ve üçüncü nesil aile şirketleridir. Çok sayıda ve farklı beklentide olan aile üyelerini barındırdığından oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Şirketler bu evrede olgunluk aşamasına gelmiştir. Şirket büyümektedir, ancak büyüme hızı azalır. Gelişim evresinin son aşaması, sürekli olmayı başaran aile şirketlerine ilişkindir. Bu evrede şirketler diğerlerinden ayrı olarak kurumsallaşma öğelerini bünyelerinde yüksek oranda barındırır ve iş değerleri aile değerlerinden önemli hale gelir (Karpuzoğlu, 1999; Saral Kopal, 2014).

Fındıkcı (2005) aile şirketlerinin yaşam evresini 9 dönemde incelemektedir: “Girişim ve işe başlama, işte başarı, büyüme ve gelişme, mülkiyet genişlemesi, doyum aşaması, eski başarıları bekleme, sistem arayışı ve profesyonelleşme, yeni kuşaklara devir ve tasfiye dönemi”. Girişim ve işe başlama döneminden bir süre sonra gelen işte başarı evresinde, işler iyi gitmektedir. Şirkette büyüme ve gelişmeler olmakta, önemli ölçüde kâr elde edilmekte ve yeni mülkiyet

kazanımları olmaktadır. Araştırmalara göre, aile şirketlerinin yaklaşık %50'si mülkiyet genişlemesi evresine gelebilmektedir (Güller, 2010). Doyum aşaması şirketin olgunlaşma dönemidir. Doyum aşamasının ardından eski başarıları bekleme dönemi gelmektedir. Şirketler gerileme durumunu engellemeyeceklerini gördüklerinde yeni sistem arayışı ve profesyonelleşme çabasına girerler. Şirket çöküşe geçerken bunu uygulamak zordur, esasen işler yolunda giderken sistem kurma ve geliştirme, kurumsallaşma ve yapılanma daha kolaydır. İnsanlar gibi şirketlerin de bir ömrü vardır. Doğar, büyür ve yok olurlar. Şirket artık yeni kuşaklara devredilir veya tasfiye süreci başlar. Tasfiye evresi çok zor bir süreçtir (Güller, 2010).

Başka bir çalışmada Gersick vd. (1997) statik bir yapıya sahip olan klasik üç daire modeline zaman boyutunu (yaşam döngüsü) ekleyerek aile şirketlerindeki dinamikleri ve nesiller arası geçişi analiz etmek için etkili bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Söz konusu “Üç Boyutlu Gelişim Modeli” (The Three-Dimensional Developmental Model) aile, işletme ve mülkiyet olmak üzere üç ana eksen den oluşmakta olup, her bir eksen zaman içinde kendi gelişim aşamalarından geçmektedir. İşletme eksenini “başlangıç” (kuruluş), “genişleme/formalleşme” ve “olgunluk” aşamalarından oluşmaktadır. Başlangıç aşaması, girişimci odaklı ve gayri resmi yönetimin olduğu; genişleme aşaması, büyüme, formalleşme ve profesyonelleşme ihtiyacının olduğu; olgunluk aşaması ise rutinlerin oturduğu, tecrübenin yüksek olduğu istikrarlı dönemi ifade etmektedir. Şirketin hisse sahipliğinin ve kontrolünün kimlerde olduğunu gösteren mülkiyet ekseninde ise “kurucu/kontrol” dönemi, “kardeş ortaklığı” ve “kuzen konsorsiyumu” aşamaları yer almaktadır. Bu aşamalar önce hisselerin tek kişi kurucuda toplandığı, daha sonra kontrolün birden fazla kardeşe geçtiği ve sonrasında ortaklık yapısının kuzenlere ve çoklu hissedarlara dağıldığı geniş mülkiyet dönemidir. Ailenin yaşam döngüsünü ve kuşak geçişlerini kapsayan aile ekseninde ise, kurucunun genç olduğu ve çocukların henüz şirkete dahil olmadığı “genç iş ailesi”, yeni kuşağın çocukların şirkette çalışmaya başladığı “işe başlayan aile”, kardeşlerin şirketi beraber yönettiği ve ortaklık yıllarının olduğu “birlikte çalışan aile” ile nihayetinde yönetimin ve mülkiyetin bir sonraki kuşağa aktarıldığı “bayrağı devreden aile” aşamaları yer almaktadır. Bu model, bu üç farklı eksenindeki yaşam döngülerinin uyumlu bir şekilde yönetilmesinin bir şirketin başarısızlığa uğramaması için gerektiğini vurgulamaktadır. Örneğin; mülkiyette “kuzen konsorsiyumu” aşamasına gelinmişse, işletme boyutunda da kurumsallaşmanın tamamlanmış olması gerekmektedir. Ancak bu modeli kullanırken hareketin her zaman aynı yönde olmayabileceği, bir aşamadan diğerine geçişin mutlaka belirli düzgün bir şekilde gerçekleşmeyebileceği ve her eksen de modele uymayan durumların da olabileceğinin farkında olunmalıdır.

6. Aile Şirketlerinde Süreklilik

Aile şirketlerinin devamlılığı sadece aile açısından değil tüm toplum açısından da önemlidir. Ancak, aile şirketlerinin yaşamları kısa sürmektedir. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın on ikinci kalkınma planı (2024-2028) raporuna göre, Türkiye'deki KOBİ'lerin %60'ının 5 yıl içinde, %35'inin ise 2 yıl içerisinde kapanması bu duruma işaret etmektedir. Aile şirketlerinin bir kısmının ikinci kuşağa, çok azının üçüncü kuşağa geçebildiğini, dördüncü kuşağa geçenlerin ise isimlerini sayabilecek kadar oldukça az sayıda olduğu görülmektedir. Türkiye'de "aile şirketlerinin %30'u ikinci kuşağa, %12'si üçüncü kuşağa ve sadece %3'ü dördüncü kuşağa geçebiliyor" (Sönmez, 2019; Mert, 2023). İngilizlerin dediği gibi, "*Birinci kuşak kuruyor, ikinci kuşak çabalıyor, üçüncü kuşak cenaze kaldırıyor*". İş dünyasının düşünce önderlerinden Alfred Marshall'ın buna yönelik bir sözü vardır: "*Bir işletmeyi dede kurar, baba büyütür, oğul tutar, torun sanat tarihi okur.*" Benzer şekilde, Türk iş dünyasına ilişkin bir tespitinde Nejat Eczacıbaşı "*Türkiye'de şirketleri babalar kurar, oğulları yer, torunları batırır*" diyor.

John Ward ve Rondel Carlock'un belirttiği gibi "*bir aile şirketini ayakta tutmak, belki de yerkiüredeki en zor yönetim işidir*". O'Hara (2004), *Centuries of Success* (Başarının Yüzyılları) adlı eserinde, yüzyıllardır ayakta kalan aile şirketlerinin öne çıkan temel ortak özellikleri olarak; her dönemde en iyi bildikleri ve uzmanlaştıkları işe sıkı sıkıya odaklanmaları, sermayeyi dikkatli yöneterek sağlam bir finansal yönetim anlayışı benimsemeleri, şirket felsefesini koruyarak sürekli değişen koşullara çeviklik ve uyum sağlamaları, aile içi iletişimi güçlü tutmaları, güçlü aile mirası ve değerleri yeni kuşaklara aktarmaları ile planlı kuşak geçişlerini sağlamaları gösterilmektedir.

De Geus (1997), *The Living Company* (Yaşayan Şirket) adlı kitabında şirketlerin uzun ömürlü olmasını dört kritik faktöre bağlamıştır. Bunlardan ilki, çevrelerine duyarlı olmalarıdır, öğrenme ve uyum sağlamada yetkindirler. İkincisi, güçlü bir kimlik duygusuna sahip birlik oluşturan şirketlerdir, çalışanlar kendilerini tek bir varlığın parçası olarak hissederler. Üçüncüsü, hoşgörü düzeyi yüksek bir yapıya sahip olmaları ile merkezi bir kontrol uygulamaktan kaçınarak iç çeşitliliği doğal olarak oluştururlar. Sonuncu ise, finansman konusunda tutucu davranmaları, sahip oldukları kaynakları en verimli şekilde kullanarak büyümeyi öz kaynaklarla gerçekleştirmeleri ve sermayelerini gereksiz yere riske etmemeleridir.

Collins & Porras'ın (1994) *Build to Last* (Kalıcı Olmak) eserindeki vizyoner şirket ilkelerini, aile şirketlerine uyarlamamız mümkündür. Bu şekilde aile şirketlerinin dinamikleriyle yapılacak bir entegrasyon nesiller boyu sürekliliklerini sağlamak için bir pusula işlevi görecektir. Söz konusu kitaptaki

“temeli koru ve gelişimi destekle” dengesi, şirketin özünü ve temel değerlerini korurken, değişen dünyaya ayak uydurmak için yenilik yapmak anlamındadır. Başarılı aile şirketleri, kurucunun vizyonunu ve değerlerini kutsal bir miras olarak korur. Ailenin temel ahlaki ve ticari ilkeleri muhafaza edilirken, iş yapış şekilleri, teknoloji ve operasyonel süreçler zamana uygun olarak cesurca dönüştürülmelidir. Kitapta “zamanı aşan büyük hedefler” koymak, şirketleri motive eden uzun vadeli, cesur, iddialı ve heyecan verici hedefler belirleme anlamındadır. Aile şirketlerinde bu tür hedefler koymak, ikinci veya üçüncü nesle geçişte yaşanan heyecan kaybını önlemek için kullanılabilir. Şirketi sadece bir miras olmaktan çıkarıp, yeni neslin sahipleneceği iddialı bir vizyon haline getirmek devamlılığın anahtarı olacaktır. Kitapta, “saati söyleyen” kavramı yani karizmatik ve tek bir lidere bağımlı yapılar yerine, “saati kuran” olmanın yani lider değişse bile çalışmaya devam edecek organizasyonlar inşa etmenin öneminden bahsedilmektedir. Aile şirketlerinin devamlılığı karizmatik kurucu lidere endeksli olmamalıdır. Kurucunun rolü, her şeyi bizzat yönetmek değil, aileyi ve profesyonelleri bir araya getiren, bağımsız yönetim kurulu ve şirket anayasası inşa etmek olmalıdır. Ayrıca, kitapta zıtlıkları bir arada tutmanın öneminden bahsedilmektedir. Burada “Ve’nin dehası” olarak belirtilen kavram, A veya B “ya hep ya hiç” demek yerine, zıt gibi görünün iki fikrin veya hedefin en iyi yönlerini sentezleme, onları aynı anda kucaklayabilme ve uzlaştırma becerisidir. Aile şirketlerinde bu ilke hem geleneksel aile değerlerini yaşatmak hem de profesyonel (kurumsal) bir yönetim anlayışı benimsemek şeklinde uyarlanmalıdır. Biri diğerine feda edilmemelidir.

Lev Tolstoy, Anna Karenina eserinin başında “*Mutlu aileler birbirine benzer; her mutsuz ailenin ise kendine özgü bir mutsuzluğu vardır*” diye yazar. Bu cümleden yola çıkarak başarılı ve sürekliliği sağlayan aile şirketlerin birbirine benzediği, her başarısız ve kalıcı olmayan aile şirketin ise kendine özgü bir hikayesi olduğu söylenebilir. Ward (2004), *Perpetuating the Family Business* (Aile Şirketi Yapısını Sürdürmek) kitabında başarılı aile şirketlerinin yapıları ile bilgiler vermektedir. Buna göre, başarılı aile şirketleri stratejik odaklı ve müşteri memnuniyetine daha fazla önem vermeleri, hızlı karar verme yetenekleri ile öne çıkmaktadır. Aile şirketlerinde en fazla plansızlık sorunu yaşanmaktadır. Aileler büyüdükçe ve nesiller ilerledikçe ortak değerler azalmaktadır. Aile şirketlerinin sonunu hazırlayan, duygu ile mantığın birbirine karıştırılmasıdır. Bunun için işin yönetimi, ortalık ve aile ile ilgili konular birbirinden ayrılmalıdır (Akdarı, 2012). John L. Ward’a göre aile şirketlerinde büyük öneme sahip üç oluşum bulunmaktadır (Gavcar vd., 2006): “Bağımsız yönetim kurulu, düzenli aile toplantıları, aile meclisi ve anayasası”. Bu çalışmaları yapan ailelerin çok başarılı olduklarını ve aile şirketlerinin kurumsallaşma olmadan ilerleyemeyeceğini

söylemektedir. Aile şirketlerinin uzun dönem plan yapmaları ve bir sonraki liderlerini seçerek yetiştirmeleri gerektiğini belirtmektedir (Capital, 2004).

6.1. Aile ve Şirket Ayrımı (Sınırların Çizilmesi)

Aile şirketlerinin uzun ömürlü olması, aile ve iş rollerinin birbirinden ayrılarak şeffaf bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Aile ile şirket arasında sınırları net olarak çizebilen aile şirketleri varlıklarını devam ettirmektedir (Erdoğan, 2007). Aile ile şirketin birbirinden ayrı tutulmaması ve sınırlarının çizilmemesi şirketi doğrudan etkileyebilmektedir. Örneğin, aile üyelerinin araç veya ev alma, çocukların eğitimi gibi nedenlerle şirketten borç almaları, aile üyeleri arasında çeşitli kıyaslamalara ve tepkilere sebep olabilmektedir. Buna neden olan etken ise özellikle şirketten borç almayla ilgili kural ve şartların belirlenmemiş olmasıdır. Bazı aile üyelerinin çıkarlarına yönelik adaletsiz uygulamaların diğer aile üyeleri ve aile üyesi olmayan çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri görünür. Aynı işe farklı ücret uygulanması, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda nitelikli çalışanlar yerine yeterli beceriden yoksun bir akrabanın işe alınması veya özellikle yönetici pozisyonuna terfi ettirilmesi çeşitli sorunlara yol açar. Nepotizme ilişkin yaygın görüşe göre, bu şekilde kayırmacılık aile içi uyuma zarar verir, işletmede moral ve motivasyon kaybına neden olur. Böyle bir işletmede iş tatmini düşük, şikâyetle bulunma ve işi bırakma eğilimi yüksek, yetenekli çalışanları elde tutmak zor olacaktır (Karacaoğlu & Yörük, 2012; Yıldırım, 2021). Bunun için, liyakat esası gereği olarak, aile üyesi olsun veya olmasın, kritik pozisyonlara en yetkin ve donanımlı kişiler getirilmelidir. Hülasa, şirket kararları aile duygularına göre değil, rasyonel iş ilkelerine göre alınmalıdır.

Aile şirketlerinde “kalabalık aile sendromu”, özellikle ikinci ve üçüncü nesle geçişte hisse ve yönetim yapısının aşırı parçalanması ve şirket büyüdükçe artan aile bireylerinin işe aynı anda dahil olma talepleri ile ortaya çıkan çok önemli sorunlardan biridir (Alayoğlu, 2010). Böyle bir durum şirkette rol karmaşasına, duygusal çatışmalara ve çeşitli yönetim sorunlarına yol açar. Aile şirketlerinde oluşabilecek bu sorunları ve çatışmaları önlemek için bazı önemli adımların atılması gerekmektedir. Öncelikle aile ile şirket ayrımı net bir şekilde yapılmalıdır. Bunun için ailenin şirketle olan ilişkilerini yazılı kurallara bağlayan bir aile anayasası hazırlanmalıdır. Her aile üyesinin şirkette yönetici ve çalışan olması gerekmez. Aile üyeleri sadece hissedar olarak kalıp yönetimi profesyonellere bırakabilirler. Bu şekilde üst yönetimde veya yönetim kurulunda bağımsız, aile dışı profesyonellere yer vermek kararları objektifleştirecektir. Ayrıca, aile meclisi ve yönetim kurulu ayrımı yapılmalıdır. İşe alım ve terfi şartları belirlenerek, aile üyelerinin şirkette çalışabilmesi için dışarıda bir işte çalışma şartı, belirli eğitim seviyesi veya dil bilme gibi objektif kriterler

getirilmelidir. Hisselerin parçalanmasını önlemek için hisse satışı veya devri süreçleri ilk alım hakkı gibi önceden belirlenmiş kurallara bağlanmalıdır.

6.2. Kuşaklar Arası Devir ve Halefiyet Yönetimi

Aile şirketlerinin yaşamları çoğunlukla şirket kurucusunun yaşamı ile sınırlı olmaktadır. Yönetim danışmanı Dr. Ishak Adizes'in belirttiği gibi, *“eğer firma, kurucusunun çemberi içinde sıkışıp kalırsa, kurucu öldüğünde firma da ölür”*. Bu duruma yönetim biliminde “kurucu tuzağı” (founder’s trap) adı verilir. Bu durum hızlı büyüyen bir şirketin kurucusuna olan bağımlılığından kurtulamaması durumunda ortaya çıkar. Şirketi evladı gibi benimseyip bin bir türlü zorluk ve emeklerle kurup büyüten işletme sahibi, inisiyatifi başkalarına bırakmak istemez. Yetki devretmekte zorlanır, her kararı kendi onayından geçirmek ister ve organizasyonu kendi yetenekleriyle sınırlar. Şirket süreçlerini organize etmek yerine her şeye yetişmeye çalışarak bir darboğaz oluşturur. Şirket, kurucunun kişisel kapasitesine ve alışkanlıklarına bağımlı hale gelir. Bu şekilde kurucu ve işletme sahiplerinin şirket yönetimini tek başına ellerinde tutmaları ve hiçbir şekilde bırakmak istememeleri, kurumsallaşmanın sağlanmasında en büyük engeldir. Bu tuzaktan kurtulmanın ve şirketin sürekliliğini sağlamanın yolu, şirketin kurucudan bağımsız, sürdürülebilir bir kurumsal yönetim anlayışına (profesyonel yapıya) geçmesidir. Bunun için iş insanı Sakıp Sabancı’nın belirttiği üzere, *“müesseseleşme veya kurumsallaşma devamlılığın temel şartıdır”*. Aile şirketlerinin ömrü ancak kurumsallaşarak uzamaktadır.

Şirketlerin sürekliliğinin sağlanması ve kurumsallaşma sürecinde yaşanan en önemli sorunlarından birisi halef seçimi ve devir sürecidir. Bununla ilgili Tatoğlu vd. (2008) Türkiye’deki 408 aile işletmesinde yaptıkları bir araştırmada, önceki kuşak yöneticilerin kararının halef seçim yöntemine hâkim olduğu ve halef seçerken hem ailevi hem de ticari kaygılarla ilgili tüm kriterleri önemsedikleri görülmektedir. Bununla birlikte seçim kararında halefin eğitimi, iş konusundaki yeterlilik ve ilgisinin önüne geçmektedir. Erkek çocukları firmanın kontrolünü devralmak için aday listelerinin ön sıralarında yer almaktadır. Bu araştırmadan ortaya çıkan bir diğer bulgu ise, haleflerin çoğunun daha önce başka bir şirkette iş deneyimi olmamasına rağmen aile şirketine üst düzey yönetici olarak katılmalarına önceki kuşağın bir şekilde karşı olduğudur. Halefler için başka bir firmada çalışmak büyük ölçüde göz ardı edilen bir seçenektir. Eğitim alırlarken veya sonrasında, alt düzey yönetici pozisyonu aile şirketine ilk giriş yeridir. Daha üst düzey bir pozisyon yerine alt düzey bir yönetici pozisyonunun tercih edilmesi, aile şirketlerinde önceki kuşak yöneticilerin yetkilerinden vazgeçme konusundaki direncine işaret etmektedir. Böylece halefleri daha üst pozisyonlara terfi ettirilinceye kadar haleflerin yönetim modelini kendileriyle

uyumlu hale getirmektedirler. Bu araştırmanın desteklediği başka bir bulgu ise, önceki kuşak yöneticiler eğer işlerinin gidişatından daha çok eminlerse, haleflerine daha fazla karar verme yetkisi devretmektedirler. Halefe devredilen yetkinin kapsamı, önceki kuşağın devir sürecine ilişkin algısına ve halefin niteliklerine göre değişmektedir. Genel olarak, aile işletmelerinde işletme sahiplerinin değerleri ve istekleri daha çok önemli rol oynamaktadır. Gelecekte ise, kontrol sonraki nesillere geçtikçe şirket sahiplerinin yeniliklere daha fazla maruz kalması ve profesyonel bir yönetim tarzını teşvik etmekten daha fazla yana olmaları beklenecektir (Tatoğlu vd. 2008).

İkinci ve üçüncü nesillere geçişte yaşanan kopuşları engellemek için liderlik devri sistematik bir şekilde yapılmalıdır. Kurucunun yetkileri aniden değil, kademeli ve planlı bir mentorluk süreciyle devretmesi önemlidir. Bunun için Tatoğlu vd. (2008) çalışmalarında belirttikleri üzere; halef seçiminden, halefin aile işletmesinin adaptasyonuna kadar devrin her aşamasında profesyonel danışmanlığa ihtiyaç duyulacaktır. Aile işletmesinin aileden tamamen ayrı bir varlık olduğu konusundaki farkındalığın artmasıyla birlikte, aile ile işletme arasında bir arayüz sağlamak amacıyla rol ve sorumlulukları açıkça tanımlanmış aile konseyleri oluşturulmalıdır. Yeni neslin ancak tam yetki devredildiğinde başarılı olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle önceki kuşak yöneticiler, yetki devri için uygun iş ortamını sağlamalıdır. Aksi takdirde, yönetimi devralan yeni kuşağın şirkette hakimiyet kuramaması problemi ile karşı karşıya gelinmektedir.

6.3. Aile Konseyi ve Aile Meclisi Oluşturulması

Aile konseyi ve aile meclisi kavramları şirket ile aile sınırlarını birbirinden ayıran, duygusallığı rasyonel iş kararlarından uzaklaştıran çok önemli yapılardır. *Aile meclisi*, kan bağı olan ve olmayan (gelin, damat vb.) tüm aile üyelerini kapsayan, ailenin “genel kurulu” niteliğindeki daha geniş ve kapsayıcı organdır. Yılda bir iki kez toplanarak aile vizyonunu paylaşır, ilişkileri güçlendirir ve aile anayasasına temel olacak felsefeyi belirler. *Aile konseyi* ise, aileyi temsilen seçilen, daha küçük ve genellikle belirli bir yaş ve hisse sınırını aşmış aile üyelerinden oluşan “yönetim kurulu” benzeri çekirdek yapıdır. Şirketin yönetim kurulu ile aile arasında köprü görevi görür. İşe alım, ücretlendirme, kariyer yönetimi, kâr payı (temettü) dağıtımı gibi şirketi ve aileyi etkileyen konulara ilişkin kritik aile politikalarını üretir ve uygular.

Bu iki kavram, yukarıda belirtildiği gibi farklı işlevleri bulursa da uygulamada birbirinin içine geçtiği durumlar bulunmaktadır. Örneğin, Ankara Sanayi Odası’nın hazırlanmış olduğu aile anayasası rehberinde (ASO, 2021), aile konseyi, “*şirkette hissedar olan tüm aile bireylerinden oluşan aile ve iş değerleri,*

politikalar ve geleceğe ilişkin kararlar almak üzere düzenli aralıklarla bir araya gelen kurul” olarak tanımlanmakta ve ayrıca aile meclisi organına yer verilmemektedir. Aile konseyi, şirket çıkarları ile aile beklentilerinin karıştığı durumlarda sorun çözücü olarak rol oynamaktadır. Yeni nesil aile üyelerinin şirket içinde nasıl yetiştirileceği ve değerlendirileceği, hisse ve yetki devrinin nasıl yapılacağı bu organın kararlarına bağlanmaktadır. Aile anayasasının uygulanması ve yeri geldiğinde güncellenmesini sağlayan bir güç olarak da rol oynamaktadır. Bu organların toplantı sıklıkları ve gündem belirleme kuralları, anlaşmazlık olması durumunda başvurulacak yöntemler gibi somut işleyiş kuralları belirlenmelidir.

6.4. Aile Anayasası Hazırlanması

Aile şirketlerinde, aile ve iş kavramları birbirinden ayrıldığında sağlıklı bir yapıya kavuşacaktır. Aile anayasası ile aile ve iş arasındaki ilişki belli kurallara oturtulacaktır. Şen’in (2015) araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin sermaye yapısı bozulmadan varlığını sürdürmesi aile anayasası oluşturulması ile sağlanabilecektir. İşletmelerin aile anayasasını isteme gerekçeleri aile içi çalışma ilişkilerinin belirlenmesi, yönetim ve mülkiyet yapısının oluşturulması ve aile üyeleri arasındaki çatışmaların önlenmesidir. Aile anayasasını oluşturan maddeler, aile üyelerini ve işletmeyi koruyucu ve işletmenin devamlılığını sağlamada bir güvence niteliğindedir.

Sağlam & Öneren (2021) aile değerleri ve aile anayasasının önemini ortaya koyarak aile işletmelerin sürdürülebilirliğine olan etkilerini ele almaktadır. Buna göre, aile işletmelerinin kardeşler arası güven, aile büyüğüne saygı, birlik ve beraberlik gibi değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Aile anayasasının gerekliliği, aile içinde yaşanan görüş ayrılıkları, kişisel menfaatler ve güvensizlik sonucu anlaşıldığı belirtilmiştir. Aile anayasasının aile bireyleri dışında danışmanlar tarafından hazırlanması ve görev tanımı, gelir dağılımı, mal paylaşımı ve yöneticiler arasındaki ilişkiler gibi konuları içermesi gerektiği ifade edilmiştir. Aile işletmelerinin devamlılığı açısından aile anayasasını bir an önce oluşturulması gerektiği, aksi durumda işletmenin sonraki nesil tarafından devam ettirilemeyeceği belirtilmiştir. Ancak, aile bireyleri aile anayasasını kabullenme ve benimsemede zorlanabileceklerdir.

Yıldız & Balaban’ın (2008) çalışmasında aile anayasası hazırlama sürecinde yaşanan en büyük zorluğun tüm aile bireyleri arasında ortak menfaat ve çıkarlar konusunda fikir birliğini sağlamak olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte aile büyüklerine mutlak saygı anlayışı, uzmanlık ve bilgiyi göz ardı etme ve profesyonel yöneticilere güvenmeme gibi bazı tutumlar da önemli sorunlar olarak karşılaşılmaktadır. Aile anayasasını uygulamadaki en büyük

sorun ise hisse devri gibi kritik konularda aile üyelerinin bencil düşüncelerinden kaynaklı anayasaya riayet edilmemesi gösterilmektedir.

Aile şirketlerinde sürekliliği sağlamak için, aile ile şirket arasındaki ilişkileri yazılı kurallara bağlamak önemlidir. Bu ispat ve uygulama kolaylığı bakımından da önemlidir. Çin atasözünde belirtildiği gibi “*En silik mürekkep, en güçlü hafızadan iyidir*”. Aile anayasası hukukun üzerinde dikkatle değerlendirilmesi gereken bir belge olduğundan, hukukçu birinin denetiminden geçmesi faydalı olacaktır. Hukukçu bir danışmanın yanı sıra gerekli durumlarda mali danışman veya yönetim danışmanı gibi belli konularda ihtisas sahibi olan kişilerin görüşleri alınmalıdır. Aile şirketlerinde bağımsız danışmanın görev alması önemlidir. Bu şekilde aile anayasasına karşı güven oluşturma, daha sistemli ve sağlıklı bir çalışma yapılması mümkün olacaktır (Karpuzoğlu, 2004).

Aile anayasası hazırlanması için düğümün çözülmez hale gelmesini beklemeden, sorunu düzeltici bir faaliyet olarak değil, önleyici bir faaliyet olarak zorunda kalmadan ele alarak tamamlamakta fayda vardır (Ekmekçioğlu vd., 2012). Aile anayasasının hazırlanması için hiçbir zaman erken değildir. Özellikle aile içi gerilimlerin olmadığı, işler yolunda giderken doğru bir zamanda başlanması önemlidir. Aile anayasası oluşturulurken yoğun emek ve zaman gerekmede olup aceleci davranılmamalıdır. Aile anayasasının içeriğinin esnek olması ve aile ile işin ihtiyaçlarını karşılamak üzere düzenli bir şekilde gözden geçirilmesi gerekmektedir (Sönmez, 2019).

7. Sonuç ve Değerlendirme

Aile şirketleri, aile ilişkilerinin, mülkiyet yapılarının ve yönetim süreçlerinin bütünleşmesi nedeniyle toplumların sosyal ve ekonomik yapısı içinde kendine özgü bir konuma sahiptir. Dünya çapında istihdam, girişimcilik, ekonomik büyüme ve sosyal sürekliliğe olan katkıları, onları en önemli organizasyon biçimlerinden biri haline getirmektedir. Bununla birlikte, duygusal aile dinamikleri ve şirket hedeflerinin bir arada bulunması, özel yönetim yaklaşımları ve sürdürülebilir yönetim uygulamaları gerektiren karmaşık bir organizasyon ortamı oluşturmaktadır. Bu nedenle, aile şirketlerini açıklayan teorik temeller, geleneksel ekonomik yaklaşımların ötesine geçerek psikolojik, sosyolojik, örgütsel davranış ve yönetim odaklı bakış açılarını daha fazla içermektedir.

Aile şirketleri, yönetim ve organizasyon literatüründe çok boyutlu ve oldukça zengin bir alan olduğu için konu farklı temalarla birlikte ele alınabilir. Bu çalışmada aile şirketleri kavramı ve özellikleri incelenmiş, yönetim ve davranış dinamiklerini açıklayan başlıca teorik çerçeveler ele alınmıştır. Sistem modelleri, vekalet teorisi, temsil teorisi, kaynak tabanlı görüş, dinamik yetenekler teorisi ve sosyo-duygusal zenginlik yaklaşımına ilişkin açıklayıcı bilgiler sunulmuştur.

Sistem modelleri, aile, işletme, sahiplik ve yönetim rollerinin örtüşmesinden kaynaklanan yapısal karmaşıklığı vurgularken, vekalet teorisi çıkar çatışmalarını, kontrol ve fırsatçılıkla ilgili yönetim zorluklarını açıklar. Temsil teorisi güven, sadakat ve kolektif sorumluluğa dayalı alternatif bir bakış açısı sunarken, sosyo-duygusal zenginlik yaklaşımı ise aile şirketlerini diğer organizasyon biçimlerinden ayıran aile kimliği, itibar ve mirasın korunması gibi duygusal ve finansal olmayan hedeflerin altını çizerek. Kaynak tabanlı görüş, şirketlerin sahip olduğu eşsiz ve taklit edilemez kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajının temelini oluşturduğunu savunurken, dinamik yetenekler teorisi ise bu statik kaynakların değişen pazar ve teknoloji koşullarına uyum sağlayacak şekilde sürekli olarak nasıl dönüştürülüp yenilenebileceğini açıklar. Bu teorik çerçeveler birlikte, aile şirketlerinin dinamiklerini, sürdürülebilirlik, halefiyet ve yönetim konularını daha kapsamlı anlamamıza katkıda bulunur.

Aile şirketlerinin yaşam döngülerine ilişkin tartışma, onların çeşitli gelişim aşamalarında farklı yönetsel zorluklarla karşılaştığını ortaya koymuştur. Bu şirketler esneklik, sadakat, uzun vadeli bakış açısı ve hızlı karar alma gibi önemli güçlü yönleri sahip olsalar da gayri resmi yönetim yapıları, halefiyet çatışmaları, nepotizm ve profesyonelleşmeye dirençle ilgili zayıf yönleri de karşılaşılabilmektedir. Bu nedenle, aile şirketlerinde süreklilik büyük ölçüde aile değerlerini kurumsal yönetim uygulamalarıyla dengeleme yeteneğine bağlıdır.

Ayrıca, bu çalışma aile ve iş sınırlarının net bir şekilde tanımlanarak aile içi çatışmaların önlenmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesi ile aile şirketlerinin sürekliliğini destekleyen çeşitli yönetim yaklaşımlarının benimsenmesinin önemini vurgulamaktadır. Özellikle giderek daha rekabetçi ve belirsiz hale gelen iş ortamlarında, aile şirketleri, temel aile kimliklerini korurken, yönetim yapılarını güçlendirmeli, profesyonel yönetim uygulamalarını teşvik etmeli ve dışsal değişimlere uyum sağlama yeteneklerini geliştirmelidir.

Kuşaklararası devir ve halefiyet planlaması, aile işletmelerinde sürekliliğin en kritik belirleyicileri arasında yer almaktadır. Başarılı halefiyet süreçleri, liderlik geçişinin yanında örgütsel kültürün, bilginin, değerlerin ve stratejik vizyonun aktarımını da gerektirmektedir. Bu bağlamda, aile konseyleri, aile meclisleri ve aile anayasaları gibi yönetim mekanizmaları, aile ilişkilerini düzenlemede, iletişimi geliştirmede, çatışmaları azaltmada ve karar alma süreçlerini kurumsallaştırmada önemli rol oynamaktadır.

Aile şirketlerinin uzun vadeli devamlılığı, duygusal bağlılığı profesyonel yönetim ve stratejik yönetim uygulamalarıyla bütünleştirme yeteneklerine bağlıdır. Aile bağlarını ve değerlerini koruyarak yapılarını başarılı bir şekilde kurumsallaştıran aile şirketlerinin nesiller arası sürekliliği sağlama olasılığı daha yüksektir. Bu nedenle, aile işletmelerinin gelecekteki başarısı, örgütsel

profesyonellik, etkili yönetim, stratejik uyum yeteneği ve nesiller arası iş birliğini birleştiren dengeli bir yaklaşım gerektirmektedir.

Sonuç olarak, her ailenin kendi iç dinamikleri ve yapısı farklıdır. Ailenin çıkarları ile şirketin politikaları uyumlu hale getirilmelidir. İşin ve ailenin gereksinimleri dengelenmelidir. Aile değerleri iş değerlerinin önüne geçmemelidir. Aile ilişkileri yüksek ancak yeterli niteliklere sahip olmayan kişilerin öne geçmesi, zayıf ilişki geliştiren ancak bilgi ve tecrübesi yüksek, yetenekli kişilerin dışlanmasına neden olabilmektedir. Bunun olmaması için Peter Drucker'ın işaret ettiği gibi, *“işyerinde çalışan aile üyeleri en az aile dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalıdır”*. Bunun için aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında adil ve şeffaf bir sistem oluşturulmalıdır. Şirkette yetki ve sorumluluklar net bir şekilde belirlenmelidir. İşler kişilere göre değil kurallara göre yürütülmelidir. Harcamalar belirli kurallara bağlanmalıdır. Aile bütçesi ile şirket bütçesi kesinlikle birbirine karıştırılmamalıdır. Aile üyelerinin şirketten borç almayla ilgili kural ve şartların önceden belirlenmiş olması, aile üyeleri arasında adaletin sağlanması ve şirkete karşı güvensizlik yaşanmaması için çok önemlidir.

Ayrıca, Dr. İlhami Fındıkçı'nın belirttiği üzere, *“Aile şirketi anayasasının oluşturulması hayati öneme sahip. Kuruluş ve gelişme sürecinde işte sağlanan başarının sürdürülebilir hale gelmesi için işletmede lidere bağımlı iş odaklı yapının dönüşmesi gerekiyor”* (İTO, 2022). Bunun için devir planı yapılmalıdır. Türkiye’de büyük şirketlere baktığımızda genellikle çoğu patronun yetmiş yaşlarına gelmeden koltuğunu terk etmediği görülmektedir (Sönmez, 2019). Harvard İş İdaresi Okulu Profesörü John Davis'in belirttiği üzere, *“Eğer onlar koltuklarını vaktinde devretmezse, genç neslin morali ve iş motivasyonu zarar görüyor”*. Böyle bir durumla karşılaşmamak, şirketi kurucu tuzağından kurtarmak ve ömrünü uzatmak için karar alma mekanizmaları profesyonellere devredilmeli, yetki devri yapılmalıdır. Şirket şahıslara göre değil, görevlere (fonksiyonlara) dayalı yapılandırılmalıdır. Şirket kurucusunun gölgesinden çıkıp kendi ayakları üzerinde durabildiği bir yapı oluşturulmalıdır.

Kaynakça

- Akdarı, B. (2012). Aile İşletmeleri Kongresi için... Koçel, T. (Ed.), 5. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (s.145-147) içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Alayoğlu, N. (2003). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul: MÜSİAD Yayınları.
- Alayoğlu, N. (2010). Aile İşletmelerinde Kalabalık Aile Sendromu ile Başa Çık-mada Yeni Nesil Aile Bireylerinin Geleceğe Hazırlanmasına Yönelik İzlenen Stratejilerin Önemi ve Bir Vak'a Analizi. 4. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (s.223-239) içinde, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- ASO (2021). Aile Anayasası Rehberi. Ankara: Emsal Matbaa. Erişim adresi: <https://aso.org.tr/kitap/samples/magazine/rehber.pdf>
- Ateş, Ö. (2003). Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barry, B. (1975). The Development of Organization Structure in the Family Firm, *Journal of General Management*, 3(1), 42-60.
- Birincioğlu, N. & Acuner, T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 491-516.
- Bork, D. (1986). Family Business, Risky Business: How to Make It Work, Aspen: Bork Institute Press, 24.
- Capital (2004). Aile Şirketlerinde Başarının 3 Koşulu, Capital Dergisi, Yayınlanma Tarihi: 01.08.2004, Erişim adresi: https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/aile-sirketinde-basarinin-3-kosulu#google_vignette
- Collins, J. & Porras, J.I. (1994) Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. New York: HarperCollins Publishers.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Davis, P. (1983). Realizing The Potential of The Family Business, *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
- De Geus, A. P. (1997). The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment, Boston: Harvard Business School Press.
- Donnelley, R. G. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 42(1), 93-105.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Ekmekçioğlu, M. F., Kanuni, Ş., Gürsoy, E., Sezer, E. & Öcal, H. (2012). Aile Şirketlerinin Anayasa Platformu, *TKYD Kurumsal Yönetim Dergisi*, 16, 50-57.

- Erdoğan, N. (2007), Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İstanbul: İGİAD Yayınları
- Ergüden, E. (2021). Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Aile Şirketlerinin Karakteristik Özellikleri ve Aile Şirketlerinin Halka Açılma Faydaları, Vergi algı nokta net, Yayınlanma Tarihi: 22.04.2021, Erişim adresi: <https://vergi.algi.com/kurumsal-yonetim-ilkeleri-cercevesinde-aile-sirketlerinin-karakteristik-ozellikleri>
- Fındıkçı İ, (2005). Aile Şirketleri, İstanbul: Alfa Yayıncılık
- Fındıkçı, İ., (2008). Aile Şirketleri, İstanbul: Alfa Yayınları, 3. Basım, s. 30-32.
- Gavcar, E., Ansen, E.N., Köroğlu, Ç. (2006). Aile İşletmelerinin Başarısının Araştırılması (Marmaris İlçesi Örneği). 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (s.200-208) içinde, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M. & Lansberg, I. (1997) Generation to Generation: Life Cycle of the Family Business. Boston: Harvard Business School Press
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106–137.
- Güller, S., (2010). Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında devir planlamasının rolü ve bir araştırma, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- İTO (2022). İTO Başkanı Avdagiç'ten aile şirketlerine "100 yılı devirme" formülü. Yayınlanma Tarihi: 14.12.2022, Erişim adresi: <https://ito.org.tr/tr/haberler/detay/ito-baskani-avdagicten-aile-sirketlerine-100-yili-devirme-formulu>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Karacaoğlu, K., & Yörük, D. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(3), 43-64.
- Karpuzoğlu, E. (1999). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Gelecek İçin Aile Anayasası, Koçel, T. (Ed.), 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (s.159-168) içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

- Kazdal, Ö. S., & Çelik, D. (2025). Aile işletmelerinde sosyo-duygusal zenginlik: Bibliyometrik bir analiz. *KOCATEPEİİBFD*, 27(2), 438-458.
- Kondu Kaya, B. (2019). Anonim Şirket Türü Aile Şirketlerinde Esas Sözleşme ve Aile Anayasası, İstanbul Bilgi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kor, Y.Y., Mahoney, J.T., Siemsen, E., & Tan, D. (2016). Penrose's The Theory of the Growth of the Firm: An Exemplar of Engaged Scholarship. *Production and Operations Management*, 25(10), 1727-1744.
- KOSGEB (2024). Stratejik plan 2024-2028, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Erişim adresi: https://webdosya.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/2024/KOSGEB_Stratejik_Plan_2024-2028_.pdf
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap, *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Mert, E. (2023). Aile Şirketlerinin Sadece %3'ü Dördüncü Nesilde Devam Edebiliyor, Yayınlanma Tarihi: 15 Kasım 2023, Erişim adresi: <https://www.ekonomidunya.com/aile-sirketlerinin-sadece-3-u-dorduncu-nesilde-devam-edebiliyor/57621/admin>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19, 73-87.
- O'Hara, W.T. (2004). Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses. Avon, MA: Adams Media Corporation
- Penrose, E. T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. Oxford University Press.
- Sağlam, K., & Öneren, M., (2021). Aile İşletmeleri Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasında Aile Değerlerinin ve Aile Anayasasının Yeri ve Önemi Üzerine Bir Durum Çalışması, III. International Istanbul Scientific Research Congress (s.163-171). İstanbul, Türkiye.
- Saral Kobal, K. E. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Sönmez, Y. (2019). Aile Şirketlerinde Kazananlar ve Kaybedenler, İstanbul: AZ Kitap.
- Şen, Y. (2015). Aile İşletmeleri Yönetimi, İşlerin Çocuklara Devrinde Ortaya Çıkan Sorunlar ve Aile İşletmeleri Anayasasının Hazırlanması: Kuzey Kıbrıs Saha Çalışması, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kuzey Kıbrıs.
- Tatoğlu, E., Kula, V. & Glaister, K.W. (2008), Succession Planning in Family-Owned Businesses: Evidence from Turkey, *International Small Business Journal*, 26(2), 155-180.

- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- TÜİK (2023). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2022, Yayınlanma Tarihi: 22.12.2023, Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2022-49438>
- Von Potobsky, G. (1992). Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law, *International Labour Review*, 131(6), 601-628.
- Yıldırım, E. (2021). Aile anayasası olan işletmelerde sürdürülebilirlik ve nepotizm algısının incelenmesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yıldız, G. & Balaban, Ö. (2008). Aile işletmelerinde aile anayasasının etkinlik ve işlevselliğine yönelik bir araştırma. Koçel, T. (Ed.), 3. Aile işletmeleri Kongre Kitabı (s.181-190) içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices, *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- Ward, J. L. (2004), Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting Successful Families in Business, New York: Palgrave Macmillan.
- Węclawski, J. (2022). Are Family Businesses Long-Lived? *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, 56(1), 107-118.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.