

**T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

İNŞAAT AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Burak DOĞU

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

2011

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İNŞAAT AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Burak DOĞU

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

Bu tez tarihinde aşağıdaki jüri tarafından (.....) not takdir edilerek
Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Doç.Dr. Aynur KAZAZ (Danışman)

.....

Prof.Dr. Mustafa Hilmi ACAR

.....

Yrd.Doç.Dr. Serdar ULUBEYLİ

.....

ÖZET

İNŞAAT AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Burak DOĞU

Yüksek Lisans Tezi, İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı

Danışman: Doç.Dr. Aynur KAZAZ

Ocak 2011, 92 Sayfa

Bu çalışmada aile şirketlerinin özellikleri, kültür ve yönetim yapıları, gelişim evreleri, ülke ve dünya ekonomilerindeki yerleri incelenmiş; aile şirketlerinin kurumsallaşmasının önemi, yararları, zorlukları, boyutları açıklanmış; inşaat şirketlerini diğer şirketlerden ayıran özellikler saptanmış; proje yönetim sisteminin unsurları ve oluşturulması detaylandırılmış; inşaat aile şirketleri için örnek olabilecek bir kurumsallaşma yol haritası çizilmiş; kurumsallaşma sürecini geçirmiş inşaat aile şirketleriyle yapılan görüşmeler aktarılmıştır.

Çalışma sonucunda kurumsallaşmanın ulaşılmaz bir süreç olmadığı sonucuna varılmıştır. Zamanlaması ve yöntemleri doğru seçildiği takdirde bir inşaat aile şirketinin kurumsallaşması hem ailenin geleceği, hem şirketin geleceği açısından büyük yararlar sağlayacaktır. Kurumsallaşma sayesinde sağlıklı büyüyecek ve ömrü uzayacak olan inşaat aile şirketlerinin ülke ekonomisine ve istihdama katkıları artacaktır.

ANAHTAR KELİMELER: İnşaat aile şirketi, kurumsallaşma, yönetim, planlama, kültür, yol haritası.

JÜRİ: Doç.Dr. Aynur KAZAZ (Danışman)

Prof.Dr. Mustafa Hilmi ACAR

Yrd.Doç.Dr. Serdar ULUBEYLİ

ABSTRACT

INSTITUTIONALIZATION PROCESS OF THE FAMILY CONSTRUCTION COMPANIES

Burak DOĞU

M. Sc. Thesis, In Civil Engineering

Adviser: Assoc. Prof. Dr. Aynur KAZAZ

January 2011, 92 Pages

In this study, characteristics, cultural and management structures, process of progression, their places in the international and local situations of the family companies are examined; the importance, benefits, difficulties, advantages and disadvantages of their institutionalization are explained, the differences which separate them from the other companies are explored, the means of Project management systems are outlined, a sample route map which can be a guide to family companies in the construction field is created and the interviews with the family companies in construction field are presented.

Findings of this study show that institutionalization is not an inaccessible process. Providing that its methods and timing are outlined carefully, the institutionalization of a family construction company has many benefits both for the company and the family. The family construction companies, improving with the institutionalization, will have numerous contributions to the national economy and employment.

KEY WORDS: Family construction companies, institutionalization, management, planing, culture, road map.

COMMITTEE: Assoc.Prof.Dr. Aynur KAZAZ (Adviser)

Prof.Dr. Mustafa Hilmi ACAR

Asst.Prof.Dr. Serdar ULUBEYLİ

ÖNSÖZ

Küreselleşen dünyada işletmelerin ayakta kalabilmesi oldukça zor hale gelmiştir. Ağır rekabet koşulları altında başarılı olabilmek için uluslararası kalite ve standart anlayışına göre üretim yapılmalıdır. Uluslararası kalite ve standart anlayışını oturtan, dünyadaki şirketlerin %5'ini oluşturan büyük ölçekli firmalarla bu anlayışı oturtamayan KOBİ'lerin rekabet etme şansı yoktur. KOBİ'lerin öncelikle bu durumun farkına varması ve gerekli çalışmaları yapması gerekmektedir. Yeni dünya düzeninde profesyonel olmayan işletmelerin uzun süre varlıklarını sürdürebilme imkânları kalmamıştır. Yapılan çalışmanın ülkemiz inşaat sektöründe profesyonelleşmenin öneminin anlaşılmasına yardımcı olmasını dilerim.

Bana bu güncel konuda çalışma imkânı veren, desteğini ve güvenini eksik etmeyen danışmanım Sayın Doç. Dr. Aynur KAZAZ' a (A.Ü.M.F.), çalışma sonunda tecrübelerinden faydalandığım Ulu İnşaat yönetim kurulu üyesi Sayın Osman ULU' ya ve Kadihahmetoğulları Asfalt İnşaat Taahhüt Sanayi ve Ticaret A.Ş yönetim kurulu üyesi Sayın Ahmet ÜNAL' a teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
ÇİZELGELER DİZİNİ	viii
1. GİRİŞ	1
2. KURAMSAL BİLGİLER VE KAYNAK TARAMALARI	2
2.1. Aile Şirketi Kavramı	2
2.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri	3
2.2.1. Aile şirketlerinin güçlü yönleri	7
2.2.2. Aile şirketlerinin zayıf yönleri	8
2.3. Aile Kültürünün Aile Şirketine Etkileri	9
2.4. Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri	11
2.5. Aile İşletmelerinde Kurucu ve Diğer Aktörler	18
2.6. Aile Şirketlerinde Yönetim	19
2.6.1. Merkeziyetçi yönetim	22
2.6.2. Katılımcı yönetim	22
2.6.3. Profesyonel yönetim	23
2.7. Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomisindeki yeri	23
2.8. Dünyada ve Türkiye’de Aile Şirketleri	25
2.9 Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma	31
2.9.1. Kurumsallaşmanın önemi ve yararları	32
2.9.2. Kurumsallaşmanın önündeki engeller	32
2.9.2.1. Kurumsallaşma hakkındaki yetersiz bilgiden kaynaklanan sorunlar	33
2.9.2.2. Yönetim fonksiyonları ve kurumsallaşmaya yönelik engeller	33
2.9.2.3. Kurum kültürü açısından kurumsallaşmaya engeller	36
2.9.2.4. Çevre koşullarına uyum ve kurumsallaşmaya yönelik engeller	37
2.9.2.5. Aile şirketi olmanın kendine özgü özelliklerinden kaynaklanan sorunlar	37

2.9.3. Kurumsallaşmanın cinsiyet ayrımcılığına etkileri	38
2.9.4. Kurumsallaşmanın iki boyutu	40
2.9.4.1. Şirketin kurumsallaşması	40
2.9.4.2. Ailenin kurumsallaşması	42
2.10. İnşaat sektörü ve kurumsallaşma	49
2.11. İnşaat işletmeleri ve özellikleri	52
2.11.1. İnşaat üretiminin özellikleri	52
2.11.2. İnşaat yatırımının özellikleri	55
2.11.3. İnşaat işletmelerinin özellikleri	56
2.12. Proje Yönetim Sistemi	58
2.12.1. Proje yönetiminin tümleşik unsurları	59
2.12.2. Proje yönetiminin tümleşik unsurlarının aşamaları	60
2.13. İnşaat proje yönetim sisteminin oluşturulması	61
2.13.1. Durum tespiti ve yönetim kültürünün belirlenmesi	62
2.13.2. İnşaat proje yönetim sisteminin hayata geçirilmesi	62
2.13.3. Planlama ve iş programı oluşturma sistemi	62
3. MATERYAL VE METOT	63
3.1. Materyal	63
3.2. Metot	64
3.3. Değerlendirme	64
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	65
4.1. Kurumsallaşmış Örnek İnşaat Aile Şirketlerinin İncelenmesi	65
4.1.1. Kadiıahmetoğulları inşaat taahhüt sanayi ve ticaret a.ş.	65
4.1.2. Ulu inşaat turizm sanayi ve ticaret limited şirketi	68
4.2. İnşaat Aile Şirketleri İçin Örnek Olabilecek Kurumsallaşma Yol Haritası	71
4.2.1. Üst yönetim anketi	71
4.2.2. Swot analizi	71
4.2.2.1. Fırsatlar	72
4.2.2.2. Tehditler	72
4.2.2.3. Güçlü yönler	72
4.2.2.4. Zayıf yönler	73
4.2.3. Üst yönetim anketinin ve SWOT analizinin değerlendirilmesi	75

4.2.4. Organizasyon yapısının tespiti ve düzenlenmesi	75
4.2.5. Aile içi toplantılar düzenlenmesi	75
4.2.6. Aile anayasasının oluşturulması	75
4.2.7. Aile meclisinin kurulması	77
4.2.8. Durum tespiti ve yönetim kültürünün belirlenmesi	77
4.2.9. Şirket içi eğitim programlarının düzenlenmesi	78
4.2.10. Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi	78
4.2.11. İnşaat proje yönetim sisteminin hayata geçirilmesi	79
4.2.12. Planlama departmanının kurulması	80
4.2.13. Başarı değerlendirme sisteminin oluşturulması	81
4.2.14. Denetim sisteminin oluşturulması	81
5. SONUÇ	82
6. KAYNAKLAR	84
7. EKLER	87
ÖZGEÇMİŞ	

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Mülkiyet iş ve ailenin gelişimi	17
--	----

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 2.1 Aile ve işletme sistemlerinde insan kaynakları ile ilgili değerler	10
Çizelge 2.2 Aile felsefesinin işletme kararlarındaki etkisi	11
Çizelge 2.3 Aile şirketleri gelişim evreleri ve temel karakteristikleri	12
Çizelge 2.4: Aile şirketlerinin ekonomiye katkıları	24
Çizelge 2.5 Dünya'nın en eski aile şirketleri	26
Çizelge 2.6 Dünyanın en büyük aile şirketleri	26
Çizelge 2.7 Türkiye'deki en eski aile şirketleri	27
Çizelge 4.1 SWOT matrisi	73
Çizelge 4.2 Türk inşaat sektörü SWOT analizi	74

1.GİRİŞ

Aile şirketleri işletme sahiplerinin karar verme mekanizmasının başında bulunduğu, kuruluş amacı ailenin ihtiyaçlarını karşılamak, geleceğini hazırlamak olan şirketlerdir. Aile şirketleri çalışanlarının kan bağına sahip olması nedeniyle diğer şirketlerde olmayan sahiplenme duygusuna ve güven ortamına sahiptir. Bu güven ortamı ve sahiplenme duygusu ile aile şirketleri hızlı büyüme potansiyeline sahip olmaktadır. Bununla birlikte aile şirketlerinde çalışanların akraba olması nedeniyle duygusallık ve aile bireylerinin menfaatleri gibi şirkete olumsuz yansıyan özellikler söz konusu olabilmektedir. Bu olumsuz özellikler ise aile şirketlerinin ömürlerinin kısalmasına neden olmaktadır.

Dünya genelinde var olan yaklaşık her 4 firmadan 3'ü, ülkemizde ise her 10 firmadan 9'u aile şirkettir. Bu istatistik, aile şirketlerinin ülke ekonomileri ve istihdam sağlama açısından ne kadar hayati bir öneme sahip olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Ağır rekabet koşulları altında ülke ekonomileri için çok önemli olan aile şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmesi kolay değildir. Aile şirketlerinin hayatlarını sürdürebilmesi için şirketin sistemli ancak esnek bir yapıya, bireylerden bağımsız hareket edebilme ve değişen dünya düzenine ayak uydurabilme kabiliyetlerine sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler ve gereklilikler özünde kurumsallaşmanın tanımını oluşturmaktadır.

İnşaat sektörü birbirine bağlı, ülkenin ekonomik ilerleyişinden olumlu ya da olumsuz birlikte etkilenen, yaklaşık 150 sektörün beraber hareket ettiği, ülke ekonomilerinin lokomotifleri olarak da tanımlanan büyük bir sektördür. Bu nedenle inşaat aile şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri büyük önem taşımaktadır. Kurumsallaşma aile şirketlerinin sürdürülebilir büyüme ile varlıklarını devam ettirebilmeleri için en etkili araçtır. Bu bağlamda tezin amacı bilgi eksikliğinden kaynaklanan kurumsallaşmaya duyulan isteksizliği kaldırmak, kurumsallaşmanın ulaşılmaz imajını düzeltmek ve inşaat aile şirketlerinin kurumsallaşmasının öneminin anlaşılmasına yardımcı olmaktır.

2. KURAMSAL BİLGİLER VE KAYNAK TARAMALARI

2.1. Aile Şirketi Kavramı

Aile işletmeleri, ailenin işletme içinde yer alış derecesine bağlı olarak geniş bir yelpazede yer alır. Bir yanda ailenin oldukça fazla bir biçimde işletmenin içinde olduğu ve sahiplik ile yöneticiliği birlikte yürüttüğü aile işletmeleri; diğer yanda ailenin doğrudan işin içinde çok az yer alarak sadece işletmenin stratejik yönünü kontrol ettiği aile işletmeleri görülmektedir.

Aile işletmesi sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletmelerdir. Bir başka tanıma göre sahiplik ve kontrolün çoğunluğunun bir ailenin elinde olduğu, iki veya daha fazla aile üyesinin doğrudan işin içinde olduğu işletmeler aile işletmesidir (Erdoğan 2007).

Genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse “aile şirketi”; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise “patron şirketi” olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron şirketinin ikinci kuşağa geçince, genellikle aile şirketi vasfını aldığı söylenebilir (Alayoğlu 2003).

Karpuzoğlu’na (2004) göre aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyeleri tarafından doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği şirkettir.

Carsrud (2004) ise aile şirketlerinin başarısının temel bileşenlerini şu dört maddeyle özetliyor:

- Aile ile ilgili konularda sorumluluk duygusunun olması,
- Aile içindeki farklı nesillerin birbirlerini onaylamasalar bile birbirlerine saygı göstermesi,
- Ahlaki ve etik değerleri güçlü bir geleneğin olması,
- Paylaşılan bir vizyonun olması.

Bu tanımlardan yola çıkarak aile şirketi için genel bir tanım yapmak gerekirse; aile şirketi, ailenin sahibi olduğu, yönetimi aile birey ya da bireylerine ait olan, temel hedefi ailenin geçimini sağlamak olan işletmedir. İşletmenin karşılaşacağı sorunları aşabilmesi için ise aile bireylerinin görev bilincine sahip olmaları, nesiller arası anlaşmazlıkları çözmede karşılıklı saygının ön plana çıkarılması, aile kültürünün sağlam temellere oturmuş olması ve şirket yönetim kademesinin ileri görüşlü olması gerekmektedir.

2.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri

Aile şirketlerinin birçok ayırt edici özelliği vardır, bu özellikler aşağıdaki sıralanmıştır (Karpuzoğlu 2001,2004, Alayoğlu 2003, Aydemir vd. 2004, Erdoğan 2007).

- Bu işletmeler genel olarak girişimcinin hâkimiyeti ve yönetimi altındadır.
- Bu işletmelerde işletmecilik faaliyetleri ile aile faaliyetleri iç içedir.
- Karar vermede işletmecilik ilke ve kuralları yerine, aile içi dengeler daha fazla gözetilmektedir.
- Bu işletmelerde kurucu ve yönetici girişimci, yönetimden kolay kolay çekilmek istemez. Bu yüzden aile işletmelerinde yönetimin sonraki kuşaklara devri çok önemli bir sorun olmaktadır.
- Bu işletmeler büyük ölçüde kurucuya bağımlı olduğu için kurumsallaşma yeteri kadar yerleşik hale gelmemektedir. Kurumsallaşamama aile işletmelerinde süreklilik sorununun büyümesine neden olmaktadır.
- Bu tür işletmelerde profesyonel yönetim anlayışını yerleştirmek daha zor olmaktadır.

- Aile işletmeleri patrona dayalı işletmelerdir.
- Aile işletmelerinde yükselme, seçim ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerini işletmecilik ilke ve kurallarına göre uygulamak zor olmaktadır.
- Aile şirketleri, çoğunlukla küçük ölçekli olup, basit örgüt yapısına sahiptir.
- Aile şirketlerinde çoğunlukla tek ürün ya da tek pazara odaklanma eğilimine rastlanır.
- Aile şirketlerinde, kurucunun/girişimcinin ya da ailenin kontrolündeki bir üst düzey yöneticinin merkezi karar alma mekanizması ağırlıktadır.
- Aile şirketlerinin yönetim ve örgüt yapılarında çoğunlukla ailevi bir hiyerarşinin varlığı ve ağırlığı hissedilir.
- Aile şirketlerinde stratejiler üzerinde aile kültürü oldukça etkilidir.
- Aile şirketlerinde çoğunlukla tedarikçiler, müşteriler ve finansman kuruluşları ile güçlü –ve genellikle eskiye dayanan- kişisel ve ailevi ilişkiler kurulur ve sürdürülür.
- Aile şirketlerinde profesyonel yönetici kullanma isteksizliği ağır basmaktadır.
- Aile şirketleri, işletme ve aile alt sistemlerinin oluşturduğu karmaşık bir sistemdir; aile, işletme sahipliği ve birinci kuşak girişimcilerden süregelen yönetsel yapının karşılıklı bağımlı olduğu bir yapı gösterir.
- Aile şirketlerinde, aile değerleri ve ihtiyaçları ile işletme değerleri ve ihtiyaçları arasında yaşanan çatışmalar, diğer işletmelerde bulunmayan önemli bir özelliktir. Diğer taraftan bazı aile şirketlerinde aile değerleri ve ihtiyaçlarının işletme gereklilikleri ile tamamen paralel gittiği ya da aile ilişkilerinin iş ilişkilerinin önüne geçebildiği görülmektedir.
- Aile şirketleri, işletme sahipliğinin yönetimden ayrılması gerektiğini öngören çağdaş örgüt modellerine ters düşer ve bu özellik, aile şirketleri ile diğer işletmeler arasındaki çok sayıda yönetsel ve operasyonel faaliyetin farklılaşmasına neden olur.

- Aile şirketleri, diğer işletmelere kıyasla daha az değişime açıktır ve daha düşük oranda risk odaklıdır.
- Aile şirketlerinde yabancı sermaye veya dışarıdan ortak kabul etme gibi dış kaynak kullanımı, ailenin işletme üzerindeki kontrolünü kaybettirebileceği endişesiyle pek tercih edilmez.
- Aile şirketlerinin en ayırt edici yönlerinden biri, şirket yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle, aile şirketleri uzun vadeli plan ve kararlarında şirketin geleceği ölçüsünde, ailenin geleceğini de dikkate alma eğilimi taşımaktadır.
- Genellikle aileden en az iki kuşak işletme yönetimi ile ilgilenir. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki kuşağı barındıran aile şirketleridir.
- İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir.
- Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir. Genellikle şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de aile içerisinde olduğu kadar girişimciye yakındır.
- Şuandaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar. Şirket sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanımalarını isterler. Çocuklarının gelecekte güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler.
- Genellikle şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Yani aile bireylerinin toplumdaki statüleri işletmenin de statüsünü etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletmede aktif olarak çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır.

- Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir. İşletmede başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olanların aile içinde de güçlü hale gelme olasılığı yüksektir.
- Doğal bir koruma söz konusu olabilir. Bir başka ifade ile çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenebilir, doğum izni ve yıllık izinler ile çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilebilir.
- Aile şirketleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünümdeydir. Bu nedenle şirketler finansal zorluğa düştüklerinde halka açılmaktan, ya da borçlanmaktan çok aile bireylerinin mali desteğini almayı tercih ederler. Bu tercihte şirketle ilgili bilgilerin paylaşılma istenmemesi temel rolü oynar.
- Aile şirketlerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalarından oluşturulur. Bu tür şirketlerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Bu nedenle personel seçme ve yerleştirmede genellikle aile üyelerine öncelik tanınır.
- Aile şirketlerinde firma sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir. Kurucu ortakların büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken firmalarını bir başkasına devretmeyi düşünmezler. Firma sahibi oldukları için genel müdürün ya da yönetim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler. Yukarıdaki özelliklerin ortak noktasında işletmenin önemli bir kısmının yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olması yatar. Bu durumun başlıca nedenlerinden biri olarak, sermayenin önemli bir kısmının yönetimi elinde tutan aile tarafından konulması gösterilebilir.
- Aile şirketinin “özellikli” bir kurucusu vardır ve başlangıçta kurucunun beklentileri sınırlıdır.
- Aile prestijini korumak için özveri en üst düzeydedir.
- Şirket politikası genellikle aile menfaati ile uyumludur.
- Şirketin geleceğini belirleyecek stratejik kararlar günlük olarak alınır ve izlenecek genel politikanın sınırları girişimci veya aile üyeleri tarafından belirlenir.

- Aile bağları ve “yakınlık derecesi”, yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli rol oynar.
- Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içindeki konumlarını da etkileyebilir.
- Roller ve beklentilerin iç içe geçtiği görülebilir.
- Aile bağlarından kaynaklanan duygusallıkla, iş ilişkilerinden kaynaklanan “mantıklı davranma” durumları zaman zaman birbiriyle çelişebilir.
- Resmi bir organizasyon anlayışı genellikle yoktur, aile yapısındaki değişimler, şirketin organizasyon yapısında da değişimlere yol açabilir.
- Profesyonelleşme, genellikle işletme büyüklüğü ve işin hacmi ailenin sınırını aştığında gündeme gelir ancak bu durumda bile tam anlamıyla bir profesyonelleşme söz konusu olamaz.
- Genellikle resmi bir bütçe yapılmamaktadır.
- Aile üyeleri için işletmelerin ödül veya ceza sistemi uygulaması söz konusu değildir.
- Genellikle ataerkil bir yönetim anlayışı hâkimdir.
- Şirket kültürünü, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, sahip oldukları değer yargılarının ve genel kültürlerinin bir yansıması oluşturur.

2.2.1. Aile şirketlerinin güçlü yönleri

Aile işletmelerinin güçlü yönleri şunlardır (Erdoğan 2007, Destici 1999, Alayoğlu 2003, Genç vd. 2010):

- İşletmeye bağlılık,
- Bilgi birikimi,
- Zaman, çalışma ve para konusunda esneklik,
- Uzun vadeli düşünme,
- İstikrarlı bir kültür,
- Hızlı karar verme,
- Güven ve gurur,
- Ailenin tamamıyla işe odaklanması,
- Hedef ve amaç birliği bütünlüğü,

- İş ve sosyal çevre ile ilişkilerde, kredi sağlamada, satış ve reklamda avantaj,
- Ahlaki değerlerin uyumu,
- Ekip ruhu,
- Aile sosyal statüsünün, işletme statüsüne etkisi,
- Yönetimde istikrar.

2.2.2. Aile şirketlerinin zayıf yönleri

Aile işletmelerinin zayıf yönleri şunlardır (Erdoğan 2007, Destici 1999, Alayoğlu 2003, Genç vd. 2010):

- İşletme yönetim ve uygulamalarındaki katılık,
- Bilgi ve becerilerin güncellenmemesi,
- Nesiller arası geçişleri yönetmek,
- Sermaye bulmak,
- Duygusal konular,
- Liderlik,
- Akrabaların ayrıcalığı,
- Aile bireylerinin menfaatleriyle, şirket menfaatleri arasında çıkabilen sorunlar,
- Yetki ve sorumluluk tanımlamama,
- Merkezi örgüt yapısı,
- Otoritenin ailede toplanması,
- Aile bireyleri arasındaki rekabet,
- Fikir ayrılığı,
- Uyumsuzluklar,
- Yapı ve kurallara aşırı derecede bağlı kalma ve değişime direnç gösterme,
- Verilere dayalı analize itibar edilmemesi (Deneme yanılma yöntemi ile elde edilen deneyime önem verilme eğilimi yüksektir.),
- Hissedarların şirket karar mekanizmasında yer alma arzusu,
- Rol çatışması (Evde çocuk ya da ebeveyn, işletmede çalışan olma durumu).

Sürekli yenilenen piyasa koşullarının ve acımasız rekabet ortamının bulunduğu yüzyılımızda aile işletmelerinin başarılı olması için sahip oldukları güçlü yönleri en etkin bir şekilde kullanmaları, zayıf yönlerinin ise bilincine varıp bu özellikleri mümkün olan en alt seviyelere çekmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde aile işletmeleri verimliliklerini arttıramayacak ve kendilerini yenileyemeyecek ve başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.

2.3. Aile Kültürünün Aile Şirketine Etkileri

İnsan davranışını en geniş biçimde etkileyen öge, içinde yaşanılan kültürdür. Sosyal bilimde kültür, biyolojik olarak değil toplumsal araçlarla aktarılan her şeyi ifade etmekle birlikte insan toplumunun sembolik ve öğrenilmiş yönlerini ifade eden bir kavramdır. Bir toplumun kişiliği olarak da ifade edilen kültür, bilgi, inanç, sanat, ahlak ve gelenek olarak öğrenilmiş yapıyı göstermektedir. Kişilik nasıl ki bireyin kimliğini belirlemekte ise, kültür de bir insan grubunun kişiliğini ifade etmektedir. Kültür kavramı genellikle toplumları (etnik veya dinsel) ifade etmede kullanılsa da aile veya işletme gibi topluluklar içinde aynı şeyi ifade eder (Ural ve Balıkcıoğlu 2004)

Aile şirketlerinde ailenin mevcut kuralları aynı zamanda şirket içinde geçerli olmaktadır. Aile değerleri ve inançları, şirketteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arası ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası kurumsal kültürü önemli ölçüde etkilemektedir. Bu tip şirketlerde şirket politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyum göstermektedir. Genellikle ailenin varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, ailenin değer ve inançlarından yoğun bir biçimde etkilenmektedir.

Aile, üyelerini korumak ve büyüme ve gelişmelerine yardımcı olmak üzere tasarlanmış duygusal bir destek sistemidir. İşletme ise, pazarın gereklerine uyum göstermek, kar elde etmek ve buna bağlı olarak da büyüme, gelişme, hayatta kalma gereklerini yerine getirmeye çalışan bir organizasyondur. Aile sistemi ve işletme sistemi arasında bu çerçevede oluşan pek çok temel farklılıklar bulunmakta ve sistemlere ilişkin

söz konusu farklar da aile şirketlerinde diğer işletme sistemlerden farklı bir kurumsal kültürün şekillenmesine neden olmaktadır (Vural ve Sohodol 2006).

Aile ve işletme değerleri arasındaki farklar şu şekilde sıralanmaktadır:

Çizelge 2.1 Aile ve işletme sistemlerinde insan kaynakları ile ilgili değerler

	AİLE DEĞERLERİ	İŞLETME DEĞERLERİ
İşe Alma	İhtiyaçlı akrabalara iş imkânı sağlamak	En kabiliyetlileri işe almak
Ücretlendirme	Gelişim ihtiyaçlarıyla uyumlu ücret vermek	Maaş ve diğer yan ödemeleri piyasa koşulları ve performansla uyumlu olarak vermek
Değerleme	Çocuklar arasında fark gözetmemek. Bireyleri “araç” değil “amaç” olarak görmek	Yüksek performanslı personel ile diğer personel arasında fark gözetmek. Bireyleri “amaç” değil “araç” olarak görmek
Yetiştirme	Bireylerin gelişim ihtiyaçlarını tatmin etmek için öğrenme fırsatları tasarlamak	Organizasyonel ihtiyaçları karşılamak için öğrenme fırsatları tasarlamak

Kaynak: Erdoğan, N. 2007. Aile İşletmeleri: ikinci kuşağın yetiştirilmesi.

Aile şirketlerinin aile sistemine bağlı olarak geliştirdikleri temel kültürel özellikler şu şekilde sıralanabilir (Vural ve Sohodol 2006):

- Üretilen ürünlerle, aile ismiyle ve müşterilerle gurur duyma,
- Babaerkil bir yapı,
- İş yapma biçimlerine güvenme ve yeni yöntemlere şüpheyle bakma ve dolayısıyla da değişim güçlüğü,
- Kişiselliğe dayanan iletişim ağları,
- Çalışanlardan aileye ve işletmeye yüksek derecede bağlılık bekleme,
- Biçimsel olmayan bağlar etrafında toplanma,
- Aile bireyi olmayan çalışanlara güvensiz yaklaşım,
- Yönetim faaliyetinin ailenin koyduğu kısıtlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi.

Aile işletmelerinde aile felsefesi, önceliğin aileye mi yoksa işletmeye mi verileceğini belirler. Aile felsefesi belirli karar durumlarında somut olarak görülür. İşletme kararlarına ailenin etkisini iki uç yaklaşım olarak ele almak yerine, dengeli yaklaşma eğilimi artmaktadır. Artık aile ile işletmenin birlikte var olmasını sağlayacak çözümler öne çıkmaktadır. Çizelge 2.2’de karar verme sürecinde aile ve işletme önceliği yaklaşımına ilave olarak aile girişimi yaklaşımı öne çıkarılmaktadır (Erdoğan 2007)

Çizelge 2.2 Aile felsefesinin işletme kararlarındaki etkisi

İşletme Kararı	Önce İşletme	Önce Aile	Önce Aile İşletmesi
İşe Giriş Kuralları	Kişi eğer kalifiye ise belirli bir iş için başlar.	Tüm aile üyeleri otomatik olarak başlar	Aile ihtiyaçlarına göre aile işletmesi veya başka işletmede aile bireyleri için çalışma ortamının hazırlanır
Ücretlendirme	İş tanımına göre	Aynı neslin tüm üyelerine eşit ödeme	Ailede herkes için belirlenen yaşam standardına göre ödeme
Otorite ve Unvanlar	İşletme hiyerarşisinde uygunluk temelli	Aynı nesildeki bütün üyelerin eşit unvana sahip olması	Yeteneği olan herkese eşit rol verilmesi
Yönetim	Yönetim kurulu üyelerinin dışarıdan olması	Ailenin geniş katılımı ve uzlaşması ile	Aile konseyinin temsilciliğinde
Toplumdaki Rol	Liderlik	Gönüllük	Bireysel çıkarlar ve aile ihtiyaçlarına göre şekillenir

Kaynak: Erdoğan, N. 2007. Aile İşletmeleri: ikinci kuşağın yetiştirilmesi.

2.4. Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri

Aile işletmeleri bir dizi yaşam evresinden geçerek büyürler. Aile işletmeleri yaşam eğrisinin her bir evresinde farklı karakteristikler göstermektedir. Kurucunun işletme üzerinde oldukça belirleyici bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Özellikle aile

işletmelerinin kuruluşu ve ilk evrelerinde bu etki daha da belirgindir. Aile işletmelerinin yaşam evrelerini tanımlamakta, işletmenin yaşam dönemleri yanında, aile üyelerinin kimler olduğu, aile üyelerinin işe başlama, yönetim ve işi devretme uygulamaları belirleyici olmaktadır (Erdoğmuş 2007).

Aile şirketleri yaşam evreleri bakımından dört ana başlık altında incelenebilir (Karpuzoğlu 2004):

- a) Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketleri
- b) Büyüyen ve gelişen aile şirketleri
- c) Kompleks aile şirketleri
- d) Sürekli olmayı başaran aile şirketleri

Aile işletmelerinin ilk evreleri başarıyla geçip hayatına devam etmesinde, aile şirketinin mülkiyet ve organizasyon yapısı, karar alma biçimi, iletişim ve işletmedeki hâkim değerler süreci etkileyen faktörlerdir. Bu faktörler açısından aile işletmelerinde gelişim evreleri izelge 2.3’ de gösterilmektedir (Erdoğmuş 2007)

Çizelge 2.3 Aile şirketleri gelişim evreleri ve temel karakteristikleri

	Birinci Nesil Aile şirketleri	Büyüyen ve Gelişen Aile şirketleri	Kompleks Aile şirketleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile şirketleri
Mülkiyet	işletme sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyonellerde	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında
Örgüt Yapısı	Basit merkezi	Basit, yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	işletme sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında ortak	Profesyonel yöneticilerden, danışmanlardan ve aileden oluşan komite
Karar Alma şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey ve yatay	Yatay, dikey ve çapraz	çok boyutlu
Değerler	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci değerleri	İş değerleri	İ ve dış piyasa değerleri

Kaynak: Erdoğmuş, N. 2007. Aile İşletmeleri: ikinci kuşağın yetiştirilmesi.

a) Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile işletmeleri:

Aile şirketleri gelişme sürecinin ilk evresini, girişimci değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının şirket kültürünü önemli derecede etkilediği, adeta girişimci ile şirketin bütünleştiği birinci nesil aile şirketleri temsil eder.

Bu evrede, şirket ve girişimcinin benzer özellikleri taşımalarının doğal sonucu olarak, şirketin girişimciye bağlı olduğu, yani girişimcinin bizzat işin başında olduğu sürece işlerin yürüdüğu, hisselerin çoğunluğunun ve kontrolün tek bir kişi ya da karı-kocanın elinde olduğu görölmektedir.

b) Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri (Kardeşlerin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile işletmeleri):

Gelişim sürecinin ikinci evresini, büyüyen, gelişen ve mülkiyeti kardeşler arasında paylaşılan “kardeş ortaklıkları” oluşturur. Kardeş ortaklığına dayalı aile şirketlerinde, iki veya daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir.

Bu evrede şirket, ne sistemleştirme sürecine geçmiştir ne de herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemlere sahiptir. şirketin, kuruluş aşamasındaki sorunlarının bir kısmını çözümleyerek, büyüme dönemine girmesi nedeniyle, diğer aile bireylerinin de işletmede çalışmak arzusunu taşıdıkları görölr. Aynı şekilde, bir kısım aile bireyinin ortak ya da yönetici olarak firmaya katıldığı ve bir kısım aile üyesinin de katılmayı beklediği görölr. Diğer bir ifadeyle şirket, aile birliğinin merkezi haline gelme sürecindedir.

c) Kompleks aile şirketleri (İkinci ve üçüncü nesil):

Gelişme sürecinin üçüncü evresinde, kuzenlerin yönettiği ve önemli kararları aldığı, “kompleks aile şirketi” olarak da nitelendirilen ikinci ve üçüncü nesil aile şirketleri yer alır.

Kompleks aile şirketinden “iş ile aile ilişkisinin çok yönlü ve karmaşık bir hale geldiği, büyümeyle beraber standartlara, ilkelere ve prosedürlere şiddetle ihtiyaç duyulduğu şirketler” anlaşılmaktadır. Bununla birlikte şirkette çalışan aile üyeleri kendilerini şirket karından ya da zararından sorumlu kişiler olarak görürler. Bir başka ifadeyle, aile üyeleri bulundukları pozisyonların gereği olarak aldıkları kararların şirket geleceğini etkilediğinin farkındadır.

Şirkette birden fazla kuşağın istihdam edildiği bu evrede; üçüncü ve hatta dördüncü nesle rastlamak mümkündür. Bundan dolayı, kompleks aile şirketlerinde farklı yasta, bilgide, deneyimde ve kariyerde çok sayıda aile üyesi, aynı şekilde şirketin büyümesi nedeniyle de çok sayıda profesyonel yönetici bulunur.

Şirketlerin büyük çoğunluğunda “grup” veya “holding” şeklinde yapılanmaların yaygın olduğu bu evrede, şirkette çalışan ve çalışmayan hissedarlar ayırımı da daha belirgin olarak ortaya çıkar; bu durum ise hissedarlar arası -ailelerini de kapsayacak şekilde- çatışmalara kaynaklık teşkil edebilir.

d) Sürekli olmayı başaran aile şirketleri:

Gelişme evrelerinin son aşamasında, sürekli olmayı başaran aile şirketleri yer alır. Bu evre diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma öğelerinin yoğun şekilde şirket bünyesinde barındığı, bir başka ifadeyle, iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği bir evredir.

Bu evredeki aile şirketlerinde faaliyetlerin icrasında, kan bağından ve güvenilirlikten çok, işler ön plana çıkar. Bu çerçevede işler analize tabi tutulur ve bu işlerin yapılabilmesi için;

- İşi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler,
- İşlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç-gereçler,
- Yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve çalışma şartları açık ve net bir şekilde belirlenir.

Yapılan bu uygulamalar ise, personel seçme ve yerleştirme; terfi, performans değerlendirme ve ücret belirleme gibi sistemler için kullanılarak; iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam oluşturulmasını sağlar.

Yine bu evrede misyon belirleme, vizyon geliştirme, strateji ve uzun vadeli planlama yapmayla ilgili çalışmalar üzerinde durulduğu, karlılık yanında iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanıldığı; toplumsal ve sosyal içerikli hedeflerin gerçekleştirilmeye çalışıldığı da gözlemlenir.

Bütün bunlara rağmen, bu aşamadaki aile şirketleri de kendilerine özgü bir takım problemler yaşayabilmektedir. Bu yapıdaki aile şirketlerinin karşılaşılabileceği en temel problemler şunlardır:

- Kurumsallaşma öğelerini yüksek oranda bünyelerinde barındıran bu aşamadaki aile şirketlerinin en önemli sorunlarından birisi de esnek olmamaları, olaylara karşı katı bir tavır sergilemeleridir. Kurumsallaşmanın getirdiği bu katılığın bir sonucu olarak; yenilikler karşısında kuralların, ilke ve standartların değişmemesi veya kurallara körü körüne bağlılık, bu evredeki aile şirketlerinin yaşamaları muhtemel sorunların başında gelmektedir.
- Kurumsal bir yapıya sahip bu şirketlerde, aile fertlerinin profesyonellerin emri altında çalışmalarının söz konusu olabilmesi, ücretlerinin yaptıkları iş ile denk olması, terfilerde profesyonellerin ve aile üyelerinin eşit şartlar içerisinde değerlendirilmeleri; aile üyelerinin profesyonelleri engellemeye çalışmalarına veya moral ve motivasyonu düşük aile üyelerinin mevcut potansiyellerini kullanamamalarına neden olabilmektedir.
- Aile üyesi çalışanlar, kendi aralarında birleşerek profesyonellere ve onların yaptıkları işlere karşı muhalefet ederek, bir takım engeller çıkarabilirler. Diğer taraftan muhalif aile üyeleriyle profesyonellerin, yönetimdeki aile üyelerine karşı birleşmeleri ve birlikte hareket edebilmeleri riski de mevcuttur. Bu

durumda, işletme değerleri ikinci plana itilerek, kişisel istek ve hırslarının öne çıkması söz konusu olabilir.

- İş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli görülen sürekli olmayı başaran aile şirketlerinde, kariyer planlama, terfi, ücret belirleme, personel seçme ve değerlendirmede, güvenilirlik ve kan bağından çok, bilgi ve deneyimin dikkate alınması durumunda da -özellikle aile üyeleriyle- sorun ortaya çıkabilir. İşe uygun olmayan bireylerin işletmeye dâhil edilmemeleri veya işletmeden uzaklaştırılmaları ise, aile bireylerini karşı karşıya getirerek, problemlerin doğmasına neden olabilir. Bu durumda aile üyeleri arasında farklı gruplar oluşur ve işletmenin yönetim kadrosundaki aile grupları, aile içerisinde de güçlü ve istediğini yaptıran bir konuma gelebilir.

Aile şirketlerinin geçirdiği bütün evrelerde, yukarıda belirtilen sorunların önüne geçilebilmesi, bu tür sorunların çözümü ve şirketin ileriki yıllarında muhtemel sorunlara yol açılmaması için, şirketin kurumsal bir yapıya kavuşturulmasının yanı sıra aile üyeleri ve onların aileleri arasında “çok iyi bir iletişim” mekanizması kurulması çok önemlidir.

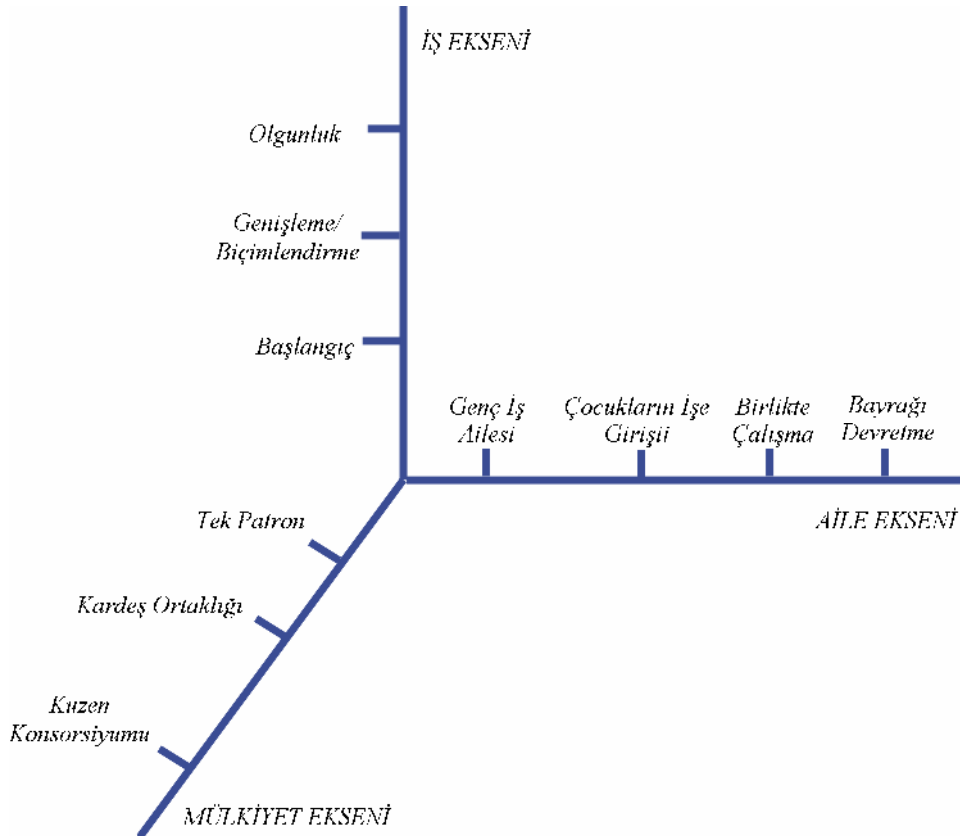
Sağlıklı bir iletişim ve ilişki sistemi ise, aile anayasası, aile meclisi, devir ve miras planı ve etkili bir çatışma yönetimi gibi aile ilişkilerine kurumsal bir kimlik kazandıracak organların oluşturulmasıyla mümkündür (Karpuzoğlu 2004).

Türkiye’deki aile işletmelerinin büyük bir kısmının ilk iki evrede olduğu gözlemlenmektedir. Bunun yanında az sayıda da olsa bazı aile işletmelerinin üçüncü ve dördüncü evrelere ulaştıkları görülmektedir. Türkiye’de aile işletmelerinin durumunu tespit etmek bakımından ilk iki evrenin özellikleri önem kazanmaktadır.

Aile işletmelerinin birinci evresinde kurucu; tutum ve değerleriyle işletme kültürünü etkilemekte, işletmenin idaresi ve kontrolünü hemen hemen tamamen elinde tutmakta, işletmenin tüm fonksiyonlarının sorumluluğunu üstlenmekte ve tüm faaliyetlerde neredeyse tek karar verici konumuna ulaşmaktadır. Bu dönemde uygun bir örgüt yapısı

oluşturmak ve aileye az zaman ayırmak sık karşılaşılan problemlerdir. İkinci evrede ise işletme büyümeye başlamıştır. Bu evrede kardeşlerin ortaklığı söz konusu olup, onlar da işletmenin yönetimi ve kontrolünde yer almaktadır. Aile üyelerinin bu evrede işletmede görev alma isteğinin olduğu ve yavaş yavaş işletmede çalışmaya başladığı görülür. Bu evrede aile üyelerinin sayısının artması, kalabalık aile sorununu ortaya çıkarabilmektedir. Aile üyelerinin kalabalıklaşması, ihtiyaç ve beklentilerin farklılaşmasına neden olmakta; bu durum ise çatışmaları ortaya çıkarmaktadır. Bu evrede aile, yönetimde yetersiz kalmakta ve profesyonel yönetime ihtiyaç duyulmaya başlanmaktadır.

Aile işletmelerinin gelişim evrelerini ele alırken, iş, mülkiyet ve aile faktörleri birlikte ele alınmalıdır, çünkü aile işletmesinin gelişimi ile mülkiyet, iş ve aile etkileşim halindedir. Mülkiyet, iş ve aile eksenleri dikkate alınarak işletmenin büyümesi Şekil 2.1' deki gibidir.



Şekil 2.1. Mülkiyet iş ve ailenin gelişimi

Kaynak: Erdoğan, N. 2007. Aile İşletmeleri: ikinci kuşağın yetiştirilmesi.

Aile şirketlerinin büyümesi sürecinde sahiplik/mülkiyet oldukça belirleyici bir faktördür. Aile işletmesinin mülkiyet bakımından büyümesini üç evrede ele alınabilir. Bu evreler ve her evrede öne çıkan konular şöyledir:

Tek Patron: Hisselerin çoğu veya kontrolü tek kişi ya da karı-kocada bulunur. Diğer hissedarlar varsa mülkiyet otoritesi bakımından çok etkili olamamaktadır. Yeterli sermaye elde etmek ve uygun mülkiyet yapısını oluşturabilmek en önemli sorunların başında gelmektedir.

Kardeş Ortaklığı: İki veya daha fazla kardeş egemenliği vardır. Kardeşlerden hangilerinin hangi alanları kontrol edeceğinin doğru belirlenmesi sonraki yıllar için son derece önemlidir. Bu aşamada kurumsal yapıyı güçlendirmek önem kazanmaktadır.

Kuzenler Konsorsiyumu: Hissedar kuzen sayısı bu aşamada artmaktadır. Karmaşıklaşan ilişkileri yönetmek bu aşamadaki en önemli sorunların başında gelmektedir. Bu aşamada, aile üyesi olmak ile hissedar olmak arasındaki çizgi iyi çizilebilmelidir (Erdoğan 2007)

2.5. Aile İşletmelerinde Kurucu ve Diğer Aktörler

Aile işletmelerinde kurucu merkezi bir konuma sahiptir. İşletme, kurucu ile özdeşleşmiştir. Aile işletmelerinin başında bulunan kurucularda/liderlerde, aile işletmelerini korumak ve sürekli kılmak konusunda güçlü bir istek ve motivasyon vardır. Aile işletmelerini korumak ve devamını sağlamak isteğinin arkasında yatan nedenler aileden aileye fark etmekle birlikte, aşağıdaki özellikler bakımından aile işletmeleri benzerlik göstermektedirler (Erdoğan 2007):

- İŖi bir nesilden diğeriine geçirmek yoluyla ailenin elinde tutmak, ailenin zenginliğini ve uzun dönem güvenliğini sağlayanın en etkili yolu olarak görülür.
- Aile yelerinin iŖ dıŖında baŖka ilgileri de olabileceği veya aile üyelerinin kendi yoluna gidebileceği ve bunların sonucu aile birliğinin zayıflayabileceği korkusu vardır.
- İŖletme, ailenin değerlerini koruyan bir koruyucu gibi görülür; bu yüzden iŖletmenin varlığı, güçlü aile değerlerini ve geleneklerini korumanın bir yolu olarak kabul edilir.
- İŖletmenin baŖkasına devri, yıllardır Ŗirket için bağlılıkla alıŖan kilit personelin geçimini riske atabileceği korkusuna neden olur.
- İŖletme, kurucu veya aile tarafından ortaya konulan çok önemli bir eser olarak görülür.

2.6. Aile Ŗirketlerinde Yönetim

Aile Ŗirketlerinin kurucuları yönetim Ŗekillerine göre üç sınıfta toplanmaktadır (ErdođmuŖ 2007):

- Merkeziyetçi: İŖletme sahibi kurucu her konuda tek söz sahibidir.
- Katılımcı: Kurucu sahip olduğu yetki ve sorumlulukları baŖkalarıyla (ortak veya profesyonel alıŖan) paylaŖır.
- Profesyonel: İŖletme sahibi ve diğeri aile yeleri iŖin yapılmasında yer almazlar.

Merkeziyetçi kültüre sahip iŖletmelerde iŖletmenin her türlü kararı yalnızca aile tarafından verilir ve iliŖkiler hiyerarŖik olur. Bu iŖletmelerin yöneticileri çoğunlukla gemiŖe odaklanmıŖtır. Aile yeleri st düzey ynetimdedir. İŖletmenin amacı kurucu ve ailesi tarafından belirlenir. alıŖanlarla aile arasında yüksek düzeyde bir güven

duygusu hâkimdir. Katılımcı kültürde ailenin gücü ve statüsü yerine eşitliğe önem verilir. Profesyonel kültürde ise çalışan profesyonel yöneticiler kurumun kültürüne katkıda bulunur. Rekabete dayalı bir sistemde bireysel başarıya ve motivasyona çok önem verilir (Günver 2004).

Bir başka çalışmada aile işletmelerinin kurucuları; mülk sahibi davranışlı, idareci davranışlı ve tekniker davranışlı olmak üzere yine üç tipe ayrılmıştır (Erdoğan 2007).

Mülk sahibi davranışlı:

- Sahiplik kilit faktördür,
- “Ben şirketim, şirket benim” anlayışı vardır,
- İş hiçbir zaman profesyonelleşmez,
- Çocuklar kontrol edilir; pasif veya asi olurlar.

İdareci davranışlı:

- Kontrol kilit faktördür,
- Kararların çoğu merkezi alınır,
- Çocukların bağlılığı teşvik edilir,
- Aileyle ve aile işiyle gurur duyulur,
- Özellikle yönetimin devri konusunda babanın rolünü tehlikeye sokabilecek kararlardan kaçınılır,

Tekniker davranışlı:

- İş teknik veya yaratıcı beceriler üzerine kurulur,
- Yönetim detaylarından hoşlanılmaz,
- Yönetim kilit düzeydeki aile dışı yöneticilere dağıtılır,

- Çocuklar bazen teşvik edilir bazen edilmez,
- Çocuklar ve aile dışı yöneticiler arasında çatışmalar olur,
- Beceri temelinden vazgeçmek zor olarak görülür.

Her kurucu türünün işletmenin yönetimi ve yönetimin sonraki kuşaklara devri konusundaki davranışları bazı farklılıklar göstermektedir. Aile işletmelerinde mülk sahibi türüne daha sık rastlanılmaktadır. Mülk sahibi türü kurucunun kişiliği ile işletme özdeşleşmektedir. Böyle bir kurucunun bulunduğu işletmede yönetim merkezi yapılanmıştır. Bu tür sahipliğinin olduğu işletmelerde profesyonelleşme oldukça zor olmaktadır.

Ailede baba, anne, eş, çocuk, gelin, damat, torun gibi roller vardır. Her rol farklı sorumluluk ve görevleri yerine getirmeyi gerektirmektedir. Bu rolleri gerçekleştiren aktörler arasındaki ilişkiler ve ilişki kurma biçimleri, çatışmalar ve çatışma çözme tarzları farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıklar aile içinde yılların getirdiği birliktelik ve aile sistemi dolayısıyla daha az sorun doğururken; sistem farklılığı yüzünden, işletme sistemi içinde önemli sorunlara neden olmaktadır.

Ailede olduğu gibi, işletme sisteminde de belli rol, görev ve sorumluluklar vardır. İşletme sistemindeki roller, patron, yönetim kurulu başkanı, müdür, çalışan gibi sıralanabilir. Her rol sahibi tanımlanmış görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye çalışır. İşletme ortamının da kendine özgü ilişki, karar verme ve sorun çözme tarzı oluşmaktadır.

Aile sisteminin ve işletme sisteminin kendi içinde tutarlı birer yapısı vardır. Ancak bir sistemdeki rol diğer sisteme taşınırken gerekli uyarlamalar yapılamazsa sorun çıkmaktadır. Yani davranış düzlemleri karıştırılırsa, çatışma ihtimali de artmaktadır (Erdoğan 2007).

2.6.1. Merkeziyetçi yönetim

Özellikle birinci nesil aile şirketlerinde daha yaygın olarak görülen bu tarz bir yönetimde, şirket politikalarının, tek yönetici durumunda olan kurucu tarafından belirlenmesi söz konusudur. Yani şirket sahibi (kurucu patron/lider) çalışanlarını ve diğer aile fertlerini korumaya ve ihtiyaçlarını gidermeye çalışır; ancak kararları tek başına alır ve onlara hemen hemen hiç söz hakkı tanımaz. Kurucu patronun kendisine güven duyması ve çalışanlarını motive edebilmesinin yanı sıra her şeyi denetim altında tutmak isteyen bir yapısı vardır. Kimi zaman, kırtasiye alımından, önemli yatırımlara kadar her türlü kararı kendi denetimi altında tutan patronun, hükmedici (otoriter) bir yönetim sergilediği görülür. Dolayısıyla, son kararı işletme sahibinin tek başına aldığı bu yönetim biçiminde, şirkette istihdam edilen yöneticilerin tümünün veya önemli bir kısmının aile bireyleri olduğu, kurucunun inanç ve değerlerinin, şirketin değerlerini tamamen şekillendirdiği görülür. Oysa şirketin büyümesi, nitelikli personel istihdamını ve sistemli kontrol mekanizmalarının oluşturulmasını gerektirir ki, merkeziyetçi yönetim tarzında böyle bir yapıyı kurmak pek mümkün değildir (Karpuzoğlu 2004).

2.6.2. Katılımcı yönetim

Katılımcı yönetim tarzında, aile değerleri kadar, iş değerleri de önemlidir ve esas olan, işe en uygun kişinin istihdam edilmesidir. Dolayısıyla hisselerin çoğu aile bireylerinde olmakla birlikte, şirkette teknik uzmanlığa sahip profesyonellerin de yer aldığı görülür. Ortak sayısının çok olması ve şirkette aile üyeleri ile profesyonellerin beraber çalışmaları bir takım problemlerin çıkmasına neden olabileceğinden; işlerin, yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmesi büyük önem taşır.

Bu yönetim biçiminde profesyonellerin de yer alması yani aile üyelerinin yeterli olmadıkları veya uzmanlık gerektiren görevleri, profesyonel kişilerin icra etmesi şirketin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlar (Karpuzoğlu 2004).

2.6.3.Profesyonel yönetim

Bu tarz yönetim, şirket sahipleri ve aile üyelerinin aktif olarak işlerin yapılmasında yer almamalarını öngörür. Şirket yöneticilerinin aile üyeleri tarafından belirlendiği bu yönetim tarzında, yatırım kararları ve genel işletme politikaları gibi şirketin geleceğini ve bütünü ilgilendiren kararlar, patron ve diğer aile üyeleri tarafından sınırları önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde alınır. Bir başka ifadeyle, profesyonel yönetim tarzının hâkim olduğu kurumlarda, şirketle ilgili stratejik kararların alınmasından aile bireyleri; şirketin yönetilmesinden, bir başka ifadeyle operasyonel kararlar ve işleyişten ise profesyonel yöneticiler sorumludur.

Profesyonel yönetim tarzında şirket sahibi veya sahipleri, şirketin geleceğe hazırlanması için uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi, yatırım kararlarının verilmesi, rakiplerin mevcut durumlarının tespit edilmesi, yurtiçi ve yurtdışındaki gelişmelerin takip edilmesi gibi makro konularla ilgilendirilir. Yöneticiler ise, şirket amaçlarına ulaşılabilmesi için para, enerji, makine, malzeme, hammadde ve insan gibi kaynakların etkin şekilde kullanılmasına ve objektif standartların belirlenerek, bu standartlara uygun sistemlerin kurulup, işletilmesine yönelik çalışmaları yürütürler. Özetle, aile üyeleri liderliği, profesyoneller ise yöneticiliği üstlenirler (Karpuzoğlu 2004).

2.7. Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomisindeki Yeri

Dünya genelinde var olan firmaların % 65 ila % 80'inin aile şirketi olduğu tahmin edilmektedir. Fortune 500 listesine bakıldığında listenin % 40'ını aile şirketlerin oluşturduğu görülmektedir. Günümüz dünya ekonomisinin bel kemiğini oluşturan aile şirketlerinin ekonomiye katkıları çizelge 2.4 de yer almaktadır (Karpuzoğlu 2004b).

Çizelge 2.4: Aile şirketlerinin ekonomiye katkıları

Ülke	Mevcudiyet Oranı	Brüt GSMH Katkı	İstihdama Katkı	Faaliyet Süresi
Amerika	Tüm şirketlerin % 90ı	% 30 - % 60		
Almanya	-----	% 66sı	% 75i	
Avustralya	Tüm şirketlerin % 75i		% 50si	
İspanya	Yıllık satışları 2 milyon \$ üzerindeki şirketlerin % 71 i; en büyük 100 şirketin % 17 si			
İngiltere	En büyük 8000 şirketin % 76sı			
İtalya	Tüm şirketlerin % 99u			
Batı Avrupa		% 45- % 65	%45-% 65	
Meksika	Tüm şirketlerin % 80i			En Az 100 Yıl
Şili	Orta ve büyük işletmelerin %65i, küçük işletmelerin neredeyse tamamı			
Türkiye	Tüm Şirketlerin % 90ı; Kobi'lerin % 94,1i			

Kaynak: Karpuzoğlu, E. 2004. Aile şirketlerinin sürekliliğinde kurumsallaşma.

Aile şirketlerinin 1/3 ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devrettiği, bu oranın ancak, yarısını teşkil eden miktardaki şirketlerin üçüncü jenerasyonda varlıklarını sürdürdükleri anlaşılmaktadır. Amerika'da üçüncü jenerasyona ulaşabilen aile şirketi oranının % 3.4; İngiltere'de % 3.2 olduğu bilinmektedir. Ülkemizde bu konuda yapılmış bir araştırma olmamakla birlikte üçüncü jenerasyona devreden aile şirketi sayısının, mevcut şirketlerin ömürleri dikkate alındığında çok daha az olduğu tahmin edilmektedir (Karpuzoğlu 2004b).

2.8. Dünyada ve Türkiye’de Aile Şirketleri

Aile işletmeleri ülke ekonomileri açısından son derece önemli bir yere sahiptir. Aile işletmelerinin ekonomiye olan katkılarına ilişkin olarak ülkeler/bölgeler bazında aşağıdaki gibi rakamsal verilere de rastlanmaktadır; Almanya’daki tüm işletme ortaklıklarının 1/3’ünün aile işletmesi olduğunu belirtmektedir. İngiltere’deki KOBİ’lerin önemli bir bölümünü (yaklaşık %75’ini) Aile işletmeleri oluşturmaktadır. Çoğu küçük olmakla birlikte, ABD’de Fortune 500’e giren işletmelerin 1/3’ünü, ABD milli hasılasının yaklaşık yarısının ve istihdam hacminin %80’ini aşan bir bölümünü aile işletmelerinin oluşturduğu belirtilmektedir. Yine ABD’deki hane halkı üzerinde yapılmış olan bir araştırmanın sonuçları, her 100 evin yaklaşık 10’unda bir aile işletmesi sahibi ya da yöneticisinin oturmakta olduğunu göstermektedir. Çin’de, Japonya’da ve Hindistan’da Aile işletmelerinin önemine değinerek, bu ülkelerde neredeyse aile kavramının “işletme” anlamına geldiğini vurgulanmaktadır. Meksika’da aile işletmelerinin istihdama ve GSMH’ye çok önemli katkılar sağladığı; 1999 verilerine göre ülkedeki tüm işletmelerin %98’inin, personel sayısı ve net yıllık kazanç baz alınarak, mikro, küçük ya da orta ölçekli işletme olduğu ve çoğunlukla sahip/yönetici kontrolünde çalıştıkları belirtilmektedir.

Türkiye açısından ise, DİE’nin 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı I. Aşama geçici sonuçlarına göre (DİE, 14.10.2003) tüm sektörlerde 1.720.598 işyeri vardır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (1-150 arasında çalışana sahip) tüm işletmelere oranı yüzde 99.8’dir. 1-9 kişi çalışanların oranı ise yüzde 94.9 dur. Türkiye’de aile işletmesi sayısı tüm küçük ve orta boy işletmelerinin yüzde 95’idir (Aydemir vd. 2004). Bu noktada nesilden nesle devreden aile şirketlerinin hangileri olduğu sorusu akla gelmektedir.

Aşağıdaki çizelgelerde Dünya’nın ve Türkiye’nin bilinen en eski ve en büyük aile şirketleri yer almaktadır.

Çizelge 2.5 Dünya'nın en eski aile şirketleri

Sıra	Kuruluş	Şirket	Sektör	Şehir / Ülke
1	718	Houshi Onsen	Hancılık / Otelcilik	Komatsu, Japonya
2	1000	Château de Goulaine	Bağcılık, müzecilik, kelebek koleksiyonculuğu	Haute Goulaine, Fransa
2	1000	Pontificia Fonderia Marinelli	Çan dökümhanesi	Agnone, İtalya
4	1141	Barone Ricasoli	Şarap, zeytinyağı	Siena, İtalya
5	1295	Barovier & Toso	Cam	Murano, İtalya
6	1304	Hotel Pilgrim Haus	Hancılık / Otelcilik	Soest, Almanya
7	1326	Richard de Bas	Kağıt	Ambert d'Auvergne, Fransa
8	1369	Torrini Firenze	Kuyumcu	Florence, İtalya
9	1385	Marchesi Antinori Srl	Şarap	Florence, İtalya
10	1438	Camuffo	Gemi inşaatı	Portogruaro, İtalya

Kaynak: www.familybusinessmagazine.com

Dünyanın en eski aile işletmelerine bakıldığı zaman iş hacimlerini fazla büyütmeden geleneksel yöntemlerle çalışmaya devam ettikleri görülmektedir.

Çizelge 2.6 Dünyanın en büyük aile şirketleri

	Şirket	Kuruluş	Gelir(milyar \$)	Sektör	Ülke
1	Wal-Mart Stores Inc.	1962	378.79	İndirimli perakendecilik zinciri	ABD
2	Toyota Motor Corp.	1937	262.39	Otomobil	Japonya
3	Ford Motor Co.	1903	172,46	Otomobil	ABD
4	Koch Industries	1918	110	Petrol, gaz, tarım	ABD
5	Samsung Group	1938	105,206	Elektronik	Güney Kore
6	ArcelorMittal	2006	105,2	Çelik	Lüksemburg
7	Banco Santander	1857	89,295	Bankacılık	İspanya
8	PSA Peugeot Citroën S.A.	1976	89,222	Otomobil	Fransa
9	Cargill Inc.	1865	88,266	Tüccarlık	ABD
10	SK Group	1953	88	Enerji ve telekomünikasyon	Güney Kore

Kaynak: www.familybusinessmagazine.com

Dünyanın en büyük 10 aile şirketlerine bakıldığında otomotiv ve enerji sektöründe bulunan aile şirketleri 5 işletme ile dikkat çekmektedir.

Çizelge 2.7 Türkiye’deki en eski aile şirketleri

Şirket	Kurucu	Kuruluş Tarihi	Nesil Sayısı
Cağaloğlu Hamamı		1471	
Hacı Bekir Lokum Ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1777	
Çukurova Gıda Sanayi		1783	
Hatemoğlu		1826	
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
İskender Kebapçısı		1871	
Kuru Kahveci Mehmet Efendi Mamulleri		1871	
Komili		1878	
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Güllüoğlu		1885	
Hacı Şakir		1887	
Abdullah Efendi Lokantası	Abdullah Efendi	1888	
Pera Palas		1888	
Teksima Tekstil	H.Mehmet Botsalı	1893	4
Tuzcuoğlu Nakliyat		1893	
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
Abdi İbrahim		1912	
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Mustafa Nevzat		1923	
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3

Çizelge 2.7. devam

Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Alp Yalman	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nurus	Nurettin Kunurkaya	1927	3
Kafkas Kestane Şekerleri	Ali Şakir Tatveren	1930	2
Uzel Makina	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Eczacıbaşı	Nejat Eczacıbaşı	1942	2
Tikveşli	Doğan Vardarlı	1943	
Ülker	Sabri Ülker	1944	2
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3
İstikbal	Mustafa Sami Boydak	1957	2

Kaynak: (Karpuzoğlu 2004., Müftüoğlu 1990., Çoban 2002)

Dünyadaki benzerlerine göre ömürleri daha kısa olan ancak ömürleri bir kaç yüzyıl sürmüş aile işletmelerimizin dikkat çeken ortak özellikleri şunlardır (Erdoğan 2007):

- Genellikle yöresel karakterlerinin dışına çıkamamışlar,
- Faaliyet alanlarını genişletmemişler,
- Dünyadaki değişikliklere ayak uyduramamış, ancak küçük ölçeklerde kalmak suretiyle varlıklarını koruyabilmiş şirketler olmuşlardır.

Türk aile şirketlerinin büyük çoğunluğu yapısal sorunlar nedeniyle ikinci nesle geçtiğinde veya geçme aşamasında bölünmekte, el değiştirmekte veya yok olup gitmektedir. Türkiye'deki en eski ve nesiller boyu devam etmeyi başaran aile şirketlerinin boza (Vefa Bozacısı), kahve (Kurukahveci Mehmet Efendi ve Mahdumları) ve helva (Çöğenler Helvacılık) gibi geleneksel ürünlere yönelik firmalar olmaları da,

işletme mevcudiyetinin sürdürülmesinde kültüre uygun bir pazarda yer almanın etkili olduğunu göstermektedir (Alayoğlu 2003).

Türkiye’deki aile işletmesi olarak kurulup belli bir büyüklüğe ulaşmış işletmelerin kurucularının hayat hikâyeleri incelendiği zaman, dikkat çeken birkaç özellik şunlardır: Genel olarak birinci kuşak girişimcilerin iş yaptıkları sektörler ile Türkiye’de o sektörün gelişimi paralellik göstermektedir. İş hayatlarında ticaretle uğraşmayanların genellikle bu işi çok sevmedikleri dikkat çekmektedir (örn:Eczacıbaşı ve Akkaya). Şatafatı sevmeyen ve tasarrufa düşkün bir ailede yetişen ilk girişimcilerin, nispeten iyi sayılabilecek ortamlarda büyüyerek iş hayatına hazırlandıkları görülmektedir (Erdoğan 2007).

Varlıklarını nesiller boyu sürdürebilen firmaların temel özelliklerine bakıldığında, aile değerlerini göz ardı etmeden ve hatta aile kültürünün gelişmesine destek vererek, şirket odaklı bir yönetim tarzını benimsedikleri ve nesiller arası geçiş planlamasına büyük önem verdikleri görülmektedir. Şirketin birbirini takip eden kuşakları arasındaki farklılıklar, şirketin sürekliliği açısından kritik öneme sahiptir. Aile şirketlerinin birinci kuşakları ile diğer kuşakları arasındaki en önemli farklar şunlardır (Alayoğlu 2003):

- Birinci kuşak işe gönülden bağlanmıştır.
- İkinci kuşağa şirketin miras yoluyla geçmesi, dolayısıyla ikinci kuşağın o işi sevmemesi mümkün olabilmektedir.
- Üçüncü kuşakta ise bu ayırım iyice belirginleşmekte, mirasçılardan bazıları işe karşı en ufak bir sempati duymazken, servete ortak olmak istemekte, servetin hissedarı olan bazıları ise işin içinde olmak istememektedir.
- Dördüncü kuşakta genelde aile üyelerinin şirketin geleceğinden ziyade, kendi kariyer ve menfaatlerini düşündüklerine, şirketteki paylarını kendileri için sadece bir yatırım aracı olarak gördüklerine ve bu şekilde davrandıklarına şahit olunur. Dolayısıyla sermayelerini şirkete değil de, başka yatırımlara yönlendirmeleri sonucu, şirket hisselerinin başkalarına satıldığı ve ortaklık yapısının değiştiği görülmektedir.

Bu tür değişimlerin şirketlerin doğaları, teknoloji değişimi, çeşitli ürünlerin ve hizmetlerin elimine edilmesine ihtiyaç duyulması, tedarikçilerin ve müşterilerin oyunun kurallarını değiştirmeleri, rakiplerin başarılı stratejileri hızla kopyalamaları, kuşaklar arası geçişlerin planlanmaması, sağlıklı işleyen miras, varis, aile süreklilik ve acil durum planlarının bulunmaması, ikame ürün pazarlarının gelişimi gibi pek çok nedeni olacağı söylenebilir. Dolayısıyla gelişme süreleri ve yaşama evreleri göz önünde tutulduğunda, sürekliliğin sağlanabilmesi için aile şirketlerinde kurumsallaşmanın temelleri, en kritik dönem olarak ifade edilen 2. veya en geç 3. kuşakta atılması büyük önem taşımaktadır (Alayoğlu, 2003).

Bunların yanı sıra, değişen dünyada, özellikle aile şirketlerinde, geçmiş dönemlerde elde edilmiş başarılarla ulaşmak için kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağı, aynı taktik ve stratejileri ile başarıyı tekrar yakalayabilecekleri düşüncesinin halen hakim olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, şirketin sürekliliği açısından en büyük tehlikelerden birini oluşturmakta ve değişime karşı direnci destekleyerek, başarısızlığa giden süreci başlatma özelliği taşımaktadır. Aile şirketlerinin de varlıklarını koruyabilmeleri ve büyüme çizgilerini sürdürebilmeleri için, geçmişte elde ettikleri başarılarına sonsuz güvenmek yerine, yaşanan değişimi idrak etmeleri ve şirketlerini bu yeni duruma kolayca adapte olabilecek hale getirmeleri gerekmektedir (Alayoğlu, 2003).

Büyük bir özveriyle kurdukları ve belirli büyüklüğe kavuşturdukları şirketlerini “kurumsal birer yapı olarak” değil, “aile içi ticaret işi olarak” düşünen Türk girişimcilerinin birçoğu, şirketlerini kurumsallaştıramadıkları gibi, aile içi mücadeleleri işe yansıttıkları görülmekte, bunun sonucu olarak da şirket kurucusunun ölmesi veya herhangi bir şekilde işten ayrılması sonucunda büyük bir bölümü batmaktadır. Bu durumdan bir şekilde kurtulanların çoğunun kaderi ise, bölünmek ve bölünen her parçanın genellikle birbirine rakip olması gibi bir durumla karşı karşıya kalmaktır.

Sonuç itibariyle, bütün dünyada olduğu gibi Türkiye’de de aile şirketlerinin en büyük sorunu, kurumsallaşamama ve buna bağlı olarak da devamlılıklarını sağlayamamalarıdır (Alayoğlu, 2003).

2.9. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Kurumsallaşma, bir şirketin, yazılı kurallara sahip olup kişilerden bağımsız yaşayabilme; standartların, usul ve yöntemlerin alışkanlık haline gelmesi sonucu belirli bir kaliteyi sürdürebilme; esnek yapısı sayesinde şartlara hızla uyum sağlayabilme; rakiplerden farkını ortaya koyabilme; kurumsal kültürün yerleşmesi sonucu uyumlu ve organize çalışabilme; başarı ve süreklilik sağlayabilme yeteneklerine sahip olma sürecidir.

Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile işletmesi olmak için, geleceği önceden görebilmek ve ileride oluşabilecek olaylar gerçekleşmeden, izlenecek stratejiyi planlamak ve kurumsal yapıyı oluşturmak gerekmektedir. Aile işletmelerinin başarısız olmalarındaki en önemli neden yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamamadır (Genç ve Karcıoğlu 2004).

Kurumsallaşma ne biz tamamen kurumsaliz denecek bir sonuç; ne de biz hiç kurumsal değiliz denecek bir başlangıçtır. Bir şirketin kurulması ve faaliyete başlaması için, en azından hukuki yaptırımların dikkate alınması gerekir. Yani, işletmeler için kuruluş aşamasında bazı şartların yerine getirilmesi zorunluluğu vardır. Dolayısıyla, kurumsallaşma başlangıcı 0 noktası olan bir olgu olarak düşünülmemelidir. Her zaman amaçlarına ulaşan; tüm müşterileri, tedarikçileri, çalışanları tatminli; her zaman pazar değişimlerini ve rakip stratejilerini önceden görerek pazara hemen adapte olan, hatta pazarı yönlendiren bir firma da bulmak pek mümkün değildir. Bu nedenle kurumsallaşma tamamlanabilen ve % 100 ü işaret eden bir son nokta da değildir.

Sonuç itibariyle, durum değerlendirildiğinde, firmaların kurumsallaşma sürecinde bulundukları noktanın 0 ila 100 noktası arasında değişeceğini söylemek mümkündür. Bu nedenle, ancak, firmaların kurumsallaşma düzeylerinin yüksekliğinden ya da düşüklüğünden bahsedilebilir (Karpuzoğlu 2004b).

2.9.1. Kurumsallaşmanın önemi ve yararları

Dünya ülkeleri ve ülkemiz hakkında genel bir değerlendirme yapıldığında ekonomiye katkı ve istihdam değerleri, aile şirketlerinin sosyal ve ekonomik olarak ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sosyal ve ekonomik yararların sürdürülebilir olması açısından aile şirketlerinin sağlıklı şekilde kurumsallaşması gerekmektedir.

Kurumsallaşmanın önemine ve yararlarına öncelikle şirket; ardından dolaylı olarak ülke refahı penceresinden ayrı ayrı bakılmalıdır.

Şirket penceresinden bakılırsa kurumsallaşmanın ana faydaları şu şekilde sıralanabilir:

- İşletmenin sürekliliğinin sağlanması,
- İşletmenin sistemli çalışması,
- Yetki ve sorumluluk denkliliğinin sağlanması,
- Büyümenin planlanabilmesi,
- Denetimin kolaylaşması,
- Hata oranının düşmesi, verimliliğin artması.

Ülke penceresinden bakılacak olursa kurumsallaşmanın faydaları şu şekilde sıralanabilir:

- Ülke ekonomisine katma değer sağlama,
- İstihdam,
- İstikrar,
- Denetim kolaylığı.

2.9.2. Kurumsallaşmanın önündeki engeller

Aile şirketlerinde diğer şirketlerden farklı olarak, aile-iş rolleri ve değerleri ile duygu- mantık ilişkisi iç içe geçmiştir. Bu durum aile şirketlerini bir taraftan aile

dinamiklerini diğer taraftan değişen pazar koşullarını dikkate almaya zorlamaktadır. Gerek aile dinamiklerinin gerek pazar koşullarının eş zamanlı olarak incelenmemesi ve birbirleri üzerindeki önemli etkilerinin göz ardı edilmesi, kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek isteyen aile şirketlerinin önünde bir engel yaratır (Karpuzoğlu 2004b).

2.9.2.1. Kurumsallaşma hakkındaki yetersiz bilgidен kaynaklanan sorunlar

Kurumsallaşma hakkındaki yetersiz bilgidен kaynaklanan sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Özdevecioğlu 2004)

- Kurumsallaşmanın tam olarak ne olduğunun bilinmemesi,
- Kurumsallaşmanın maliyetinin çok yüksek olacağı endişesi,
- Kurumsallaşmanın Türkiye şartlarında mümkün olmayacağı düşüncesi.

2.9.2.2. Yönetim fonksiyonları ve kurumsallaşmaya yönelik engeller

Planlama fonksiyonu açısından kurumsallaşma engelleri:

Yönetim fonksiyonlarından ilki ve belki de en önemlisi olan planlama; şirket amaçlarının saptanması, ne yapılacağına karar verilmesi, stratejilerin belirlenmesi ve alternatif faaliyet biçiminin seçilmesidir. Bu tanımdan yola çıkarak planlama engelleri aşağıda sıralanmaktadır (Karpuzoğlu 2004b, Özdevecioğlu 2004).

- Stratejik yönetim ve planlama anlayışının sistematik olarak uygulanmayışı,
- Planların sadece şirket sahibi tarafından yapılması,
- Geleceğin planlanmaması, yani, sadece günü kurtarmanın amaçlanması,
- Sadece şirket planına odaklanması, aile ile ilgili planların dikkate alınmaması,
- Vizyon yetersizliği,
- Uzun vadeli amaçların mevcut olmaması,
- Aile ve işletme misyonunun netleştirilmemesi,
- Aile ve işletme vizyonlarının olmaması/birbirleriyle uyumlu olmaması.

Organize etme fonksiyonu açısından kurumsallaşma engelleri:

Bir diğer yönetim fonksiyonu organize etmedir. Belirli bir amaç doğrultusunda maddi ve beşeri unsurların bir araya gelmesi olarak tanımlanan organize etme fonksiyonu açısından kurumsallaşma engelleri şunlardır (Karpuzoğlu 2004b).

- Girişimcilerin hemen icraata geçmeleri,
- Hiyerarşi ilkesinin ihlal edilmesi,
- Girişimcinin ve kıdemli yöneticilerin denetim alanlarının geniş olması,
- İstihdam edilecek bir kişide bulunması gereken özelliklerin sistematik olarak saptanmaması,
- Aile üyelerinin kuralları ihlal etmeleri,
- Yetki ve sorumluluk alanlarının ihlal edilmesi,
- Girişimciye bağlı şirket yapısının varlığı.

Organize etmeyi gereksiz ve zaman kaybı olarak gören firma sahipleri, büyümeyle birlikte mevcut organizasyon yapılarında tıkanmalar yaşamakta, müşteri taleplerini ve beklentilerini karşılamada yetersiz kalmaktadırlar.

Yürütme fonksiyonu açısından kurumsallaşma engelleri:

Kuruma dinamizm getiren yürütme fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma engelleri aşağıda belirtilmektedir (Karpuzoğlu 2004b, Özdevecioğlu 2004).

- Yönetim kurulu oluşturma ve kararları bu kurulda alma anlayışının yerleşmemiş olması,
- Yönetim kurulu toplantısının genellikle yapılmayışı,
- Gündemlerin özgürce tartışıldığı bir yönetim kurulu sisteminin olmayışı,
- Otoriteyi kaybetme endişesiyle profesyonellere tam olarak yetki devredememe,
- Ailede eşit yönetim hakkı olduğu düşüncesiyle hareket edilmesi,
- Girişimcinin ve üst kademe yöneticilerin yakın denetime ağırlık vermeleri,

- Girişimcinin şirketin tamamını ilgilendiren kararları tek başına alması,
- şirketin büyümesi ve karlılığının artması ile birlikte kurumda çalışmak isteyen aile üyelerinin çoğalması,
- Genel müdürlük koltuğuna oturmak isteyen aile üyeleri arasında çıkar çatışmalarının yaşanması,
- Aile üyeleri için piyasa koşullarını ve performans değerleme sonuçlarını dikkate alan bir ücretleme sisteminin mevcut olmaması,
- İnsan kaynakları politikalarında (terfi, atama, kariyer planlama, işe alma vb) kan bağının ve evlilik bağının önemli olması,
- Profesyonel yöneticilerin ve personelin yeterince dikkate alınmaması,
- Finansman işlevinin üstlenilmesinde güvenilirliğin yeterli görülmesi,
- Sağlıklı işleyen bir performans değerleme ve ölçme sisteminin mevcut olmaması,
- Aktif ve pasif hissedarların kar payına bakış açılarının birbirinden farklı olması,
- Harcamaların kontrolünde aile üyelerinin yaptıkları harcamaların dikkate alınmaması.

Koordinasyon fonksiyonu açısından kurumsallaşma engelleri:

Bir işletmenin düzenli çalışabilmesi için araçlar, birimler ve kişiler arasında işbirliğinin ve uyumunun sağlanması anlamına gelen koordinasyon fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma engelleri aşağıda yer almaktadır (Karpuzoğlu 2004b, Özdevecioğlu 2004).

- Aile fertleri arasında çıkan çatışmalardan doğan olumsuzluklar,
- Aile fertlerinin aile dışı yöneticilere duyduğu güvensizlik,
- Aile bireylerinin her birinin patron anlayışıyla çalışması,
- Aile fertlerinin yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde tanımlanmaması,
- Aile üyelerinin toplantılara profesyonel yöneticileri genellikle dahil etmemeleri,
- Aile üyelerinin sistemli ve programlı toplantılardan ziyade iş ortamı dışındaki sohbetlerde karar almaları.

Kontrol fonksiyonu açısından kurumsallaşma engelleri:

Planlar dahilinde alınan kararların ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren kontrol fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma ile ilgili engeller şunlardır (Karpuzoğlu 2004b, Özdevecioğlu 2004):

- Şirket içi denetim kurumlarının gereksiz görülmesi,
- Planlama – uygulama – kontrol döngüsünün kurulmamış olması,
- Her bir işin kuruma katma değerini ölçen, standartlardan sapmaları zaman geçirmeden ortaya çıkaran ve işleri aksatmadan kontrolü sağlayan bir kontrol sisteminin olmaması,
- Sağlıklı performans değerlendirme ve ölçme sisteminin olmaması,
- İş akışlarının açık ve net bir şekilde çizilmemesi,
- Raporlama sisteminin sağlıklı olmaması,
- Kritik kontrol noktalarını tespit edilmemesi,
- Disiplin sisteminin sadece profesyonelleri kapsayacak şekilde işletilmesi.

2.9.2.3. Kurum kültürü açısından kurumsallaşmaya engeller

Bir kurumun işleyişini, iş yapma tarzını, karar alma biçimini gösteren kurum kültürüne ilişkin kurumsallaşma engelleri şunlardır (Karpuzoğlu 2004b):

- Aile değerleri ile iş değerlerinin iç içe geçmesi,
- Aile ve iş rollerinin birbirine karışması,
- Dilin kişiselleştirmesi (işyerinde anne, baba gibi ibarelerin kullanılması; hitapta sen kelimesinin tercih edilmesi vb.),
- Çatışmaların yönetilememesi,
- Davranışların işyeri disiplininin uzak olması.

2.9.2.4. Çevre koşullarına uyum ve kurumsallaşmaya yönelik engeller

Bir kurumun stratejik potansiyelini, faaliyet gösterdiği endüstriyi ya da çevreleyen genel çevreyi kapsayan çevre koşullarına uyuma ilişkin engeller aşağıda sıralanmaktadır (Karpuzoğlu 2004b).

- Girişimcinin, çevre koşullarını yeterince dikkate almaması,
- Araştırmaya-geliştirmeye ilişkin politikaların mevcut olmaması,
- Veri toplama ve değerlendirme sisteminin bulunmaması,
- Girişimcinin, şirketi kurduğu ve ilk başarılarını elde etmeye başladığı noktadaki stratejilere bağımlı kalması.

2.9.2.5. Aile şirketi olmanın kendine özgü özelliklerinden kaynaklanan sorunlar

Aile şirketlerinin kendi özelliklerinden kaynaklanan bazı özellikler nedeniyle de kurumsallaşma çalışmaları başarısızlığa uğramaktadır. Bu özelliklerin doğurduğu sorunlar şunlardır (Özdevecioğlu, 2004):

- Bir takım gizli işlerin açığa çıkacağı endişesi: aile şirketlerinde aile bireyleri arasındaki ailevi sorunların bilineceği endişesi vardır,
- Babanın hâkimiyetinde oluşmuş organizasyon kültürü,
- Kalite bilincinin yerleşmemiş olması,
- Bazı aile fertlerinin kırgınlık veya çatışmalar nedeniyle işletmeye ilgisizliği,
- Çalışan aile fertleri ile çalışmayan aile fertlerinin işletmeye bakış açıları,
- Çalışan aile fertleri arasındaki çatışmalar,
- Aile fertlerinin eşleri arasındaki çatışmaların işletmeye yansması ile ortaya çıkan çatışmalar.

2.9.3. Kurumsallaşmanın cinsiyet ayrımcılığına etkileri

Aile işletmelerinde gelecekte işletme yönetiminde söz sahibi olacak kişilerin şimdiden yetiştirilmeye başlanması sürecinde ailenin kız çocuklarının ve kadın aile üyelerinin çok fazla yer almadığı bilinen bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile işletmelerinde mevcut yöneticiler kızlarını o işyeri için fazla nitelikli bulmamaları ya da öğretmenlik, hemşirelik gibi toplumda kadınların yapabileceği işler olarak belirlenmiş işleri daha iyi yapabileceklerini düşünmeleri nedeniyle yönetici adayı olarak nitelendirmemektedirler. Ailedeki diğer kadın üyeler de işletmede yönetici olmaları konusunda ne geliştirilmekte ne de cesaretlendirilmektedirler.

Aile işletmelerinin etkili olduğu alanların giderek büyümesi, bu işletme sahiplerinin kızlarına bakış açısını da değiştirecektir. Aile işletmesi sahipleri artık ilk erkek çocuklarını tek yönetici adayı olarak görmekten vazgeçecekler ve işletmenin varlığını sürdürmesinin işletmeyi yönetebilecek kabiliyete ve liderlik özelliklerine sahip olmak olduğunun farkına varacaklardır. Nitekim bazen en iyi yönetici adayları kız çocukları olabilmektedir.

Aile işletmelerinde kız çocuklarına yönetimin devredilmesi ve kız çocuklarının yönetsel kararlara dahil edilmesini engelleyen bazı faktörler yaşanabilmektedir. Bu faktörler: kurallar, psikolojik özellikler, görünürlük ve görünmezlik olarak sıralamıştır (Ada ve Kelgökmen 2006).

Kurallar: Kurallar ailenin içinde yaşanan problemleri ortaya koymaktadır. Kadınların aile işletmesinde yer alması artmasına rağmen, günümüzde pek çok kız çocuğu aile işletmesinin ilk erkek çocuğa devredilmesi kuralı ile karşı karşıya kalmaktadır. “Büyük evlat hakkı” aile işletmelerinde geçmiş yıllardan daha az rastlanmakla birlikte ortaya çıkan en büyük kuraldır

Psikolojik Özellikler: Kadının aile işletmesinde gerçek anlamda yönetsel bir görev üstlenmesinden çok aile üyeleri arasında uyumu sağlayıcı, ilişkileri düzenleyici,

problem çözücü ve aile üyeleri ile ilgilenen bakıcı rolleri önem kazanmaktadır. Bu kadın modeli kendisinin ancak bir erkek partner ile başarılı olabileceğine inanmakta ve işletmede etkin rolleri üstlenememektedir.

Görünürlük ve Görünmezlik: Aile işletmelerinde birçok kadın kararlarına önem verilmediği için kendini diğer erkek aile üyelerinin yanında görünmez olarak nitelendirmektedir. Bu hem eşi ile birlikte çalışan eşlerin hem de erkek kardeşleri ile aile işletmesini yürüten kız çocukların karşılaşabileceği bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun nedeni iki faktöre bağlanmaktadır. Birincisi toplumda iş yaşamı ile ilgili olarak kadına yüklenen basmakalıp özellikler, ikincisi ise kadının kendi rollerinden ve kapasitesinden kaynaklanan kısıtlı tutum ve davranışlarıdır.

Aile işletmelerinde kız çocuklarının yönetsel pozisyonlara getirilmesinde özellikle kız evladın babayla ilişkileri anlamında kız çocuğun psikolojik gelişimi, duygusal faktörleri önem kazanmaktadır. Kız çocuğun yetiştirilmesinde ve aile işletmesine giriş aşamasında baba-kız ilişkileri çok önemlidir ve babanın bir yönetici modeli olarak danışman rolü üstlenmesi gerekmektedir. Baba kızı ile yakın bir işbirliği oluşturarak kız evladın işletme içinde önemli roller üstlenmesini sağlayabilmektedir (Ada ve Kelgökmen 2006).

Aile işletmelerinde kız çocuğun iyi bir yönetici adayı olarak hazırlanması ve yönetimin başarılı bir şekilde devredilebilmesi için beş temel faktör önem kazanmaktadır.

- Kız çocuklarının en baştan uygun ve geçerli bir yönetici adayı olarak nitelendirilmesi,
- Kız çocuğun potansiyelinin belirlenmesi ve tartışılması,
- Kız çocuğun erkek çocuklarından farklı gelişim sürecine sahip olduğunun kabul edilerek buna uygun davranılması,
- Devir sürecinin gerekliliklerinin ve karşılıklı beklentilerin açıkça ortaya koyulması
- Ciddi eğitimin sağlanması.

Bu aşamaların yerine getirilmesinde babanın rolü çok önemlidir. Aile işletmesi sahibi olan babanın yeterli niteliklere sahip ve aile işletmesinde yer almak için hevesli olan kızını yönetici adayı olarak görerek geleceğin başarılı bir yöneticisi olarak değerlendirebilir (Ada ve Kelgökmen 2006).

2.9.4. Kurumsallaşmanın iki boyutu

Bu bölümde kurumsallaşma, şirketin kurumsallaşması ve ailenin kurumsallaşması olarak iki boyutta incelenecektir.

2.9.4.1. Şirketin kurumsallaşması

Türkiye’deki aile şirketlerinin kurumsallaşmasında, diğer bir ifadeyle profesyonelleşmesinde önemli güçlükler yaşanmaktadır. Bu güçlüklerin aşılmasında aile şirketlerinin gerçek anlamda kurumsallaşmaya inanmaları, aile olarak belirli özverilerde bulunmaları ve bazı kurallara uymaları gerekmektedir.

Kurumsallaşma sürecinde aileden gelen yöneticiler için özveride bulunmak gerçekten zor bir konudur. Ayrıca işletme açısından yöneticilerin karar alma süreleri belirli ölçüde artabilmekte, geç alınan kararlar yüzünden bazı fırsatlar bile kaçabilmektedir. Ancak uzun vadede düşünüldüğünde kurumsallaşmanın işletmeye getireceği yararların katlanılan özverilerden daha fazla olabileceği görülmektedir. Aile şirketleri belirli bir büyüklüğe ulaşp, kurumsallaşmayı tam olarak yapılandırıdıkları zaman örgüt yapıları statik, hantal bir hale bürünebilmektedir.

İşletmeler örgüt yapılarını etkisiz hale getiren bu olumsuz durumu gidermek için stratejik yönetim anlayışını benimseyerek işletmenin iç ve dış çevresinde ortaya çıkacak değişiklikleri yakından izlemeli ve kendilerini değişen duruma uydurmaya çalışmalıdır (Haşit, Develioğlu 2004).

Stratejik yönetim ve planlama:

Tüm dünyada globalleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi vesaire nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek daha da ezici rekabet karşısında organizasyonlar daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. Gerçekten de 1980'li yıllar öncesinde stratejik yönetim daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda organizasyon, stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadır (Aktan 2009).

Stratejik yönetim belirli bir rekabet çevresi içinde işletmelerin varlığını devam ettirmeleri ya da en azından aynı etkinliği sürdürmelerini sağlayan bir araçtır. Değişik bir ifadeyle stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarının planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin tepe yönetimini ilgilendiren süreçler topluluğudur.

Aile şirketleri stratejik yönetim süreci içinde aşağıdaki konular üzerinde durmalıdır. Stratejik yönetim ile ilgili çalışmalarını yönlendirecek kişiler işletme içindeki tepe yöneticileridir. Tepe yöneticileri dikkatlerini amaçlar ve stratejiler üzerinde yoğunlaştırarak işletmenin önceliklerini belirlemelidir.

Stratejik yönetim süreci girişimcinin vizyon ve misyon belirlemesi ve bu doğrultuda aile üyeleri ve hatta profesyonel yöneticiler ile birlikte amaçlar ortaya koyması ile başlamakta daha sonra işletmenin iç ve dış çevre analizinin (SWOT Analizi) yapılmasıyla devam etmektedir. Dış çevre analizi işletmenin karşılaşılabileceği tehdit ve fırsatlarla ilgilidir. İç çevre analizinde ise işletmenin güçlü ve zayıf yönleri saptanmaya çalışılmaktadır. Etkili bir çevre analizinden sonra stratejiler belirlenerek uygulamaya

konmalıdır. Stratejiler belirlenirken, girişimcinin ve aile üyelerinin iş değerleri ile aile ilişkilerinin belirlenen stratejiyi desteklemesine özellikle önem verilmelidir.

Aile şirketleri stratejik yönetimi kullanarak yanlış karar alma, gereksiz ve zamansız yatırım yapma ve piyasada ömrünü tamamlamış ürünlerle faaliyetine devam etme gibi risklerden kendilerini koruyabilirler (Haşit, Develioğlu 2004).

Kimi yönetim uzmanları “stratejik planlama” ile “stratejik yönetim”in aynı anlama gelmediklerini, stratejik planlamanın esasen stratejik yönetimde bir aşamayı oluşturduğunu ifade etmektedirler. Gerçekten de, bir organizasyonda amaçların gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturulurken ilk aşamada bu stratejilerin bir planlaması yapılır, daha sonra bu planlanan stratejiler uygulanır ve son aşamada ise uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir. Bu nedenle, stratejik planlamayı, stratejik yönetim kavramından ayırmak gerekir (Aktan 2009).

2.9.4.2. Ailenin kurumsallaşması

Aile işletmelerinin önündeki en önemli tehdit, kurumsallaşma altyapısının eksikliğidir. Aile işletmelerinin sorunları, hem ailenin sorunlarını hem de işletmenin sorunlarını kapsamaktadır. Bu nedenle; aile işletmesinin kurumsallaşması için, önce ailenin kurumsallaşması gerekmektedir (Gümüştekin, Adsan 2006).

Aile anayasası:

Aile anayasası, aileye ve ailenin işletmeyle ilişkisine ait yazılı ve yazısız temel kurallardır şeklinde ifade edilebilir. Yani, bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadını taşımayı hak kazanan kişilerin; gerek aile ilişkilerinde gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde rehber vazifesi gören; aile üyeleri tarafından kabul edilen; tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerlerdir. Fark edileceği üzere, bu tanım yazılı olmayan ve norm olarak adlandırılan bir takım ilkeleri de kapsamaktadır.

Zaman içerisinde oluşan normlar, sürekli uygulanmak suretiyle aile mensuplarında bilinç ve uyma zorunluluğu yaratırlar (Karpuzoğlu 2004b).

Aile meclisi:

Aile işletmelerinde çocuklar, kuzenler, gelinler ve damatlarla birlikte aile hızla büyümekte ve buna bağlı olarak karar alma, yeni bireylerin yönetime katılması ve sonraki neslin durumları netleşmediği takdirde kaos oluşabilmektedir. Kaosun önlenmesi için, patronlar yönetimi devrederken anayasa hazırlamayı önemli bir çözüm yolu olarak görmektedirler. Uygulamada önce bir aile anayasası hazırlanmakta, ardından aile konseyi ya da aile meclisi oluşturulmaktadır. Böylece, her bir kurucunun otoritesini isteyen mirasçılardan kaynaklanabilecek çatışmaların önüne geçilebilmektedir.

Aile meclisi, yönetim kurulu ile aynı anlama gelmemektedir. Meclis, yönetim kurulundan farklı olarak, şirkette görev alan, almayan tüm aile bireyleri ile periyodik aralıklarla toplanarak, grubun durumunu görüşmekte, tavsiye kararları almakta ve gerekli uyarıları yapmaktadır (Adsan, Gümüştekin 2006).

Yönetim kurulu:

Yönetim kurulunun üç temel amacı vardır: mal sahiplerinin çıkarlarını düşünmek ve temsil etmek, şirketin uzun vadeli stratejik planına biçim vermek ve denetlemek, genel müdürün ilk danışmanı olmak. Aile işletmelerinde tamamı aile üyelerinden oluşan bir yönetim kurulunda kararsızlık tehlikesi vardır. Yönetim kurulu aile-iş çıkar çatışması olmayan kişilerden oluşmalıdır. Kurul üyeleri kendilerini iş sahibi yöneticinin yerine koyabilmeli, şirketin geleceği konusunda umutları olmalı ve ailenin savunduğu değer ve ilkeleri benimsemelidir (Güner 2004).

Aşağıda kurulun görevleri ve sorumlulukları maddeler halinde sunulmaktadır (Karpuzoğlu 2004b):

- Şirket vizyonuna ulaşmak için tüm şirketi kapsayan amaçlar setini oluşturmak,
- Ana organizasyon değişimlerini kontrol altında tutmak,
- Periyodik bağımsız denetimleri yönetmek,
- İhtiyaç duyulan kritik kaynakları (insan, teknoloji, sermaye, ekipman) tespit etmek,
- Girişimci ve diğer kıdemli yöneticiler de dâhil tüm şirket performansını değerlemek,
- Amaçlara ulaşmak ve etkin organizasyonel yapı kurmak için, uygun ve doğru faaliyetleri belirlemek, politikalar oluşturmak.

Yönetim kurulunun ilgilendiği olası konular ise, şirketin bütününe ilgilendiren ve şirket geleceği üzerinde kritik etkisi bulunan hususlara ilişkindir. Bu hususlar aşağıda özetlenmektedir (Karpuzoğlu 2004b).

- Kar dağıtımı,
- Borçlanma,
- Ücret ve performans değerlendirme politikasını belirleme,
- Organizasyonel düzenlenme,
- Ürün portföyünü yenileme ve geliştirme,
- Pazarı yenileme ve geliştirme,
- Büyüme hedefleri,
- Satış hacimleri,
- Yeni yatırımlar,
- Profesyonellerin ve aile üyelerinin entegrasyonu,
- Varisin ve gelecek tepe yönetim ekibinin seçilmesi hazırlanması ve istihdamı.

Genel hatları ile sorumluluk alanı yukarıda belirtilen kurulun temel görevi; ortakları temsil etmek ve haklarını korumak, uzun dönemli işletme stratejileri geliştirmek ve izlemek, yönetim kurulu başkanına yön göstermektir. Yönetim kuruluna ilişkin olarak ifade edilecek son husus, katılımcılarına ilişkindir. Yönetim kuruluna; hissedarların, şirkette çalışmayan uzmanların, şirkette çalışan aile üyelerinin, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin katılması; kurulun, objektiflik ve çok boyutlu düşünebilme yetisini daha da artırabilir. Kurula dışarıdan katılımcıların atanması ayrıca, firmaya kredibilite sağlanmasında; ana yönetim kararlarının alınmasına destek verilmesinde; şirkete farklı, yeni ve geniş uzmanlıkların dahil edilmesinde şirkete yüksek oranda katma değer de sağlayabilir (Karpuzoğlu 2004b).

Devir planlaması:

Aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri süreklilik ve gelecek planlamasıdır. Bu da devretme sürecinin planlaması ile başlar, nesilden nesle geçiş planı ile devam eder. Çoğu aile işletmesi kurucusu devir işinin kendiliğinden hallolması yolunu tercih eder ya da konuyu bütünüyle ihmal eder. Aile işletmesi olarak kalabilmek ailenin bir sonraki kuşağının işi devam ettirebilmesi için istekli ve yetenekli olması, kurucunun gücü bırakma isteği ve diğer paydaşların devretmeye etkisi gibi çok önemli etkenlere bağlıdır. Devretme süreci planlanması bir sonraki liderin seçimi ve yetiştirilmesini içerir. Nesilden nesle geçiş ise aile işletmelerinin tüm paydaşlarını içeren daha uzun soluklu bir süreçtir (Günver 2004).

Yönetici seçimi ve yetiştirme:

Yönetici seçimi evresinde gelecek kuşak yöneticide olması gereken teknik, iletişimsel ve yönetsel beceriler belirlenir. Seçim evresinden sonra gelecek kuşak yöneticinin hizmet içi eğitim planlaması yapılır. Bu eğitim sürecinde kritik nokta yöneticinin ölçülebilen objektif performans ölçütleri ile değerlendirilmesidir. Türk aile işletmelerinde yapılan bir araştırma ile aile işletmelerini devralacak aday yöneticinin

özellikleri ve önem düzeyleri belirlenmiştir. Eğitim düzeyi, finansal beceriler, pazarlama ve satış becerileri, stratejik planlama becerileri, karar verme kabiliyeti, işe bağlılığı, hırslı ve atak olması, dürüst ve erdemli olması, zekâ düzeyi, yaratıcı olması, işletmede birlikte olduğu aile üyeleri arasında saygınlığı, aile bireylerinin kendine güvenmesi ve çalışanlar arasında saygınlığı Türk aile işletmeleri hissedar yöneticileri tarafından çok önemli olarak değerlendirilmiştir. Doğum sırası ve cinsiyet ise önemsiz bulunmuştur. Bu bulgularla gelecek kuşak aday yöneticinin yetiştirilmesinde finansal becerilere, stratejik planlama becerilerine, karar verme, satış ve pazarlama becerilerine öncelik vermek, eğitim sürecine ataklık ve yaratıcılık gibi öğretiler ilave etmek gerekir. Türk aile işletmeleri hissedar yöneticilerinin devredeceği aday yöneticide olmasını istediği en önemli özellik dürüstlük ve erdem ve işletmeye bağlılık olarak belirlenmiştir. Bu konuda yapılmış bir başka araştırma ise devralacak aday yöneticinin kişilik özellikleri ve yeterliliğinin en önemli seçim kriterleri olduğunu belirlemiştir (Günver 2004).

Miras planı:

Miras planı, vefat eden girişimcinin ve diğer hissedarların mallarının; hak, alacak ve borçlarının hayatta bulunan gerçek veya tüzel kişilere geçişini düzenleyen kural ve hükümlerin bütünü ile ilgilenen miras hukuku konularından çok, vefat ya da iş göremez hale gelme durumu gerçekleşmeden önce, bir şirketin hayatiyetini sürdürmesi için gerekli düzenlemelerin yapılmasını içerir. Bu plan, şirketin ve iştiraklerinin; girişimciye ait gayrimenkullerin ve menkullerin; emeklilik, vefat, boşanma, evlenme, iş göremez hale gelme, gayrimeşru çocuk sahibi olma gibi durumlarla karşılaşılma olasılığına ilişkin önlemlere odaklanır.

Her ne kadar pek çok girişimci, sonsuza kadar şirkette sağlıklı şekilde çalışacağını düşünse de girişimcinin gerek kendisi, gerek ailesi ve gerekse şirketi için miras planlaması yapması, geleceğe yönelik kaosun yaşanmaması açısından önemlidir (Karpuzoğlu 2004b).

Acil durum planı:

Acil durum planı, girişimcinin ani vefatı halinde, işletme faaliyetlerinin olumsuz yönde etkilenmesi ihtimaline karşı yapılan kısa dönemli bir hareket planıdır. Dolayısıyla bu plan, ani varis değişiminin herhangi bir krize yol açmasını engellemek maksadıyla yapılır ve kriz durumu aşıldıktan sonra geçerliliğini kaybeder (Alayoğlu 2003).

Basit, ancak gerekli konular üzerine odaklanan bu planda cenaze işlemleri, organ bağıışı, mirasa, varisliğe ve diğer önemli konulara ilişkin dokümanlar ve bu dokümanları kullanacak kişilerle, kullanımına izin verecek kişiler v.b. konular üzerinde durulur. Ayrıca bu planda (Karpuzoğlu 2004);

- Günlük faaliyetlerin devam etme biçimi,
- İşletme sahipliğinin devir zamanı ve şekli,
- Sahiplik devri gerçekleşene kadar banka ve müşteriler ile ilişkiler,
- Tedarikçilere ve diğer alacaklılara yapılacak ödemeler gibi konulara da değinilmelidir.

Çatışma yönetimi:

Birbiri ile ilişki içinde olan insanların uyumsuzluk ya da anlaşmazlıkları olarak ifade edilen çatışma aşağıdaki durumlarda ortaya çıkmaktadır (Aykan 2008).

- Bir birey ya da gruptan kendi ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına ters düşen bir etkinlikte bulunmasının istenmesi,
- Başka birey ya da grubun tercihlerinin uygulanmasını engelleyecek, onlara ters düşecek bir davranış tercihinin olması,

- Tüm tarafların ihtiyacını karşılayamayacak, kısıtlı bir kaynağı birden fazla tarafın kullanmak istemesi,
- Ortak bir toplumsal ya da örgütsel alanı paylaşan tarafların değerlerinin, tutumlarının, becerilerinin ve amaçlarının diğerleri ile uyuşmaması,
- Ortak eylemlerde diğerlerinden farklı davranışlar gösterilmesi,
- Tarafların bir görevi, eylemi veya işlevi gerçekleştirirken performanslarının diğerlerinin eylem ve işlemlerine bağlı olduğu durumlar.

Aile işletmelerinin diğer işletmeleri etkilemeyen psiko dinamik etkenlerinden kaynaklanan çatışmaların nedenleri ise şu şekilde sıralanabilir (Aykan 2008):

- Kardeşler arası rekabet,
- Çocukların ve ailenin amaç farklılıkları,
- Evlilik anlaşmazlıkları,
- Kimlik çatışmaları,
- Sahiplik durumları,
- Ailenin çatışmaya karmaşıklık eklemesi,
- Aile ile ilgili konuların işletme konularından öncelikli olabilmesi,
- Aile kuralları ve işletme kurallarının çatışması,
- Kuşak çatışması,
- Devir problemleri,
- Profesyonel yönetici problemleri.

Aile işletmelerinin aile ve işletme sisteminden oluşan ve duygusal öğeleri de içeren karmaşık yapısı çatışma potansiyeli yaratmada olduğu gibi çatışmaların çözümünde de problemler yaratmaktadır. Bu durumda işletme yönetici ya da kurucuları çatışma

yönetimi stratejilerine başvurumaktadırlar. Çatışma yönetimi, uzlaşmazlıkları belli bir yönde sonuca ulaştırabilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi faaliyette bulunmasını ifade etmektedir. Çatışma yönetiminde tarafların izleyeceği stratejiler bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma, uzlaşma olmak üzere beş grupta incelenebilmektedir

Bütünleştirme yöntemi(bizim istediğimiz), bireyin hem kendisi, hem de başkaları için yüksek düzeyde ilgisini simgeler ve problem çözme olarak da bilinmektedir. Kazan-kazan stratejisi olarak da ifade edilmektedir. Uyma yönteminde (diğerinin istediği) taraflardan birinin, diğer tarafın kurallarına uymak için kendini feda etmesini içermektedir. Başkalarına karşı yüksek ilgi söz konusuysen kendine düşük ilgi durumudur ki çok nadir kullanılan bir çatışma yöntemi olarak görülmektedir. Hükmetme yöntemi (benim istediğim), çatışmalı durumun kazanalım kaybedin yaklaşımıyla ele alınması ve çatışma durumunda, karşı tarafın kazanmasını engellemek amacıyla baskı yapma yoluna başvurulması olarak ifade edilebilirken kaçınma yöntemi (çözüm istemiyorum), bireyin gerek kendisi, gerekse başkaları için düşük ilgisini ifade etmektedir. Kaçınma yöntemini benimseyen bir yönetici açık olarak taraf olmamakta ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istememektedir. Uzlaşma yöntemi(zorunda kaldığımız), bireyin hem kendisi hem de başkaları için orta düzeyde ilgisini simgelemekte ve çatışmayı yönetmekteki en klasik yol olarak görülen uzlaşma, karşılıklı fedakârlığı temel almaktadır (Aykan 2008).

2.10. İnşaat Sektörü ve Kurumsallaşma

Ülkemizin kalkınmasında en önemli yapı taşlarından biri olan gayrimenkul sektörü özellikle kurumsallaşma açısından oldukça başarısız bir geçmişe sahiptir. Ülkemizdeki gayrimenkul kuruluşlarının hiçbirisi 4. nesle geçememiştir. Bunun nedenleri şunlardır (Kostak 2008):

- Ülkedeki ekonomik krizler,
- Aile büyüklerinin basiretsizliği,
- Yeni neslin işi sevmemesi ve işin başına geçmemesi,
- Geleceği yönetememek,
- Planlamanın yapılmaması,
- Anayasalarının hazırlanmaması,
- Kurumsallaşamama,
- Finansın yönetilememesi.

Gayrimenkul sektörü bağımsız bir sektör değildir. Ülkedeki en ufak krizlerden direkt olarak etkilenen ve en fazla kayba uğrayan sektörlerden biridir. Bu nedenden dolayı gayrimenkul sektöründeki kuruluşların başarısı ya da başarısızlığı aslında ülkenin ekonomik başarısıyla aynı paraleldedir. İnşaat sektörüne baktığımızda karşımıza birbirine bağlı 150'nin üstünde sektör çıkmaktadır. Böylesine büyük ve önemli bir sektörün geleceğinin müteahhitlerin bilgi ya da bilgisizliğine bırakıldığı düşünülürse sektörün her 10 yılda bir krize girmesi veya durağanlığa girmesi kaçınılmaz olacaktır (Kostak 2008).

Türkiye'de konut sektöründe işlemlerin yüzde 95'i nakit olarak gerçekleşirken, uzun vadeli konut kredileri ve mortgage sektörü geliştirilemedi. Planlamadan, standartlardan ve denetimden yoksun, kayıt dışılığın yüksek olduğu gayrimenkul sektöründe, profesyonelleşme ve kurumsallaşma oturtulamadı. 1999 depremi ve 2001 krizi ile büyük oranda küçülen sektörde, değişim kaçınılmaz hale gelmiş oldu. Özellikle tek haneli rakamlara düşen enflasyon ve reel faizlerle birlikte uzun yıllardır beklenen değişim başladı. Önümüzdeki 20 yıl, sektörde kurumsallaşmanın görüleceği, mortgage, yani uzun vadeli konut finansmanı sisteminin de gelişimi ile uzmanlaşmanın artacağı bir dönem olması tahmin ediliyordu. Ancak, küresel krizin çıkış noktası olan mortgage ve finans sektörünün uzun bir dönem belirsizliğini koruması beklenmektedir (Dinçel 2008).

Kurumsallaşma konusunda en başarısız sektörlerin başında gayrimenkul sektörü gelmektedir. Bunun ilk sebebi kurumsal alt yapılarının çok sağlıklı olması

gelmektedir. Kurumsal alt yapının içinde yasal gereklilikler başta gelmektedir, birçok başarılı inşaat kuruluşları incelendiğinde sigorta, iş sağlığı, yasalara uygunluk, sağlıklı beslenme, kurallara uygun taşeron hizmetleri, sağlıklı finansman vb. konularda başarısız oldukları görülmektedir. Gayrimenkul sektöründe çalışanların önemli bir çoğunluğunun eğitimsiz olduğu görülmektedir. Özellikle sektöre müteahhit olarak giren kişilerin çoğu ya kalfalıktan ya da çok para kazanma hırısındaki kişilerden oluştuğu görülmektedir. Sektör kendini bu tip oluşumlardan temizleyememektedir. Hedefleri olmayan bu kuruluşlar para odaklı çalışmaktalar ve müşteri memnuniyeti gibi kavramlara önem vermemektedirler (Kostak 2008).

İnşaat sektörü diğer sektörlerle göre çok daha büyük sermaye gerektirmektedir ve ülkemizde sermaye maliyetleri çok yüksektir. Bu bağlamda kurumsallaşmanın bir önemi de sermaye maliyetlerini düşürüyor olmasıdır. Kurumsallaşma ayrıca ülkemizde sıkça yaşanan ekonomik krizlerden işletmelerin minimum düzeyde etkilenmelerine olanak sağlayacaktır.

İşletmelerin başarılı olabilmeleri için çalışanların bilinçli ve eğitilmiş olması gerekmektedir. Alt sektörleri de dâhil olmak üzere gayrimenkul sektöründeki işletmeler kalite bilinci, toplam kalite yönetimi, süreç yönetimi, proje yönetimi, müşteri ve çalışan memnuniyeti, iş güvenliği, zaman yönetimi, kurumsallaşma, kişisel gelişim, finansal yönetim, pazarlama vb. eğitimleri çalışanlarına aldırılmalıdır. Şirket sahipleri de yöneticilik, liderlik, stratejik yönetim gibi temel konularda donanımlı hale gelmelidirler. Eğitimin, şirketin bütününe kapsamı zorunludur ve kurumsallaşmanın olmazsa olmazıdır.

Devamlılık şirketler için çok önemlidir. Liderler, kurucular işten çekildiklerinde veya çekilmek zorunda kaldıklarında şirketlerin sonu gelmemelidir. Devamlılık için şirketler geleceklerini planlamak zorundadırlar. Şirket anayasaları, aile anayasaları veya kurulacak vakıflar, devamlılığın sağlanması için önemli adımlardır. Devamlılık için risklerin planlamasının yanı sıra hisse devri, yetki devri, aile konseyi ve liderlik gibi konuların zaman kaybetmeksizin hazırlanması gerekmektedir. Kalabalık ailelerde özellikle liderlik önemli bir sorun haline gelebilmektedir.

Sonuç olarak, gayrimenkul sektörü kurumsallaşma açısından Türkiye'nin en başarısız sektörlerinin başında gelmektedir. Kurumsallaşma sürecine girecek şirketler mutlaka geleceği planlamalıdır. Geleceği planlayamayan ve gelecek için insana yatırım yapmayan şirketler yerlerini başka şirketlere bırakacaklardır (Kostak 2008).

2.11. İnşaat İşletmeleri ve Özellikleri

İnşaat sektörü ülke ekonomilerinin daima lokomotif sektörü olmuştur. Bir ülke için gelişmişliğin en önemli sembollerinden olan inşaat sektörü istihdam ve katma değer olarak ülkenin sosyal yapısına ve ekonomisine büyük değerler katmaktadır. İnşaat sektörünün başrol oyuncusu olan inşaat firmaları da bu nedenle ülkeler için büyük önem kazanmaktadır. Her sektörün olduğu gibi inşaat sektörünün de kendine özgü özellikleri vardır. Bu özellikler üretim, yatırım ve işletme özellikleri alt başlıkları altında detaylandırılacaktır.

2.11.1. İnşaat üretiminin özellikleri

İnşaat üretiminin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Kuruoğlu 2003):

- İnşaat tipi, yeri ve koşulları (toprak, iklim, ulaşım, işçi, enerji olanakları) her projede değişik olduğundan, üretim metotları da değişir. Bu nedenle inşaat projelerinde üretim teknolojisi ve süreci seçimi ve bu seçimde optimizasyon gerekmektedir.
- Üretim ve maliyet tahmininde daima risk unsuru vardır.
- Genellikle açıkta üretim yapıldığından üretim yeri dış etkilerle karşı karşıya kalmaktadır.
- Üretim yeri işletme merkezinin yanında değildir. Bu durum yönetimin etkinliğini azaltmakta, risk ve maliyeti arttırmaktadır.
- İnşaat sanayinde üretim yeri gezici, ürün sabittir.
- İnşaat sektöründe üretim, yüklenicinin ihaleyi kazanması ile başlamakta; işin tipi ve büyüklüğüne göre devam etmekte ve kendi içinde alt üretimlerden

oluşmaktadır.

- Genellikle üretimde işletme için pazar araştırması, pazarlama ve üretim ile finansman gücünü dikkate alan uzun süreli programlar yapılmamaktadır. Ayrıca, üretim süresince, alıcı ile üretici (yüklenici) arasında şahsi ilişki vardır.
- İnşaatın satışını etkileyebilmek amacıyla üretici, bu ürünün nitelik, süre ve fiyatında değişiklik yapamamaktadır. Bu konular işverenin yetkisindedir. Ayrıca işveren tarafından belirlenen süresel koşullar, inşaatla maliyetlerin yükselmesine yol açabilmektedir. En güçlü işveren olan kamu kuruluşlarının politik etkiler nedeniyle uzun vadeli programlar yapmamaları veya yapılanlara uymamaları sonucu ülkede, inşaat programı saydam bir görüntü vermemektedir. Bu nedenle de yapı işletmeleri kapasite ve stoklarını piyasaya göre ayarlayamamaktadırlar.
- İnşaat işletmeleri ellerindeki proje dışında uzun vadeli faaliyet programları yapamamaktadırlar.
- Keşiflerde risk unsurunu önemle dikkate almak gerekmektedir. Bu risk bazen öngörülen kâr oranını birkaç misli aşmakta ve çeşitli tahminlerdeki farklar nedeniyle birbirinden çok farklı ihale tekliflerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.
- İşverenin inşaatı çeşitli yüklenicilere bölerek yaptırması, kendilerini bizzat seçmesi, koordine etmesi ve her türlü karar yetkisini kendinde tutması sonucu işin yürütülmesi zorlaşmaktadır. Burada, üretimin zaman zaman kesilmesi olasılığı, durup yeniden başlayan üretimin doğurduğu alışkanlık kayıpları nedeniyle, maliyet artışları olasılığını doğurmaktadır.
- Her zaman her türlü ihaleye girmek zorunda kalan yüklenici, boş kapasite yaratma riski ile de karşılaşmaktadır.
- Resmi (formel) uygulama yerine, gayri resmi (enformel) ilişkiler oluşmaktadır.
- İnşaat sürecinde daima belirsizlikler vardır. Üretim faktörleri, insan ve makinenin üretkenliği için; insan kalitesi, iş yeri ve çalışma koşulları, iklim vb. unsurlar dikkate alınarak her proje için yeniden tahmin yapılmalıdır.
- Değişik tecrübe ve tahminler nedeniyle, teklif fiyatlarında ortaya çıkan farklar, mal sahibi tarafından hazırlanan proje ve şartnamelerdeki belirsizliklere göre artmaktadırlar.
- Yapı işletmelerinin uzun vadeli kesin üretim programı yapamamaları ve ileriye

dönük üretim miktarlarını saptayamamaları nedeniyle, geçmiş yıllardaki tecrübelerle göre genel giderlerin, beklenen yıllık ciro oranlarına dağıtımı olanaksızdır.

- Genellikle birim fiyat esasına göre yapılan ihalelerde kesin hesap işlemi uzun sürdüğünden, yüklenicinin kesin teminatı da uzun süre bağlı kalmaktadır.
- İhale teklifindeki tahmini maliyet, çeşitli açılardan ve değişik koşullarda edinilen tecrübeye dayanılarak saptanmaktadır.
- İnşaat sektöründe, imalat sektöründe olduğu gibi alıcı fiyat ve kaliteyi bir arada görerek seçim yapamamaktadır. Kalite her işveren tarafından kendi şartnamesinde belirlenmekte, fiyat ise teklifler açılana kadar bilinmemektedir.
- İnşaat sektöründe açık rekabet mekanizması bulunmadığından, yüklenici ancak maliyetteki risk, amortisman vs. unsurlardan fedakarlık ederek indirim yapabilmektedir.
- Yüklenicinin her üretim yeri ve konusunun özelliklerini dikkate alarak yapacağı hesaplamalar sınırlı kalmak zorundadır; çünkü yüklenici ancak mal sahibi, kredi kuruluşu veya proje sorumlularından sonra devreye girmektedir. Bu nedenle hesaplamada yüklenici önlemlerinin çap ve etkinliğini kendilerinden önce gelenler belirlemektedirler.
- İnşaatla rasyonelleşme, mal sahibi veya proje bürosu tarafından öncelikle tasarım aşamasında yapılmalıdır.
- Sürekli çalışan ve şantiyeden şantiyeye gönderilen küçük bir ekibin dışında kalan inşaat işçileri, her projede yeniden işi ve yöntemleri öğrenmek, ekiplere ve yöneticilere alışmak zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle imalat sanayisinde fabrikanın üretime başlama aşamasında görülen öğrenme ve alışmanın yarattığı düşük üretim ve yüksek maliyet, inşaat sanayisinde her projede ortaya çıkmaktadır.
- Değişik yerlerden gelerek çeşitli niteliklerde olan işçiler yüzünden üretkenlik sağlıklı biçimde tahmin edilememektedir. Diğer yandan kendilerine şantiyede barınacak binalar yapılması gerekmektedir. Bu iş her şantiyede tekrarlanmakta, ayrıca genellikle tarımdan gelen bu tür işçilerin mevsim açısından (hasat zamanı vb.) izin istekleri inşaat işyeri gereksinimine uymamaktadır. İnşaat işçisinin ücreti, bireysel üretkenliği dikkate alınarak saptanamamaktadır. Ayrıca, sürekli

değişken üretim koşulları, kendisine parça başına ücret ödenmesini zorlaştırmaktadır. İnşaat işçilerinin büyük çoğunluğu geçici olarak çalışmaktadır.

- İnşaat proje, program ve şartnamelerinde doğal olarak bulunan belirsizlikler sonucu her şeyi evraklar çerçevesinde yeterli detay ve kesinlikle saptama olanaksızlığı, inşaat işlerinin bir kısmının geleneksel olarak işin gereğine göre yoruma ve yapıma açık bulunması, şantiyelerin yer değiştirmesi, uzaklığı ve yeterli detay, kalite ve sıklıkla denetlenememesi, şantiyede düzenlenen resmi toplantı tutanaklarının durum ve sorunları yeterli açıklıkla yansıtmaması sonucu ortaya çıkan haberleşme zorlukları işletmeleri farklı yollara sevk etmektedir. Bu özellikler inşaat kararların “yerinde” verilmesi için yeterli görülür. Böylece formel olarak hazırlanmış prosedürler ikinci plana atılmış olmakta, resmi ilişki ve departmanlar zayıflamaktadır. İnşaat bu gayri resmi gelişmenin sürekli baskısı altında kalmaktadır. İnşaat uygulamasına gayri resmi ilişkilerin hâkim olmasına neden olmaktadır.

2.11.2. İnşaat yatırımının özellikleri

İnşaat yatırımının özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Kuruoğlu 2003):

- İnşaat yatırımlarının toplam yatırımlardaki oranı yüksektir. Bu oranın gelişmekte olan ülkelerde daha da yüksek seviyelere ulaşması ülkelerin yapısından kaynaklanmaktadır.
- İnşaat, imalat sanayisine göre yatırım yoğunluğu az, katma değer payı büyüktür. Gelişmekte olan ülkelerde inşaat sektörü lehine daha büyük olacağı beklenen bu fark nedeniyle inşaat, işsizliğin bu ülkelerde hızla artması üzerine, ön plana çıkmış bulunmaktadır.
- İnşaat sanayisi içe dönük olduğundan geleneksel niteliğe sahiptir. İthal edilen fabrikalarla beraber ülke koşullarına yabancı olarak yerleşen teknoloji, inşaat sanayisinde pek yaygın değildir. Bununla beraber, gelişmekte olan ülkelerin içinde bulundukları ortam, uygun bir teknolojinin inşaatta geliştirilmesine imkân vermemektedir. Bu yüzden gelişmekte olan ülkelerin inşaat sanayileri diğer

sanayi kolları arasında en düşük üretkenliğe sahiptir

- İnşaat sanayisinin dışa bağımlılığı azdır. Dış yardımların inşaat sanayisine etkisi, imalat sanayisine oranla daha fazladır. Bu etki yurt içi kaynakları harekete geçirmekte ve istihdam olanaklarını arttırmaktadır. Ancak bu yardımlar proje bedelinin %20 - %30'unu aşmamaktadır. Etkinin arttırılması, dış yardımların projeye değil, programlara yöneltilmesi ile mümkündür.
- İnşaat sanayisi istihdam yoğunluğunun yüksek oluşu nedeniyle elinde bulunan elastikiyet iyi kullanılırsa, mevsimlik ve durumsal işsizlik gerektiğinde emilip bırakılmak suretiyle iş piyasası düzenlenebilir.
- İnşaat sanayisi, yurt içi gelir dağılımı politikasında aktif rol oynamaktadır.
- İnşaat sanayisi, tarımdan imalata geçen iş gücünün sanayi disipliniyle ilk eğitildiği yer olduğundan sanayileşen ülkelerde bir ön eğitim kademesi görevini üstlenmektedir.
- İnşaat sektörünün ekonominin diğer sektörleri ile çok sıkı ilişkileri vardır.
- Üretimden dolayı direkt ve endirekt etkilerle ortaya çıkan katma değer payının yüksek olması, inşaat sektörünün iş piyasasında ve gelir dağılımında oynadığı rolün yüksek olduğunu göstermektedir.
- İnşaat sektörünün diğer sektörlerle olan sıkı ilişkileri, kendisini piyasa düzenlemesi açısından çok önemli bir araç haline getirmektedir.

2.11.3. İnşaat işletmelerinin özellikleri

İnşaat işletmelerinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Kuruoğlu 2003):

- Farklı tipte ve birçok meslek grubundaki firmaların faaliyet gösterdiği inşaat sektöründe, işletmeler arası çıkarların çatışması ve alınan kararların başka işletmenin çıkarlarını farklı yönde etkilemesinden dolayı, bu alanda faaliyet gösteren yüklenici inşaat işletmelerinin, kendi çıkarları doğrultusunda olmasa bile, alınan kararlara, kurallara uymak zorundadırlar.
- Sermayeleri kısıtlı işletmelerdir.
- Çoğu zaman işe başlamadan önce iş sahibinden alınan avans ile şantiye düzeni kurulmakta, her ay düzenlenen belgelerle o ay ne kadar iş yaptıklarını

kanıtlamakta ve yapılan işin karşılığında hak ettikleri parayı almaktadırlar. Bu para genellikle bir sonraki ay yapacakları imalatların sermayesini oluşturmaktadır.

- Yüklenici inşaat işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, gerçekleştirilecek projelere bağlıdır.
- Üstlenilen işin süresinin çoğu zaman birkaç yıl süre içermesi, yüklenici inşaat işletmelerinin işin başında yapması gereken süre ve maliyet tahminlerinde yanılmalara neden olmaktadır.
- Sabit bir işgücü, malzeme, araç ve makine ihtiyacı belirlemek söz konusu değildir.
- Her projede gerekli ihtiyaçlar farklı şekilde tekrar belirmektedir.
- Her projenin başlangıç ve bitiş tarihleri farklı olduğundan, proje süresi boyunca işgücü, malzeme, araç ve makine ihtiyacının nasıl olacağı, her projeye özgü yönetim faaliyeti ihtiyacı ve buna bağlı nakit ihtiyacının proje süresine bağlı olarak ne şekilde dengeleneceği planlama esasları açısından önemli olmaktadır.
- Her projenin ayrı olarak değerlendirildiği sektörde, projelerin maliyet tahminleri, sermaye şirketleri olmayan yüklenici işletmelerinde önem kazanmaktadır.
- Yüklenici inşaat işletmelerinin, imalatı yapılan ve yapılacak projeler dışında uzun vadeli faaliyet programı hazırlamaları mümkün değildir.
- Yüklenici inşaat işletmeleri için büyük sermaye yatırımı gerekmediğinden sektöre giriş kolay olmaktadır. Sektöre giren işletmelerde yeterli eğitim ve deneyim aranmamaktadır. Yeni bir proje için yeni bir işletmenin veya iş ortaklığının kurulması ve iş tamamlanınca işletmenin veya ortaklığın tasfiye edilmesi veya el değiştirmesi uygulamasına sıklıkla rastlanmaktadır.
- Bütün bu özelliklerden dolayı, belirsizlik ve risklerin en etkili olduğu sektör olarak bilinen inşaat sektöründe faaliyet gösteren yüklenici inşaat işletmeleri zarar etmemek için, proje gerçekleştirme aşaması boyunca yapacakları nakit çıkışlarını ve girişlerini doğru tahmin etmek durumundadırlar.
- Gerçekleştirilecek her proje için, gerçeğe yakın süre ve maliyet tahminlerinde bulunmak, işin sonunda hedeflenen kara ulaşabilmek açısından çok büyük önem taşımaktadır.

2.12. Proje yönetim sistemi

Proje yönetimi bir projenin başından sonuna kadar yürütülmesinde, önceden belirlenmiş kalite, süre ve maliyet hedeflerine ulaşmak için uygulanan modern yönetim teknikleri ve sistemlerin uygulanması sürecidir.

Kuruoğlu'na (2002) göre inşaat projesi yönetiminde sürecin kategorilere ve aşamalara bölünmesi, her aşamanın yeter detayda tanımlanması ile birlikte, formüle edilebilir bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bu yapıdaki fonksiyonlar kategorilere ayrılarak tanımlanmışlardır. Bunlar;

- Proje yönetimi (Genel yapı)
- Maliyet yönetimi
- Süre yönetimi
- Kalite yönetimi
- Sözleşme uygulaması
- İş güvenliği yönetimi

Bu kategoriler birbirlerini dışlamamakta ve birbirleriyle bağlantılı olarak inşaat proje yönetim sürecinin tümleşik unsurları niteliğinde bulunmaktadır. Uyum ve tutarlılık açısından her kategori aşağıdaki aşamalara ayrılmıştır (Kuruoğlu 2002).

- Ön tasarım
- Tasarım
- İhale ve Satın alma
- Yapım
- Yapım sonrası

Her bir unsur yukarıda sayılan aşamalardan geçerek proje yönetim sistemi tasarımını oluşturmaktadır.

2.12.1. Proje yönetiminin tümleşik unsurları

Proje yönetimin tümleşik unsurları olan “proje yönetimi (genel yapı), maliyet yönetimi, süre yönetimi, kalite yönetimi, sözleşme uygulaması ve iş güvenliği” bu bölüm içinde detaylandırılacaktır (Kuruoğlu 2002).

Proje yönetiminin tümleşik unsurlarının ilki olan proje yönetiminde (Genel yapı) genel anlamda inşaat proje yönetimi ve organizasyonu açıklanmaktadır. Özellikle inşaat proje yönetim planı ve onu oluşturan başlıca unsurların nasıl geliştirilebileceğini sergilenmektedir. Böylece inşaat projelerinin hedef, felsefe ve unsurlarını ana hatlarıyla ortaya koyulacaktır.

Proje yönetiminin tümleşik unsurlarından ikincisi olan maliyet yönetiminde ise inşaat proje yöneticisinin, bütünleşik ve kapsamlı bir maliyet yönetim sistemi, proje ekibi ile maliyetlerinin proje boyunca yönetilmesi, kontrol edilmesi ve izlenmesi konusunda yapacağı çalışmaların esaslarını ele alınmaktadır. Etkin maliyet yönetimi deyince, gerçekçi bir proje bütçesinin mal sahibinin mali sınırları içinde oluşturulması ve projenin en ekonomik şekilde planlanıp, tasarlanıp, yapımını sağlayacak maliyet yönetimi teknik ve becerilerinin uygulanması anlaşılmalıdır.

Süre yönetiminde ise işgücünü, ekipmanları, malzemeyi, araçları ve parayı proje süresince en verimli şekilde kullanmak için etkin çalışan bir zaman yönetim sistemi oluşturmak amaçlanır. Doğru planlama, programlama ve koordinasyon projenin istenilen kalitede, zamanda ve öngörülen bütçe içinde tamamlanması için gereklidir. Proje yöneticisinin zaman yönetiminin temel kalemleri olan çizelgelerin geliştirilmesi, izlenmesi ve uygulanması ile düzenli raporlanması anlamında taşıdığı sorumluluklar bu unsurun içindedir. Çubuk diyagram, PERT ve CPM yöntemi ile gösterim çoğu projede başarıyla uygulanmış bir yöntem olmakla temel başarının iş programı ile ilgili temel kararların projenin en başında verilmiş olması olduğu göz ardı edilmemelidir.

Proje yönetiminin bir diğer unsuru olan kalite yönetimini açıklamak için öncelikle kalitenin nasıl sağlanacağı açıklanmalıdır. Kalite, projenin amacına ulaşabilmesi, bütçe

ve iş programları fonksiyonları, uygunluk, bitirebilme ve toplum tarafından kabul edilebilme gibi özellikleri bir araya getirebilmesi ile sağlanır. Kalite yönetimi, kalite hedefleri için düzenlenen prosedürler ve politikalar için planlanan, organize edilen, uygulanan, izlenen ve dökümanite edilen sistemin yönetimi olup “kalite kontrol” projenin istenen standartlarda, şartnamelerde ve çizimlerde yapıldığının işgücü, teknikler, dokümantasyon, malzeme, sistemler ve yöneticileri de dâhil edecek biçimde, test edilmesi, incelenmesi, sertifikasyonu ile ölçülmesidir. Kalite güvencesi, kalite kontrol prosedürlerinin efektifliği için planlanmış sistematik yaklaşımların uygulanmasıdır. Bu unsurda kalite yönetiminin kritik konuları tartışılmakta ve amaçları; felsefesi, planlaması, tasarım ve yapım çerçevesinde, kaliteye ulaşmanın nasıl sağlanacağı ve inşaat proje yöneticisi tarafından verilecek hizmetlerin kalite yönetimi içindeki yararlılığı sunulmaktadır.

Proje yönetiminin sözleşme uygulama unsuru ise inşaat proje yöneticisinin projenin yürürlükte olduğu dönem içinde üstlendiği yönetsel görevleri ve tüm yapım sözleşmelerinde gerekli olan raporlamaları bünyesinde barındırır.

Proje yönetiminin tümleşik unsurlarından sonuncusu iş güvenliği yönetimidir. Bu unsur mal sahibine güvenlik yönetimi hizmetleri sunulması ile ilgilidir. Proje yöneticisinin güvenlik ile ilgili yükümlülüğü projelere göre değişim göstermekle birlikte inşaat proje yöneticisi ve mal sahibi arasındaki sözleşmede açıkça belirlenir.

2.12.2. Proje yönetiminin tümleşik unsurlarının aşamaları

Proje yönetimin tümleşik unsurları sırasıyla şu aşamaları geçirmelidir; ön tasarım evresi, tasarım evresi, ihale ve satın alma evresi, yapım evresi ve yapım sonrası evre. Bu aşamalar aşağıda detaylandırılmıştır (Kuruoğlu 2003b, 2003c, 2005, 2007).

İlk aşama olan ön tasarım evresinde proje organizasyonu, inşaat proje yönetim planı, proje prosedürleri el kitabı, yönetim bilgi sistemleri oluşturulur. Proje yapım bütçeleri hazırlanır ve maliyet analizi yapılır. Master iş programı ve ara terimleri gösteren iş programı oluşturulur. Kalite yönetim planı hazırlanır.

İkinci aşama tasarım evresi. Bu evrede mal sahibinin zaman, performans ve bütçe beklentilerini karşılayacak şekilde ihale edilebilecek bir projeyi tanımlayan doküman setleri oluşturulur. Maliyetin öngörülen sınırları aşması karşısında doğacak yeniden tasarlama gereksinimini azaltmak için proje yöneticisi “zamanında” mali danışmanlık yapar. Master iş programı takip edilir, tasarım iş programı hazırlanır. İş programına uygun olarak ihale dosyası evrakları hazırlanır.

Bir diğer aşama olan ihale ve satın alma (tedarik) evresinde her teklif paketi için, kalifiye, işle ilgilenen ve işi proje süresi içinde yapabilecek yeterli firmalar bulunur. Teklifler incelenir ve pazarlık yapılır. İnşaat proje yöneticisi master iş programını teklif sahiplerine verirken sözleşme dokümanlarına göre yüklenicilerin iş programlarının geliştirilmesine katkıda bulunmalıdır ve yükümlülükleri hususunda kendilerini aydınlatmalıdır. Tedarik süreci tüm iç ve dış kalite koşullarına uygun biçimde yürütülmelidir. Sözleşmeler başarılı ve zamanında gerçekleştirilmelidir.

Çalışmaların somut sonuçlarının görüldüğü aşama yapım evresidir. Bu aşamada kilit aktiviteler şu şekilde sıralanabilir: şantiyenin kurulması, koordinasyon, toplantılar, zaman yönetimi, bütçe ve maliyet izleme, hak ediş ödemeleri, ek işler, talep yönetimi, kalite yönetimi, mal sahibince temin edilen malzeme ve ekipmanlar, çizimlerin kayıt altına alınması, kayıt tutma ve yönetim raporlarının hazırlanması.

Son aşama yapım sonrası evredir. Bu aşamada proje yöneticisinin sorumlulukları şunlardır: ödemelerle ilgili dokümanları hazırlama ve sunma, işletme ve bakım el kitaplarının hazırlanmasını organize etme, imalat resimlerini toplama, yüklenicileri izleme, ekipman ve/veya sistemleri teslim ve devreye alma, sonuç maliyet raporu hazırlama, yerleşme planı hazırlama, kalite yönetim anlayışını değerlendirme, kesin rapor raporun hazırlanması ve önerilerdir.

2.13. İnşaat Proje Yönetim Sisteminin Oluşturulması

İnşaat sektörünün bölüm 2.11.’de de detaylandırıldığı gibi kendine özgü üretim, yatırım ve işletme özellikleri vardır. Bu nedenlerden dolayı inşaat işletmeleri için

oluşturulacak proje yönetim sistemi işletmelerin özelliklerine ve ihtiyaçlarına uygun şekilde yapılandırılmalıdır.

2.13.1. Durum tespiti ve yönetim kültürünün belirlenmesi

Proje yönetim sisteminin her sektörde farklı kurulması gerektiği gibi sistem aynı sektör içinde de şirketin yapısına ve ihtiyacına uygun olacak şekilde kurulmalıdır. Şirketin ve çalışanların değer yargıları, kuralları, davranışları vb. özellikleri şirketin yönetim kültürünü oluştururlar. Kuruoğlu'na (2003) göre beş ayrı yönetim kültürü vardır [Ek-1]; patron tipi yönetim, bürokratik tip yönetim, proje tipi yönetim, bireyci tip yönetim, proje yönetim sistemi-ekip kültürü. Proje yönetim sistemi kurum kültürüne göre yapılandırılacağı için öncelikle kurumun hangi kültür tipine uyduğu belirlenmelidir. Kurum kültürünün belirlenmesi için de öncelikle durum tespit çalışması yapılmalıdır. Durum tespit çalışması şirket sahipleri ve çalışanlarıyla yapılacak olan görüşmelerden ve anket çalışmalarından oluşmaktadır.

2.13.2. İnşaat proje yönetim sisteminin hayata geçirilmesi

Durum tespit çalışmasının ve kurum kültürünün belirlenmesinin sonunda problemler raporlanır. Raporların belirttiği aksaklıkları gidermek için departmanlarda düzenleme çalışmaları başlatılır (Kuruoğlu 2003).

2.13.3. Planlama ve iş programı oluşturma sistemi

Planlama ve iş programı oluşturma planlama departmanının görevidir. Planlama departmanının temel amaçları ise bilgi toplama, arşivleme, raporlama, iş programları hazırlama ve iş programlarındaki aksamaları minimuma indirmek için önerilerde bulunmadır.

3. Materyal ve Metot

3.1. Materyal

Aile şirketleri; yönetimin ve mülkiyetin çoğunluğunun ailede bulunduğu, amacı ailenin geçimini sağlamak, aile üyelerinin geleceğini oluşturmak ve mirasın dağılmasını engellemek olan, bünyesinde en az iki kuşak bulunduran, çalışanların kan bağına sahip olması nedeniyle sahiplenme ve güven duygularının yoğun olduğu, büyüme potansiyeli yüksek olan işletmelerdir.

Aile şirketleri, dünyada faaliyette olan şirketlerin yaklaşık %75'ini oluşturmaktadır. Bu rakam ülkemizde %90 seviyelerindedir. Bu istatistikler aile şirketlerinin önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle aile şirketlerinin devamlılığı ve başarısı hem ekonomi hem de istihdam açısından önemli bir yer tutmaktadır.

İnşaat sektörü üretim, yatırım ve işletme özellikleri ile diğer sektörlerden oldukça farklıdır. İnşaat tipi, yeri ve koşulları her projede değişkendir. Üretim ve maliyet hesaplarında daima risk unsuru söz konusudur. Yatırım oranları yüksek, katma değer payı büyüktür. İnşaat sektörü gelişmekte olan ülke ekonomilerinin lokomotifleri olarak konumlandırılmaktadır çünkü bünyesinde birbirlerine bağımlı olan yapı, üretim, emlak vb. ana sektörleri ve bunların alt sektörlerini barındırmaktadır. Ayrıca nitelsiz işgücüne istihdam sağlamasından dolayı toplumun sosyal yapısına da olumlu yönde etki etmektedir. Bu bağlamda inşaat aile şirketleri büyük öneme sahip olmaktadır.

İnşaat aile şirketlerinin yaşamlarını uzun yıllar sürdürebilmeleri için kullanabilecekleri en önemli araç kurumsallaşmadır. Kurumsallaşma; işletmenin sürekliliğinin sağlanması, sistemli çalışması, yetki ve sorumluluk denkliliğinin sağlanması, büyümesinin planlanması, denetiminin kolaylaşması, hata oranının düşmesi ve verimliliğinin artması faydalarını sağlayacaktır. Ülke açısından bakılacak olursa kurumsallaşma şirketlerin; ekonomiye daha fazla katma değer sağlamasına, istihdamın artmasına ve istikrarın oluşturulmasına yardımcı olacaktır ve işletmelerin denetimini kolaylaştıracaktır.

3.2. Metot

Ağır rekabet koşulları altında işletmelerin ayakta kalabilmesi globalleşen dünyamızda oldukça zordur. Küçük ölçekli ve büyümekte olan firmaların büyük firmalarla yarışabilmeleri için sistemli bir yapıya sahip olmaları ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri gerekmektedir. İşletmelerin bu yapıya sahip olabilmeleri için en geçerli araç kurumsallaşmadır.

Yapılan bu çalışmada; inşaat aile şirketleri için kurumsallaşma konusunda bilgi eksikliğini gidermek, kurumsallaşmanın elde edilemez görünümünü kaldırmak, kurumsallaşmanın öneminin anlaşılmasına yardımcı olmak ve uygulanabilir bir kurumsallaşma yol haritası oluşturmak hedeflenmiştir.

Gerekli literatür araştırması yapıldıktan sonra kurumsallaşma sürecini geçirmiş iki ayrı inşaat aile şirketi yöneticileriyle görüşmeler yapılmış, önerileri alınmış ve inşaat aile şirketleri için pratikte uygulanabilir bir kurumsallaşma yol haritası oluşturulmuştur.

3.3. Değerlendirme

Bu çalışma ile aile şirketlerinin ülke ekonomilerindeki yerleri, avantajları-dezavantajları, yönetim şekilleri değerlendirilmiş; kurumsallaşmanın önemi, yararları, önündeki engeller belirlenmiş; inşaat sektörü ve kurumsallaşma ilişkilendirilmiş, inşaat işletmelerinin kendine özgü özelliklerine değinilmiş, proje yönetim sistemi ve proje yönetim sisteminin oluşturulması konuları ele alınmıştır.

Literatür araştırması ve kurumsallaşma sürecini geçirmiş inşaat aile şirketleri yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda oluşturulan kurumsallaşma yol haritası ile kurumsallaşmak isteyen ya da kurumsallaşma sürecinde bulunan inşaat aile şirketlerine yol gösterilmiş ve kurumsallaşmanın uygulanabilirliğini ortaya koyulmuştur.

4. BULGULAR ve TARTIŞMA

4.1. Kurumsallaşmış Örnek İnşaat Aile Şirketlerinin İncelenmesi

Bu bölümde Antalya'nın önde gelen firmalarından Kadiahmetoğulları İnşaat Taahhüt Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Ulu İnşaat Turizm Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi yapılan görüşmeler yer almaktadır.

4.1.1. Kadiahmetoğulları Asfalt İnşaat Taahhüt Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Görüşme şirketin en genç yönetim kurulu üyesi olan Ahmet Ünal'la yapılmıştır. Ahmet Ünal lise eğitimini Antalya Anadolu Lisesi'nde, lisans eğitimini Yeditepe Üniversitesi Endüstri Mühendisliği'nde tamamladıktan sonra 3 yıl şirket bünyesinde görev almıştır. 3 yılın ardından University of California Berkeley'de Uluslararası Ticaret ve Proje Yönetimi üzerine yüksek lisans eğitimi almıştır. 2009 yılından beri de Boğaçay üretim tesisleri operasyonlar direktörü ve yönetim kurulu üyesi olarak görevini yürütmektedir.

Kadiahmetoğulları bir aile şirketi olarak 1974 yılında Burdur ilinin Bucak ilçesinde kurulmuş olup 1980'li yıllarda yaşanan ekonomik gelişmeleri takip ederek inşaat ve taahhüt işlerine başlamıştır. 1984 yılında Karayolları müteahhitliğine başlayan firma 1986'da merkezini Antalya'ya taşıma kararı almıştır. Girdiği bu yeni sektörde başarılı bir gelişim süreci yaşayarak yol, köprü, baraj ve altyapı inşaatları gibi sektörün birbirinden farklı alanlarında uzmanlaşmıştır. Bu gelişmeler 1990'lı yıllarda şirketin inşaat sektörü ile bağlantılı agrega, sıcak karışım ve hazır beton üretimi için yatırım yapmasını ve bölgenin en önemli inşaat şirketlerinden biri haline gelmesini sağlamıştır. 2000li yıllara gelindiğinde ise şirket, alışveriş merkezleri ve konforlu yaşam alanları projeleri üretmeye başlayarak faaliyet alanını biraz daha genişletmiştir.

Şirket bünyesinde iki jenerasyonu barındırmaktadır, 6 ortaklı şirketin icra kurulunda 4 üye vardır. Şirketin yönetim kurulu başkanı Hilmi Ünal birinci jenerasyondan, diğer üyeler Ahmet Ünal, Sezai Ünal ve Ahmet Ünal ikinci jenerasyondandır.

Şirketin misyonu: “En yeni teknolojileri kullanarak çevreyle dost projeler hayata geçirmek, müşterilerimizin hayatını kolaylaştıran yeni ve kaliteli ürünler sunarken çalışanlarımızın da iş güvenliğini ve mutluluğunu ön planda tutmaktır.”

Şirketin vizyonu: “Toplumun talep ve ihtiyaçları doğrultusunda, yüksek kalite standartlarında geleceğin projelerini üretmek ve ufuk çizgimizi sürekli ilerletmektir.”

Şirketin kurumsallaşma süreci keskin hatlara sahip değildir. Kurumsallaşma süreci 1990’lı yılların başlarında yüklenilen Antalya Toptancı Hali’nin inşası ile başlamıştır. Yapılan bu proje dönem itibariyle Orta Doğu’nun en büyük toptancı hali özelliğini taşımaktadır. Projenin büyüklüğü iş yoğunluğunu, zaman sıkıntısını, kontrol problemlerini, istihdam problemlerini beraberinde getirmiştir. Profesyonelleşme ihtiyaçları belirginleşmeye başlamıştır. Bu dönemde profesyonelleşme adına ilk adımlar teknoloji ve iş güvenliği konularında atılmıştır. İlerleyen projelerin çaplarının büyümesiyle şirket de hızla büyümeye başlamıştır. Agregatör, sıcak karışım ve hazır beton üretimi ile büyüme ivme kazanmıştır. Bu aşamada şirket kurumsallaşma konusunda işin içinden gelen profesyonellerden, üniversitelerden, bürokratlardan, danışmanlık firmalarından yardım almıştır. Şirket içi eğitimler yapılmıştır ve kurumsal bir yapı zamanla oluşturulmuştur. 2000’li yıllarda konut ve alışveriş merkezi inşaatlarına girilmesiyle şirket ülke çapında önemli bir şirket konumuna gelmiştir. Boğaçay üretim tesisleri operasyonlar direktörü ve yönetim kurulu üyesi Ahmet Ünal’a göre “kurumsallaşma başlangıcı ve bitişi olmayan bir süreçtir”, bu nedenden dolayı ihtiyaca göre şirket içi eğitimler devam etmektedir.

Şirkete ailenin kurumsallaşması yönünden bakıldığında şirket kendiliğinden oluşan ortaklık kültürü ve sözlü bir anayasaya sahiptir.

Boğaçay üretim tesisleri operasyonlar direktörü ve yönetim kurulu üyesi Ahmet Ünal kurumsallaşacak ya da kurumsallaşma sürecinde olan inşaat aile şirketlerine önerilerini şu şekilde sıralıyor:

- Öncelikle kurumsallaşmanın ne demek olduğunu tanımı iyi yapılmalı. Kurumsallaşma yetki ve sorumluluklarını profesyonellere emanet etmekten ibaret değildir. Kurumsallaşma ister profesyonel, olsun ister şirket ortağı olsun; kişilerin yetki ve sorumlulukların tanımının yapılması ve kurumun planlanan doğrultuda ilerlemesi için performans kriterlerinin oluşturulup takip edilmesi ile başlamalı.
- Kurumsallaşma öncelikle yönetim kademesinde çok iyi anlaşılmalı, nasıl bir yapı kurulmak istendiği belirlenmeli, eğitimler alınmalı.
- Kurumsallaşma yönündeki ilk adım ihtiyaçların belirlenmesi olmalı. Şirketin sıkıntıları masaya yatırılmalı ve bu sıkıntılar ehil olmayan yönetici ve personelden mi kaynaklandığı yoksa prosedürlerin iyi tanımlanmamasından mı kaynaklandığı araştırılmalı. Eğer sıkıntı yöneticiden kaynaklandığı düşünülüyorsa yöneticinin yetiştirilmesine çalışılmalı veya görevi daha iyi yerine getirecek bir yönetici ile değiştirmelidir. Sıkıntı olan departmanın başında bir aile ferdi varsa ilgili üye kırılmadan yerine profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi düşünülmelidir. Bu profesyonel yöneticinin önderliğinde kurumsallaşma sürecini başlatmak çoğu zaman kurumsallaşma sürecinde ilk adımlardan biridir.
- Şirket, kurumsallaşmanın boyutunu doğru belirlemelidir. Gereksiz bürokrasi oluşturmak faydadan çok zarar getirebilir. Sistemi hantallaştıracak, esneme kabiliyeti azaltacak gereksiz bürokrasiden özellikle kaçınılmalıdır. Şirketin büyüklüğü ve kurumsallaşma ihtiyaçları şirket büyüdükçe kendini hissettirecektir ve bu doğrultuda ihtiyaç olan bürokrasiyi sisteme taşıması daha doğru olacaktır.
- Sektörün ve şirketin yapısını ve iş yapma kültürünü iyi bilen, işin içinde bulunmuş, tecrübeli profesyonellerle çalışmak işinizi çok kolaylaştıracaktır. Personel seçimini bu doğrultuda yapmak harcamanız gereken zamanı ve emeği azaltacaktır. Dışarıdan teorik bilgiler doğrultusunda danışmanlık verecek kişiler veya firmalar tek başına başarıyı getiremezler.
- Kurumsallaşmanın avantajlarından biri de angarya ve rutin işlerin bir sistem doğrultusunda yapılmasını sağlayarak yöneticilerin daha önemli işlere vakit ayrılabilmesini sağlamaktadır.

- Kurumsallaşma kültürünü şirkete daha hızlı aktarabilme yollarından birisi de, kurumsallaşma basamaklarını çok önceden tırmanmış, sektördeki büyük çaplı firmalarla çalışabilmektir. Büyük firmaların taşeronu veya bayisi olarak çalışmak, onların iş yapma kültürünün, profesyonelliğinin, kurumsal yapısının anlaşılmasını sağlayacaktır.

4.1.2. Ulu İnşaat Turizm Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi

Görüşme yönetim kurulu başkanı Cemal Ulu ve idari işlerden sorumlu yönetim kurulu üyesi Osman Ulu ile yapılmıştır.

Ulu İnşaat, Cemal Ulu'nun 1991 yılından 2003 yılına kadar ortağı olduğu Erkan İnşaat'tan ayrılarak 2003 yılında Ulu İnşaatı kurmasıyla faaliyetlerine başlamıştır. Şirket çekirdek kadrosunu Erkan İnşaat'tan almıştır. Kuruluşundan bu yana yurt içi yurt dışı (Rusya, Kıbrıs, Libya) birçok alt yapı, üst yapı projesini başarıyla tamamlamıştır.

Şirket bünyesinde iki jenerasyon bulunmaktadır. Yönetim kurulunun tamamı birinci jenerasyondan oluşmaktadır. Bunlar yönetim kurulu başkanı Cemal Ulu, yönetim kurulu başkan yardımcısı ve Libya'dan sorumlu başkan yardımcısı Ahmet Rıza Ulu, finansman sorumlu yönetim kurulu üyesi Hasan Ulu, idari işlerden sorumlu yönetim kurulu üyesi Osman Ulu, lojistik ve halkla ilişkilerden sorumlu yönetim kurulu üyesi İlan Ulu'dur.

Şirketin vizyonu: “Antalya’da, Türkiye’de, uluslar arası alanda yaptığımız ve yapacağımız her işte kalıcı üstünlükler sağlayarak, güvenilir bir dünya markası olmaktır.”

Şirketin Misyonu: “Adımızın ve işimizin sorumluluğunu; gelecek kuşaklara dürüstlük ve onurla taşıyarak; “Başarı Odaklı ULU Kültürü”nü kalıcı hale getirmektir.”

Şirketin kurumsallaşma süreci, kuruluş aşamasında bünyesine kattığı profesyonel ve daha önce çalışılmış olan çekirdek kadro sayesinde oldukça hızlı gerçekleşmiştir. Danışmanlarla devamlı irtibat halinde olup personele eğitimler verilmiştir, seminerlere ve toplantılara katılmıştır, iş güvenliği eğitimi verilmiştir. Cemal Ulu'ya göre “tam kurumsallaşma kendi ölçeklerindeki bir firma için Türkiye şartlarına zararlıdır, tam kurumsallaşma çok daha büyük ölçeklerde gereklidir”. Osman Ulu'ya göre ise “kurumsallaşma sadece kendi şirketlerine değil, çalıştıkları şirkete de bağlı olarak yürümektedir.”

İdari işlerden sorumlu yönetim kurulu üyesi Osman Ulu kendisinin tarafsız, bağımsız bir denetçi gibi çalıştığını ifade etmiştir ve kurumsal bir aile şirketi olarak işletmenin önemli özelliklerine şu şekilde sıralamıştır.

- En önemli şey şirkettir, Ulu Kültürü'nü yerleştirmeye çalışıyoruz,
- Liderlik çok önemlidir. Her yönetim kurulu üyesinin kendi ana dallarıyla ilgili yetki ve sorumlulukları vardır. Hesap verilebilirlik vardır,
- Ev ve iş birbirinden tamamen ayrı tutulur,
- İşe duygusal bağlar karıştırılmaz,
- Çalışanlarda sahiplenme duygusu üst seviyede tutulur, her çalışan yüksek değere sahiptir. Başarı ekiple gelir,
- Hiyerarşi çok önemlidir. Aile fertleri de olsa herkes üstüne bağlıdır,
- Ortak karar kesin hükümdür.

Aile büyüklerinin toplantılar ve tecrübe aktarımı yaptığı yeni jenerasyonla ilgili düşünce ve isteklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Aile fertleri özgür ve demokratiktir,
- Aileden herkes çalışsın isteriz ancak çalışıp çalışmamakta herkes özgürdür,
- Bir iş yarım yapılacağına hiç yapılmasa daha iyidir. Bir iş başlanıldığı zaman bitirilmelidir,
- Yeni nesil yaptığı işte en iyisi olmalıdır,

- Lisan problemi olmamalıdır,
- Yeni nesil iyi bir yönetici adayı olmalıdır.

Kurumsallaşma bağlamında şirket felsefe ve prensipleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- Dünyanın her yerinde iş yapabilme kabiliyetinde olunmalıdır,
- Şirket ekibe, ekip de şirkete her konuda güvenmeli,
- Söz çok önemlidir, yerine getirilmek zorundadır,
- Ödemeler kesinlikle aksatılmamalıdır,
- Mali yapı düzgün olmalı, gelir giderden her zaman fazla olmalı,
- İstihdam yaratmak hem ülkeye karşı hem soyadına karşı sorumluluktur.
- Yumurtalar farklı sepetlere konulmalı, faaliyet alanları çeşitlendirilmelidir.

İdari işlerden sorumlu yönetim kurulu üyesi Osman Ulu'nun kurumsallaşacak olan ya da kurumsallaşma sürecinde olan inşaat aile şirketlerine önerileri aşağıda sıralanmıştır.

- Faaliyetlerini zenginleştiren ve kurumsallaşan firmalar kalıcı olur,
- Aile şirketlerinin üstünlükleri başta güven olmak üzere iyi bilinmeli,
- İşler kişilerden bağımsız hale getirilmeli,
- Kurum esnek olmalı,
- Eğitim ihtiyacının farkındalığı çalışanlara aşılmalıdır,
- Denetim ve sistemleşmenin bir ihtiyaç olduğu alışkanlığı sağlanmalıdır, bu konuda ısrarcı olunmalıdır,
- Kontrol kâğıt üstünde olmamalı, üretimden başlamalıdır,
- Adaletli olunmalı ve ekip buna inanmalı,
- Ücretlendirme performansına göre olmalı,
- Yakınlar ayrıcalıklı hissetmek ister, alınganlıklar olabilir, bu durumda sistem kurucu kararlılığını ortaya koymalıdır.
- Hiyerarşiye uyulmalıdır, aile fertleri üstüne bağlı olmalıdır.

4.2. İnşaat Aile Şirketleri İçin Örnek Olabilecek Kurumsallaşma Yol Haritası

Bu bölümde inşaat aile şirketleri için uygulanması uygun görülen bir kurumsallaşma yol haritası çizilecektir.

4.2.1. Üst yönetim anketi

Üst yönetim anketi şirketin temel bilgilerine yönelik yapılan bir çalışmadır. Kurumsallaşma yolunda yardım alınan profesyonellerin şirketin yapısını daha iyi kavrayabilmesini hedeflemektedir.

4.2.2. SWOT analizi

Stratejik analiz sürecinde öncelikle işletmenin dış çevresi daha sonra ise işletmenin kendisi incelenmektedir. Dış çevre analizi örgütün faaliyet çevresindeki fırsat ve tehditleri açıklamayı, iç çevre analizi ise örgütün kendi içindeki güçlü ve zayıf yönlerini açıklamayı amaçlamaktadır. Dış ve iç çevre analizi birlikte ele alındığında işletme ve çevre arasındaki etkileşimi değerlendirme imkânı sunmakta ve birçok işletme bu etkileşimi değerlendirmek için SWOT analizi denilen yöntemden yararlanmaktadır. SWOT analizi gelecekteki hareket noktalarını tasarlamak ve mevcut problemleri tanımlamak için uygun temel oluşturan etkin bir araçtır. SWOT kelimesi sırasıyla İngilizce strengths (güçlü yönler), weaknesses (zayıf yönler), opportunities (fırsatlar), threats (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. SWOT analizi işletmelere stratejilerini ve taktiklerini geliştirmeden önce bilgi vermekte ve kurumsal analizleri için bir çerçeve sunmaktadır (Kanbur ve Kanbur 2008).

4.2.2.1. Fırsatlar

Fırsat herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve diğer şartların oluşması demektir. Stratejik yönetim açısından ise fırsat, çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmesi için elverişli herhangi bir durum olarak tanımlanır. Fırsatlar dört yönetim alanında ortaya çıkabilir. Bunlar;

- Yeni malların, hizmetlerin, dağıtım kanallarının ya da satış geliştirme yöntemlerinin bulunması,
- Yönetim etkililiğinin geliştirilmesi,
- Rekabet ayrıcalıklarının ortaya çıkması,
- Yeni pazar kesimlerinin ortaya çıkması.

4.2.2.2. Tehditler

Tehdit işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkânsız hale getiren yeni bir durum demektir. Bir işletmede başarıyı engelleyebilecek veya zarara neden olabilecek her şey bir tehdit unsurudur. Herhangi bir gelişmenin işletmeye tehdit oluşturabilmesi için işletmenin veya herhangi bir alt sistemin mevcut durumuna yönelik olması ve buna cevap vermede işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin yetersiz kalması gerekmektedir. Her işletme hayatının her aşamasında üstesinden gelmek zorunda kalacağı uzak veya yakın birçok tehditle karşı karşıya kalmaktadır. Yönetim ciddi ve sistematik bir çabayla durumu önceden sezerek tehditleri fırsat haline dönüştürebilmelidir.

4.2.2.3. Güçlü yönler

Güçlülük işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir. İşletmeler kendi faaliyet alanlarında rakiplere göre üstün olup olmadıklarını bazı temel kriterlere göre belirlemektedir. Bunlar; işletmenin pazardaki

durumu, görelî mali yapı, görelî üretim tekniği ve kapasitesi, görelî Ar- Ge potansiyeli, beşeri kabiliyet ve yönetim etkililiğidir.

4.2.2.4. Zayıf yönler

Bir işletme için zayıflık rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri kısaca işletmenin rakiplerine göre kötü olduğu durumdur. Ayrıca zayıflık için bir başka ölçü olarak çevrede meydana gelen değışiklikler karşısında işletmenin yetersiz kalması veya değışikliğe cevap verememesi kullanılabilmektedir.

Çizelge 4.1’de fırsatlar, tehditler, güçlü ve zayıf yönlerin birlikte daha kolay değerlendirilebilmesi için oluşturulan SWOT matrisi ve Çizelge 4.2’de Türk inşaat sektörü SWOT analizi gösterilmektedir.

Çizelge 4.1 SWOT matrisi

İÇSEL FAKTÖRLER DIŞSAL FAKTÖRLER	Güçlü Yönler (Strengths)	Zayıf Yönler (Weaknesses)
Fırsatlar (Opportunities)	SO	WO
Tehditler (Threats)	ST	WT

Çizelge 4.2 Türk inşaat sektörü SWOT analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
•Yeterli ve güncel makine teçhizat kapasitesi •Yeterli sayıda deneyimli teknik personel •Teknolojik bilgi birikimi •Büyük ölçüde yerli sanayiye dayanma •Fazla sermaye gerektirmemesi •Yurtdışında iş yapmış olma ve gerektiğinde yurtdışına açılabilme olanağına sahip olma •Uluslararası ihalelerde deneyim •Teknolojik üstünlük (ağır sanayi yatırımları, petrokimya tesisleri, enerji santralleri...) •Farklı inşaat türlerinde faaliyet •Disiplin altında tutulabilen maliyetler •Güçlü ve gerekli makine parkı •Güçlü idari ve teknik yönetim •Her yıl artan konut gereksinimi	•Daralan iş hacmi ve yüksek firma sayısı ile kapasite •Yetersiz sayıda kalifiye inşaat işçisi •Yurtdışı müteahhitlik işlerinde teşvik eksikliği •Kamu sektörü ile inşaat sektörü arasında yetersiz ilişki ve bürokratik engeller •Düşük inşaat kalitesi •Kalitesiz inşaatlar sonucu yapıların %75’inde onarım gereksinimi
Fırsatlar	Tehditler
•Talep potansiyeli •İhracat (yurtdışı) potansiyeli •AB’ye giriş kapsamında bu ülkelerde müteahhitlik hizmeti verme olanağı	•Yüklenici firmaların girdiği risklerin diğer iş alanlarına göre daha yüksek olması •İşveren tarafından talep edilen güvenceler •Çözümeyen sektörel sorunlar •Kamu yatırımlarının azaltılması •Deprem riskleri

Kaynak: UĞUR, L., O. 2006. İnşaat sektöründe riskler ve risk yönetimi.

4.2.3. Üst yönetim anketinin ve SWOT analizinin değerlendirilmesi

Bu aşamada üst yönetim anketinin ve SWOT analizinin raporları şirket, şirket yöneticileri, şirket çalışanları ve ortam koşulları hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlayacaktır.

4.2.4. Organizasyon yapısının tespiti ve düzenlenmesi

Organizasyon yapısının düzenlenmesinde daha önce yapılan analizlerden de faydalanarak mevcut organizasyon yapısı tespit edilir, eksiklikler belirlenir, görevlendirmeler yapılır.

4.2.5. Aile içi toplantılar düzenlenmesi

Aile içi toplantıların kurumsallaşma sürecindeki temel amacı aile bireylerine kurumsallaşmanın önemini benimsetmektir. Bu toplantılarda profesyonellerden eğitimlerin alınması büyük fayda sağlayacaktır.

4.2.6. Aile anayasasının oluşturulması

Aile anayasası aile işletmelerine aşağıdaki yararları sağlamaktadır (Erdoğan 2007):

- Aile üyelerine yön verir, rehber görevini üstlenir,
- Aile içi iletişimi kuvvetlendirir,
- Temel aile değerlerinin nesilden nesle aktarılmasını sağlar,
- İşbirliği ve yardımlaşmayı teşvik eder,
- Tarafsızdır, güven oluşturur,
- Aile önceliklerini netleştirir,
- Ailenin kararlılığını ortaya koyar, kararlılığın nedenini açıklar,
- Adalet duygusu yaratır,

- Aile sadakatini arttırır,
- Aile duygularını güçlendirir.

Aile anayasasının kapsamı konusunda aile üyeleri arasında farklı görüşler olmaktadır. Bununla birlikte aile üyelerinin anayasadan beklentileri de farklılık göstermektedir. Aile anayasası hazırlanmadan önce tarafların uzlaşmasını ve ortak bir dile sahip olmalarını sağlamak gerekmektedir (Erdoğan 2007).

Bir aile anayasasında yer alması gereken temel bölümleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Erdoğan 2007):

1. Amaç ve ilkeler

- Aile anayasanın amacı ve önemi
- Aile anayasandaki temel ilkeler

2. Hissedarlar sözleşmesi: hisse yapısı ve değişme şartları

3. İşletme adının kullanımı

4. Yönetim organları, görevleri ve işleyişi

- Aile meclisi oluşumu yapısı ve işleyişi
- Yönetim kurulu oluşumu yapısı ve işleyişi
- Yönetim kurulu başkan ve üyelerin görevleri
- Yönetim kurulunun çalışma biçimi

5. Yönetim devri

- Yeni kuşakların yetiştirilmesi

6. İnsan kaynakları

- İşletmeye giriş ilkeleri
- Yedekleme ve ayrılma ilkeleri
- Aile üyelerinin hakları ve yükümlülükleri
- Aile üyelerinin eğitimi
- Aile üyelerinin ücret yönetimi
- Aile üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi

— Aile dışı çalışanların (yönetim kurulu üyesi, yönetici vb.) durumu

7. Aile üyeleri arasındaki ilişkiler ve çatışma yönetimi

8. Anayasa değişiklikleri, yaptırımlar ve uygulama prosedürü.

Yukarıda temel başlıkları verilen aile anayasasının kapsamı ve detayları aile işletmesinden aile işletmesine değişebilmektedir. Aile anayasası çok detaya girmeden uzun dönemi kapsayan temel ilkelerden oluşmalıdır (Erdoğan 2007).

4.2.7. Aile meclisinin kurulması

Aile meclisinin sorumlulukları, aşağıda yer alan konulara ilişkindir (Karpuzoğlu 2004b):

- Aile planlarının geliştirilmesine rehberlik etmek,
- Stratejik risk planını geliştirmek,
- Şirket stratejilerini gözden geçirmek,
- Aile değerlerini ve ailenin varlık nedenini gelecek kuşaklara aktarmak,
- Fikirlerin paylaşımı için bir aile forumunu önermek,
- Ailenin kararlılığını ve katılımını teşvik etmek,
- Ailenin hissedarlık eğitim programlarına katılımını desteklemek,
- Gelecek kuşak için aile liderleri geliştirmek,
- Aile ve şirket arasındaki ilişkileri izlemek,
- Aile planlarını ve programlarını uygulamaya koymak.

4.2.8. Durum tespiti ve yönetim kültürünün belirlenmesi

Durum tespit çalışmasında tespit edilmek istenen bilgiler aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir (Kuruoğlu 2003).

- Şirketin niteliği ve boyutu,
- Şirketin ekonomik yapısı,
- Patron modeli ve çalışan modeli,
- Önceliklerin belirlenmesi,
- Denetim ve isteklendirme,
- Yetki ve sorumluluklar,
- Rekabet,
- Planlama,
- İş programları,
- Bürokrasi (yapılan işlemlerin resmiyeti),
- Raporlama,
- İletişim.

4.2.9. Şirket içi eğitim programlarının düzenlenmesi

Kurumsallaşma yolunda en çok karşılaşılan sıkıntılardan biri şirket çalışanlarının kurumsal kültüre sahip olmaması ve hatta kurumsal kültür hakkında bilgi sahibi olmamalarıdır. Başarı ekiple kazanılacağından dolayı kurumsallaşmanın çalışanlara benimsetilmesi bir zorunluluktur. Bu aşamada yapılması gereken çalışma profesyonellerden de yardım alarak şirket içi eğitim programları düzenlemektir.

4.2.10. Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi

Aile şirketlerinde, genellikle yetki ve sorumluluk sınırını aile bağları belirlemektedir. Dolayısı ile resmi bir organizasyon şeması ve organizasyon el kitapçığı yoktur, görev tanımları yapılmamıştır. Çalışanlar ile aile üyeleri ve aile üyelerinin birbirleri arasındaki yetki ve sorumlulukların dağılımında karmaşa ve eksiklik söz konusu olmaktadır, sorumluluk beklenirken yetki verilmediği durumlar görülmektedir. Kimin hangi işlerden ne derece sorumlu olduğu, hangi kararlarda yetkili olduğu açık bir şekilde tanımlanmamaktadır. Aile şirketlerinde kararlar çoğunlukla merkezileştirilmekte ve

kararlar şirket sahibi (patron) tarafından alınmaktadır. Şirket sahibi kendini “genel müdür” olarak tayin etmektedir. Birbirinden tamamı ile farklı niteliğe, yetki ve sorumluluğa sahip “patron” ve “genel müdürlük” pozisyonlarının aynı kişide toplanması, şirket için ciddi bir zaaf unsuru oluşturmaktadır. Çalışanların fikirlerine önem verilmemekte ve örgüt yapısı da tam olarak netleşmemektedir. Dolayısıyla, şirket sahibi şirketin hemen hemen tüm fonksiyonları ile ilgilenmekte ve bütün yetki ve sorumlulukları üzerinde toplamaktadır. Başkaları dinlenmediği için, tehditler büyür, fırsatlar kaçar. İşlerin çoğalması, işletmenin genişlemesi evrelerinde profesyonel yönetici ihtiyacı kendini gösterir çünkü şirket sahibi yönetici artan iş hacmi karşısında yetersiz kalmaktadır. Kurumsallaşma ve profesyonelleşme gereği belirmiştir. Genel müdür, patrona hesap veren (vermesi gereken) ve emrinde çalışanlara hesap soran kişi olmalıdır. İşletme sahibinin bu evrede aktif yönetimden ayrılıp, işletme yönetiminin kontrolüne ağırlık vermesi, gözleyici pozisyona girmesi gerekmektedir. Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi tepe yönetim kadrosundan en alt kademeye kadar net bir şekilde belirlenmelidir (Tanta vd. 2004).

4.2.11. İnşaat proje yönetim sisteminin hayata geçirilmesi

Ulaşılmaya çalışılan proje yönetim sistemi ve ekip kültürünün özelliklerini şu şekildedir (Kuruoğlu 2003):

- Her aşamada ekip çalışması vardır.
- Organizasyon, proje hedefleri doğrultusunda çalışmaktadır.
- Güç, organizasyon bölümlerinin kesişme noktalarında odaklanmaktadır.
- Yeni fikirler, teknikler ve yaklaşımlar üretilirken ön tasarım ve tasarım aşamalarında yaratıcılık çok ağır basmaktadır.
- Çözüm için kaynaklar, proje çalışanları arasında paylaştırılmaktadır.
- Tasarım ve karar verilen tasarım alternatifi doğrultusunda kaynaklar sağlanmakta, veri analizleri ve stratejiler belirlenerek uygulanmakta ve sonuçlar üzerinde verim analizleri yapılmaktadır.
- Sistemin ihtiyacı, deneyimli ve bilgili ekip elemanları ile ileri teknoloji ekipmanları olduğundan, sistem pahalı, hatta lüks niteliktedir.

- Sorun çözümü yaratıcı düşünce ve optimum sonuçlara ulaşmayı gerektirmektedir.
- Organizasyon kademelerinde, üst yönetim, astların düşünce ve çözüm önerilerine açıktır.
- Kurallar, uyulması gereken zorunluluklar değil, çözüme ulaşmak için karşılıklı anlaşma sağlayan düzenlemelerdir.
- Proje hedeflerine ulaşmak için önce projenin ve proje evrelerinin tanımlanması gerekmektedir.
- Proje çözümleri ile ilgili alternatifler, projenin her evresinde güncellenmekte ve karşılaştırmalı analizler yapılmaktadır.
- Projede çözüm seçenekleri kullanılmasının amacı, hedefe ulaşmayı karmaşıktırmak değil, optimum çözümü bulmaktır.
- Çalışanların sabit görevleri yoktur. Görevler, proje özelliklerine, çözüm yollarına ve hedeflere göre tanımlanmaktadır.

4.2.12. Planlama departmanının kurulması

Planlama departmanının kurulmasıyla birlikte (Kaba 2007):

- Firma şantiye arşiv sistemi oluşturulur. Şantiyelerde imalatlarla ilgili olarak üretilen bilgiler dosyalanır. Raporlar arşivlenerek firmanın daha sonraki yapacağı üretimlerin süresel ve maliyet tahminleri için bilgiler üretilmeye başlanır.
- İşveren, daire sahipleri ve yüklenici arasında bilgi alışverişini sağlayacak iletişim sistemleri kurulur.
- İşverenin bütçesini, performansını ve süresel gereksinimini göz önüne alarak mevcut projenin optimal bir şekilde gerçekleşmesinin sağlanması için gerekleri hedefler belirlenebilir.
- İmalatların; süresel, durum ve maliyet takipleri yapılır ve bu doğrultuda raporlar hazırlanır.
- İş programları işin gelişimini yansıtacak şekilde güncellenir, revizyonları yapılır.

- İş programı güncellemeleri sonrasında yeni durumun ana iş programına uyumu denetlenir.
- Süre uzatımı ve revizyon yapılması yönündeki talepler değerlendirilir ve bu doğrultuda iş programı revizyonu yapılır.
- İşverenin kapsam, maliyet, kalite ve zaman konusundaki isteklerinin göz önüne alınarak profesyonel planlama ve proje faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi yoluyla yapım sürecinin etkinliği artar ve sürecin çabuklaştırılması sağlanır.
- İmalat analizleri hazırlanır. Hazırlanan imalat analizlerine göre imalatların birim maliyetleri oluşturularak imalat kayıpları takip altında tutulmaya başlanır.
- Firma adam-saat verileri oluşturulur.

4.2.13. Başarı değerlendirme sisteminin oluşturulması

Şirketlerde yetenek ve performansın yerine kan bağının ön plana çıkması aile şirketlerinin zayıf noktalarından biridir. Aile ve şirket kavramları birbirine karıştırılmamalıdır. Yetenek ve deneyimleri göz önüne alınmadan çocuklar işe alınıp diğer personelden daha hızlı bir şekilde yükseltilmekte ve performans değerlendirilmeden ömür boyu iş olanağı verilmektedir, hatta bazen şirket içinde sadece onlara özgü konumlar yaratılmaktadır. Aile şirketlerinin ikinci veya daha sonraki kuşakların elinde geriye doğru gittiği bilinmektedir, bunun nedeni genellikle çocukların rahat yetişmeleri ve işin çekirdeğinden gelmemeleridir. Bu nedenle başarı değerlendirme sisteminin kurulması ve performansa göre ücretlendirme aile şirketleri için oldukça önemlidir (Taşlıyan vd. 2004).

4.2.14. Denetim sisteminin oluşturulması

Denetim inşaat aile şirketlerinde diğer sektörlerdeki şirketlere göre çok daha büyük önem kazanmaktadır çünkü inşaat üretimi belirli bir merkezde değil projeden proje değişen şantiyelerde yapılmaktadır. Ayrıca çalışılan niteliksiz iş gücünün hata yapma oranı yüksektir. Bu sebeple yerinde denetim hayati önem taşımaktadır.

5. SONUÇ

Aile şirketleri; ailenin çoğunluk hissenin sahibi olduğu, yönetimi aile bireylerine ait, temel hedefi ailenin geçimini sağlamak olan işletmelerdir. Bu şirketler güçlü ve zayıf karakteristik özellikleri sayesinde uzun yıllar varlıklarını sürdürebilir ya da ilk jenerasyonda yok olabilirler. Aile kültürü, işletme kültürünün temellerini oluşturur. Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketleri, büyüyen ve gelişen aile şirketleri, kompleks aile şirketleri ve sürekli olmayı başaran aile şirketleri olmak üzere dört yaşam evresi vardır.

Aile şirketleri ülke ekonomilerinin baş aktörlerindendir. Dünyadaki işletmelerin yaklaşık %75i aile işletmesidir. Bu rakam bazı ülkelerde %99 seviyelerindedir. Bu rakamlar aile şirketlerinin devamlılığının önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Aile şirketleri, ömürlerini nesiller boyu sürdürebilmek için kurumsal bir yapıya sahip olmalıdır. Kurumsallaşma günümüzün moda kelimelerinden biri halini gelmiştir, bu konuda bilgi sahibi olsun olmasın herkesin kurumsallaşma hakkında söyleyebileceği birçok şey vardır. Maalesef kurumsallaşma kelimesinin içi boşaltılmış, kitlelere yanlış ya da eksik aksettirilmiştir. Bu çalışma toplumda anlaşılanın aksine kurumsallaşmanın kartvizit, broşür, ajanda bastırmaktan; internet sitesi, logo ve kutucuklardan oluşan organizasyon şemaları hazırlamaktan ibaret olmadığını göstermeye çalışmıştır. Kurumsallaşma başarılı olunması ne çok zor ne de çok kolay olan bir süreçtir.

İnşaat sektörü ülke ekonomilerinin lokomotif olmasıyla birlikte; üretimin ve üretim yerinin sabit olmaması, çevresel koşulların etkili olması, her projenin birbirinden farklı olması gibi kendine özgü özelliklerinden dolayı riskler taşır.

Bünyesinde vasıfsız işçi çalışma yoğunluğu en yüksek olan sektör inşaat sektörüdür. Bu özelliği sayesinde ülkenin sosyal yapısına da önemli katkı yapmaktadır.

İnşaat aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci şirketin genel yapısını anlayabilmek için yapılan üst yönetim anketiyle başlamalıdır. İçinde bulunulan tehlike ve fırsatları belirlemek, şirketin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak ve bu bulguları birlikte değerlendirmek için SWOT analizi yapılmalıdır. Organizasyon yapısı tespit edilip düzenlenmelidir. Aile içi periyodik toplantılar düzenlenmeli, aile anayasası ve aile meclisi oluşturulmalıdır. Yönetim kültürünü belirlemek için durum tespit çalışması yapılmalıdır. Kurumsallaşmanın çalışanlar tarafından da sindirilebilmesi için şirket içi eğitim çalışmaları yapılmalıdır. Yetki ve sorumluluklar net bir şekilde belirlenmelidir. İnşaat proje yönetim sistemi hayata geçirilip; planlama departmanı, başarı değerlendirilme sistemi ve denetim sistemi oluşturulmalıdır.

Kurumsallaşma sürecinin başarılı olabilmesi için; şirket sahiplerinin ve şirket yöneticilerinin, nasıl bir yapı oluşturmak istediğini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Bu farkındalık ancak kurumsallaşma konusunda kazanılacak bilgilerle ve alınacak eğitimlerle oluşturulur. Bilinçsizce oluşturulmaya çalışılan bir kurumsal yapı; şirkete rijitliği ve gereksiz bürokrasiyi getirecektir, işletme hantallaşacaktır, fırsatlar hızlı karar verilemediği için kaçacak ve şirket zarar edecektir.

Kurumsallaşmanın önünde; bilgisizlikten, planlama yetersizliğinden, vizyon yetersizliğinden, yetki ve sorumlulukların belirsizliklerinden, profesyonelliğin olmayışından, koordinasyon eksikliklerinden, denetim ve raporlama sistemlerinin bulunmamasından, ailevi sorunlardan, hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlayamamaktan kaynaklanan birçok engel vardır.

Bu çalışma inşaat aile şirketlerinin yöneticilerine, gelecekteki yöneticilerine, çalışanlarına şirketlerini tanıma ve kurumsallaşma yolunda ışık tutacaktır.

6. KAYNAKLAR

- ADA, N., KELGÖKMEN, D. 2006. “Prenses sendromu” aile işletmelerinde yönetimlerin kız çocuklarına bakışı. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı.
- ADSAN, E., GÜMÜŞTEKİN, G.,E. 2006. Halka açık işletmelerde aile meclisi uygulamalarına yönelik bir araştırma. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı.
- AKTAN, C.,C. 2009. Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim. <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf>
- ALAYOĞLU, N. 2003. Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları,İstanbul.
- AYDEMİR, B., SEYMEN, O.A., TAŞCI, A.D.A. 2004. Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ve sektörel bir uygulama, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı.
- AYKAN, E. 2008. Aile işletmelerinin çatışma nedenleri ve çatışma yönetimi stratejileri: Kayseri ilinde bir uygulama. İstanbul Kültür Üniversitesi 3. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı.
- CARSUD, A.L. 2004. Understanding the complex relationships between family, business and ownership. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı.
- ÇOBAN, F. 2002 Temmuz. Tarih gibi şirketler. Capital Dergisi.
- DESTİCİ, A. 1999. Buyuyoruz Derken. POWER Dergisi, sayı 146.
- ERDOĞMUŞ, N. 2007. Aile İşletmeleri: ikinci kuşağın yetiştirilmesi. İgiad yayınları, İstanbul.
- GENÇ, N., KARCIOĞLU, F. 2004. Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı.
- GENÇ, N., ŞAHİN, D.R., DEMİR, Y. 2010. Aile işletmelerinde kuşaklar arası bilgi kaybı sorunu. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı.

- GÜMÜŞTEKİN, G.,E., ADSAN, E. 2006. Aile işletmelerinde kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına ilişkin bir araştırma. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı.
- GÜNER, B., A. 2004. Aile işletmelerinin geleceği. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı.
- GÜNER, B.A. 2004. Aile işletmelerinin geleceği. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı.
- HAŞİT, G., DEVELİOĞLU, K. 2004. Aile işletmelerinde kurumsallaşma her zaman çözüm mü?: vekalet yaklaşımı ve bir uygulama. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı.
- KABA, G. 2007. İnşaat aile şirketlerinde kurumsallaşma. Yüksek lisans tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi
- KANBUR, A., KANBUR, E. 2008. İskender Dede'nin 150 yıllık markası Kebapçı İskender'in Stratejik Analizi. İstanbul Kültür Üniversitesi 3. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı.
- KARPUZOĞLU, E. 2001. Aile işletmelerinde stratejik planlama ve aile şirketlerine özgü planlar. M.Ü. İşletme Fakültesi-Öneri Dergisi, Cilt 4, Sayı 15.
- KARPUZOĞLU, E. 2004. Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma. Hayat Yayınları, İstanbul.
- KARPUZOĞLU, E. 2004b. Aile şirketlerinin sürekliliğinde kurumsallaşma. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı.
- KOSTAK, F. 2008. Gayrimenkul sektörü ve kurumsallaşma.
- KURUOĞLU, M. 2002. İnşaat proje yönetimi temel ilkeleri-1. İmo İstanbul bülten s:63.
- KURUOĞLU, M. 2003. İnşaat firmalarında yeniden yapılanma süreci. İmo İstanbul şubesi inşaat yönetimi eğitim seminerleri serisi.
- KURUOĞLU, M. 2003b. İnşaat proje yönetimi temel ilkeleri-2. İmo İstanbul bülten s:64.
- KURUOĞLU, M. 2003c. İnşaat proje yönetimi temel ilkeleri-3. İmo İstanbul bülten s:65.
- KURUOĞLU, M. 2005. İnşaat proje yönetimi temel ilkeleri-4. İmo İstanbul bülten s:77.
- KURUOĞLU, M. 2007. İnşaat proje yönetimi temel ilkeleri-1. İmo İstanbul bülten s:89.
- MÜFTÜOĞLU, T. 1990. Asırlık Şirketler. Dünya Gazetesi

- ÖZDEVECİOĞLU, M. 2004. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önündeki bazı engeller. Ekonomi ve yönetim bilimleri dergisi.2/2.
- TANTA, G., LATİF, H., UÇKUN, G. 2004. Aile şirketlerinde stratejik planlama (Sakarya ili örneği). İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı.
- TAŞLIYAN, M., GÜVEN, M., BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T. 2004. Aile işletmeleri ve yönetim sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesi'nde bir alan çalışması. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı.
- UĞUR, L., O. 2006. İnşaat sektöründe riskler ve risk yönetimi. Türkiye müteahhitler birliği yayınları.
- URAL, T., BALIKÇIOĞLU, B. 2004. Aile şirketlerinde kurumsallaşma ile şirket sahibinin kültürel değerleri arasındaki ilişki: Antakya ve Kayseri örneği. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı.
- VURAL, B.A., SOHODOL, Ç. 2006. Aile şirketlerinde kurumsal kültür: avantajlar-dezavantajlar ve öneriler üzerine bir çalışma. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı.
- <http://cio.osu.edu/projects/framework/glossary.html>
- <http://www.etikadanismanlik.com/fky20.htm>
- http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/channels/articles/the_worlds_oldest_family_companies/
- <http://www.projeyonetimi.com/tc.asp?icid=90&itype=i>

7. EKLER

EK-1: Yönetim Kültürleri

A) Patron Tipi Yönetim Biçiminin Özellikleri

- Aile kültürü egemendir.
- Egemenlik tek kişinin veya bir ailenin tekelindedir.
- Organizasyon tek bir kişiye hizmet etmektedir.
- Güç, merkezdedir.
- Hedef, güç kazanmaktır.
- Her fikir ve çözüm sırasıyla denendikten sonra kişisel çözüm bulunmaktadır.
- Kesin kuralların geçerliği yoktur.
- Açık önerilere dayanan hızlı karar alma önem taşımaktadır.
- Herkes tek merkez için çalışmaktadır.
- Bütün kararlar merkezden verilmektedir.
- Deneyim, kazananların kaybedenleri yok etmesi ile elde edilmektedir.
- Teknik ve kuralların varlığı önemli değildir.
- Sezgilerle ve bütünsel düşünülmemektedir.
- Olası bir çözüme doğru hızla hareket edilerek, uygun olmaması durumunda hemen bir diğerine geçilmektedir.
- Mantıklı ve adım adım sistematik analizler yapılmamaktadır.
- Yönetici çabuk sıkılmaktadır.
- Olaylara bütünsel bakılarak sonuçlar düşünülmemektedir.
- Yazılı iletişim yerine sözlü iletişim tercih edilmektedir.
- Analitik girdiler, raporlar, dokümanlar ve bütçelerin kullanılarak analiz yapılması yerine tahminler, söylenti ve dedikodular yaygındır.
- Yönetici, organizasyondaki en bilgili ve her şeyden haberdar kişi olup bunları organizasyonun diğer üyeleri ile paylaşmaz.
- Ani, deneysel ve planlanmamış çalışma biçimleri vardır.

- Direkt olarak çözüme ulaşmak istenmektedir.
- Deneme - yanılma ve modelleme tercih edilmektedir.
- Otorite sadece yöneticininindir.
- Değişiklik, kişileri değiştirerek sağlanmaktadır.
- Kişiler bağlantı elemanlarıdır. Herhangi bir bağlantıda sorun varsa kişiler değiştirilmektedir.
- Patronun araştırmaya dayalı raporlarla bir işin alınıp alınamayacağına karar vermesi yerine, kendi dostlarının fikirleri daha ağır basmaktadır.
- Yöneticiler sonucun sadece kendi başarıları olduğunu görmek istemektedirler.
- Karizmatik kişilik sahibi olanlar ve kaynakları yönlendirenler önemlidir.
- Para, fazlasıyla bir değer olup sonuçların göstergesidir.

B) Bürokratik (Klasik) Tip Yönetim Biçiminin Özellikleri

- Burada emir ve kurallar egemendir.
- Organizasyonda herkesin bir rolü vardır.
- Egemenlik tepededir. Herkes kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirir.
- Organizasyonda astlar üstlerine hizmet eder.
- Güç, en tepede toplanmıştır.
- Gerekçeli önerilere dayanan daha iyi kararlar önemlidir. İnsanın organizasyonda bulunduğu noktaya göre görev ve sorumlulukları vardır. Yaklaşım, rol ve meslek tanımı temeline dayanmakta olup, yönetici otoritenin egemenliğindedir. (Sistem önemsenir).
- Kişiler organizasyondan alınan otoriteye göre birbirlerine emir verir ve bulundukları pozisyonun gerektirdiği raporları hazırlarlar.
- Kural ve prosedürler geçmişte araştırarak geliştirilir. Her çözüm bu kitaba uydurulur.
- Sistemin değişmesi için kuralların ve sorumlulukların yenilenmesi gerekir.
- İnsan akıllı sayılır ve her şeyin mantıksal yolla çözülebileceğine inanılır.
- Bu yöntem, yaşamın önceden bilindiği durumlarda verimlidir. Bu nedenle yarının dün gibi olacağı kabul edilir (Statik anlayış).

- Buradaki düşünce analitik, mantıksal ve sıralıdır (sistemlidir).
- İnsan, planlanabilen, zaman ayarı yapılabilen fiziksel bir kaynaktır (“insan kaynağı” deyimi bu kültüre aittir).
- Yönetim, karar vermek anlamına gelmez. (Uygulama ve prosedürlere uymak esastır.).
- Bu kültürün insanları düzenlidirler ve buna önem verirler.

C) Proje (Ekip) Tipi Yönetim Biçiminin Özellikleri

- Egemenlik ekiptedir. Bu kültürde ekip çalışması ve yaratıcılık ön plandadır.
- Organizasyon, ekip çalışması ile amacına yani sorunun çözümüne yönelik hizmet vermektedir.
- Güç, organizasyon bölümlerinin kesişme noktalarında odaklanmaktadır.
- Yönetim temel olarak, sorunların çözümündeki süreklilik ve başarı ile ilgilenmektedir.
- Yeni fikirler, teknikler ve yaklaşımlar üretilmektedir. Yaratıcılık esastır.
- Kaynaklar çözüme uygun biçimde paylaştırılmakta ve harcanmaktadır.
- Çözüm için iş gücü, makine ve para sağlanmakta, sonuçlar ve çözümlenen sorunlar karşısında performans yargılanmaktadır.
- Ekip çalışması ile sorunlara ve ortak görevlere odaklanılmaktadır.
- Bu grubun örnekleri pazarlama elemanları, planlanmacılar ve üretim sorumlularıdır.
- Bu kültür problem çözücü ve yaratıcıdır. Dolayısıyla sorunlar en iyi şekilde çözümlenmektedir.
- Sorun çözme becerisi işbirliği ve ekip çalışmasına dayanmaktadır.
- Kişisel gelişim özendirilmektedir.
- Kurallara uymak, karşılıklı anlaşmaya dönüşmektedir.
- Konuşma, tartışma ve görüş alışverişi vardır.
- Problem çözme, problemin tanımlanması ile başlamaktadır.
- Farklılık yaratmaktan çok sorun çözmek esastır.
- İnsanı kaynak değil, kaynak yaratan sayar.

- İnsanın geleceğini yarattığını kabul eder.
- İnsan ekibi, ekip insanı seçer (kabul eder).
- Bilgi ve uzmanlığa saygı duyarlar.
- Bu kültürde yönetmek için yönetilenin saygısını kazanmak, emir vermek için ikna etmek gerekir. Görüşme, tartışma, gerekçe, tutanak, rapor vardır ve yazılanın okunacağı düşünülür.
- Kazanmak için ikna etmek (güçlü gerekçe) gerekir. Önce sorun tanımlanmalı, grup bu tanımlı ve sorunun önceliğini kabul etmelidir.
- Bu kültürde, heterojen bir grup ortak neden, görev veya sorun ile bütünleşerek homojen hale gelmelidir.
- Sorunu gruba kabul ettirmek (mal etmek) için önce grubun saygısını kazanmak gerekir.
- Bu gruptakilere göre saygınlık gruba ithal edilir: Başka yerde oluşturulur ve uzmanlık gezicidir. İnsan bir örgütün değil dünyanınıdır.
- Burada karizma değil, uzmanın kredibilitesi önemlidir.
- Sorunu belirlemek için örgüt şemasına onun adıyla bir yer (kutu) açılır, buna kaynak verilir.
- İstikrar ve kesinlik bu kültür sahibini sıkır. Sorun çözücüdürler.
- Uzmanlık ve profesyonelize saygı duyarlar; profesyonel açıdan (hiyerarşi değil) kendilerini geliştirmeye dönüktürler, krizlerde kararsız kalırlar. Bu nokta çalışanın ücret taleplerini azaltıcı etki yapmaktadır.
- Görev değil, amaç tanımlarıyla ilgilenirler.
- Sonuca göre ödeme, ekip görevi, belirli durum ve sorun çözümü gibi konulara duyarlıdır.
- Çalışma alanları: Danışmanlık, Ar-Ge ekipleri, medya kuruluşları ve artarak çok büyük şirketlerin dorukları.

D) Bireyci Tip Yönetim Biçiminin Özellikleri

- Egemenlik bireydedir. Herkes kendi yaşamından sorumludur. Organizasyonlar bireye hizmet eder.
- Güç bireydedir.

- Bu kültür anlayışındaki insanlar profesyonellerdir.
- Bu kültürde kişisel etkinlikle çözüm bulunur; kurallar egemen değildir.
- Bu yönetim kendisini tüm genellemelerin dışında tutar.
- Bu kültürü sınıf olarak tanımlamak zor ve yanıltır.
- Bu kültüre sahip olanların kimseden öğrenecek bir şeyleri yoktur; onlara sadece hayatın kendisi bir şeyler öğretebilir.
- Deneyimlere dayalı öğrenme yeğlenir.
- Bir konuda öğrenecek bir şeyin kalmaması halinde projenin idarecisi bile işi bırakır.
- Bu kültüre sahip insanlar kendilerini organizasyonun parçası olarak görmezler.
- Bu özellikle bireyci kültür, kişisel özgürlüğü ön plana çıkarır. Burada insanlara saygı vardır.
- Yönetilmesi zor insanlardır.
- Kişisel olarak değişiklik yapmak isterler.
- Kişisel bağımsızlığa önem verirler.
- Bu kişilerin motivasyonları, amaçları doğrultusunda sağlanır.

E) Proje Yönetim Sistemi ve Ekip Kültürünün Özellikleri

- Her aşamada ekip çalışması vardır.
- Organizasyon, proje hedefleri doğrultusunda çalışmaktadır.
- Güç, organizasyon bölümlerinin kesişme noktalarında odaklanmaktadır.
- Yeni fikirler, teknikler ve yaklaşımlar üretilirken ön tasarım ve tasarım aşamalarında yaratıcılık çok ağır basmaktadır.
- Çözüm için kaynaklar, proje çalışanları arasında paylaştırılmaktadır.
- Tasarım ve karar verilen tasarım alternatifi doğrultusunda kaynaklar sağlanmakta, veri analizleri ve stratejiler belirlenerek uygulanmakta ve sonuçlar üzerinde verim analizleri yapılmaktadır.
- Sistemin ihtiyacı, deneyimli ve bilgili ekip elemanları ile ileri teknoloji ekipmanları olduğundan, sistem pahalı, hatta lüks niteliktedir.

- Sorun çözümü yaratıcı düşünce ve optimum sonuçlara ulaşmayı gerektirmektedir.
- Organizasyon kademelerinde, üst yönetim, astların düşünce ve çözüm önerilerine açıktır.
- Kurallar, uyulması gereken zorunluluklar değil, çözüme ulaşmak için karşılıklı anlaşma sağlayan düzenlemelerdir.
- Proje hedeflerine ulaşmak için önce projenin ve proje evrelerinin tanımlanması gerekmektedir.
- Proje çözümleri ile ilgili alternatifler, projenin her evresinde güncellenmekte ve karşılaştırmalı analizler yapılmaktadır.
- Projede çözüm seçenekleri kullanılmasının amacı, hedefe ulaşmayı karmaşıktırmak değil, optimum çözümü bulmaktır.
- Çalışanların sabit görevleri yoktur. Görevler, proje özelliklerine, çözüm yollarına ve hedeflere göre tanımlanmaktadır.

ÖZGEÇMİŞ

Burak DOĞU 1984 Ankara doğumludur. İlk, orta, lise öğrenimini Antalya’da tamamlamış olup, 2003 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği bölümünü kazanmıştır. Bölümden 2007 yılında mezun olmasının ardından, 2009 yılında Akdeniz Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mühendislik Fakültesi Yapı İşletmesi Anabilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Mezuniyetinin ardından özel bir yapı denetim şirketinde kısa bir süre yardımcı kontrol mühendisliği yaptıktan sonra askerlik hizmeti için ayrılmıştır. Burak DOĞU 2008 yılından itibaren özel bir inşaat şirketinde teknik müdür olarak görevine devam etmektedir.