



**T.C.**

**UFUK ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI VE  
KARŞILAŞILAN SORUNLAR : AFYONKARAHİSAR İLİNDE BİR  
ÇALIŞMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Nurten MERDİVENCİ**

**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç. Dr. Leyla GÖDEKMERDAN ÖNDER**

**ANKARA, 2017**



**AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI VE KARŞILAŞILAN  
SORUNLAR : AFYONKARAHİSAR İLİNDE BİR ÇALIŞMA**

Nurten MERDİVENÇİ



Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı- İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2017

## KABUL VE ONAY

Nurten MERDİVENÇİ tarafından hazırlanan ‘‘ Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Karşılaşılan Sorunlar : Afyonkarahisar İlinde Bir Çalışma’’ başlıklı bu çalışma, 19.07.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Başkan : Yrd. Doç. Dr. Cavut ELGEZDİ



Danışman : Yrd. Doç. Dr. Leyla GÖDEKMERDAN ÖNDER



Üye : Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gözde GÖZÜM

Bu tez Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yayım kurallarına uygundur.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım :

† Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

19/07/2017

Nurten MERDİVENCİ

## TEŞEKKÜR

Türkiye’de büyük çoğunluğu oluşturan aile işletmelerinin kurumsallaşması ve bu süreçte yaşadığı çeşitli sorunları ele almak üzere hazırladığım ‘‘Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Karşılaşılan Sorunlar : Afyonkarahisar İlinde Bir Çalışma’’ isimli çalıőmamın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen tez danıőmanım Yrd. Doç Dr . Leyla GÖDEKMERDAN ÖNDER’e emekleri için teőekkürü bir borç bilirim. Ayrıca bu dönemde her türlü destekte bulunan sevgili aileme de teşekkür ederim.

Nurten MERDİVENÇİ



## ÖZET

Aile işletmeleri, dünyada ve ülkemizde varlığını sürdüren işletmelerin çoğunluğunu oluşturmaktadır. Dolayısıyla dünya ekonomisine ve ülkemiz ekonomisine katkısı göz ardı edilemeyecek boyuttadır. Yapıları itibariyle birbirinden oldukça farklı iki sistemin bir araya gelmesiyle oluşan aile işletmelerinin karmaşık bir yapıda olduklarını söylemek mümkündür. Manevi bağlarla bir araya gelen aile sisteminin, iş dünyası gibi maddiyat odaklı bir yapıyla tanışması ve bütünleşmesi, eşzamanlı olarak yürütülmesi beraberinde pek çok problemi getirmektedir. Bu nedenle bu iki farklı sistemin ayrı ayrı değerlendirilmesi ve anlaşılması, sorunların minimize edilmesi için oldukça önemli ve gereklidir. Çalışmanın temel amacı aile işletmelerinin kurumsallaşmaya bakış açıları ve karşılaştıkları sorunların incelenmesidir. Çalışmanın teorik kısmında aile işletmeleri, kurumsallaşma ve aile işletmelerinin yaşadıkları sorunlar hakkında bilgi verilmiştir. Uygulama bölümünde ise Afyonkarahisar ilinde faaliyet göstermekte olan aile işletmeleri kurucu ve yöneticileriyle anket çalışması yapılmıştır. Çalışmada toplamda 202 kişiye anket uygulanmıştır. Geçerli olan anketlerin verileri SPSS 20 programı ile analiz edilmiştir. Uygulama sonucunu değerlendirmek için tanımlayıcı istatistikler ve faktör analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan faktör analizi sonucunda 3 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler içerdikleri maddelere göre aile bireyleri ve iş ilişkileri, insan kaynakları ve kurumsallaşma ve profesyonel yönetim şeklinde isimlendirilmiştir.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER : Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma**

## ABSTRACT

Family owned businesses constitute the majority of the enterprises carried on all around the world and in our country. Therefore, their contribution to the world economy and our national economy is at such level that cannot be overlooked. It is possible to assert that the family businesses have a complicated nature, which is formed of two systems coming together that are quite different in terms of their structure. The introduction and integration of the family system that is united by sentimental ties, with the materiality oriented business world and the simultaneous execution of these two brings along a lot of problems. For this reason, it is very important and necessary to assess and comprehend these two different systems separately in order to minimize the problems. The main purpose of the study is an examination of the family owned businesses' perspective towards institutionalization and the problems that they have encountered. In the theoretical part of the study, information has been given about the family owned businesses, institutionalization and the problems they have faced. In the practice part, a questionnaire study has been carried out with the founders and executives of the family owned businesses operating in Afyonkarahisar province. In this study, the questionnaires have been conducted with 202 people, in total. The valid data of the questionnaires have been analyzed by using SPSS 20 program. In order to evaluate the results of the practice, descriptive statistics and factor analysis have been used. In consequence of the applied factor analysis, 3 factors have been obtained. According to the items that they have included, these factors have been titled as family members and business relationships, human resources and institutionalization and professional management.

**KEYWORDS : Family Owned Businesses, Institutionalization**



## İÇİNDEKİLER

<b>BİLDİRİM</b> .....	<b>i</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>AİLE İŞLETMELERİ TANIMI VE OLUŞUMLARI</b>	
<b>1.1.AİLE İŞLETMELERİ</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. AİLE İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3. AİLE İŞLETMELERİNİN OLUŞUM VE GELİŞİM AŞAMALARI</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4. KUŞAKLARA GÖRE AİLE İŞLETMELERİ</b> .....	<b>8</b>
1.4.1. Aile İşletmelerinde İlk Kuşak.....	8
1.4.2. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşak.....	9
1.4.3. Aile İşletmelerinde Üçüncü Kuşak.....	10
<b>1.5. AİLE İŞLETMELERİNİN TÜRLERİ</b> .....	<b>11</b>
1.5.1. Tek Patronlu Aile İşletmeleri.....	11
1.5.2. Kardeş Ortaklığı.....	11
1.5.3. Kuzenler Konsorsiyumu.....	12
<b>1.6. AİLE İŞLETMELERİNİN GÜÇLÜ YÖNLERİ</b> .....	<b>12</b>
<b>1.7. AİLE İŞLETMELERİNİN ZAYIF YÖNLERİ</b> .....	<b>14</b>
<b>1.8. AİLE İŞLETMELERİNDE GELECEK YÖNETİCİLER</b> .....	<b>15</b>
<b>1.9. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE AİLE İŞLETMELERİ</b> .....	<b>17</b>
1.9.1. Dünya'da Aile İşletmeleri.....	17
1.9.2. Türkiye'de Aile İşletmeleri.....	18

## İKİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

<b>2.1. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA KAVRAMI VE GEREKLİLİĞİ.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2. KURUMSALLAŞMANIN AİLE İŞLETMELERİ İÇİN ÖNEMİ VE SAĞLAYACAĞI AVANTAJLAR.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3. KURUMSALLAŞMAYA GEÇİŞ SÜRECİ.....</b>	<b>30</b>
2.3.1. Aile Konseyi.....	32
2.3.2. Aile Anayasası.....	33
2.3.3. Yönetim Kurulu.....	36
<b>2.4. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN SORUNLAR.....</b>	<b>37</b>
2.4.1. Kurumsallaşamama Sorunu.....	37
2.4.2. Yönetim Fonksiyonları Açısından Yaşanan Sorunlar.....	38
2.4.3. Çatışma Sorunları.....	39
2.4.4. Liderlik Sorunları.....	39
2.4.5. Profesyonelleşememe Sorunu.....	40
2.4.6. İşgücü Devretme Sorunu.....	40
2.4.7. Aile ve İşletme Sistemlerinin Karıştırılması.....	40
2.4.8. Finansal Sorunlar.....	41
2.4.9. Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışması.....	41

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI ÜZERİNE AFYONKARAHİSAR İLİNDE BİR ÇALIŞMA

<b>3.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ VE GEÇMİŞİ.....</b>	<b>43</b>
3.1.1. Çalışmanın Önemi.....	43
3.1.2. Çalışmanın Geçmişi.....	44
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....</b>	<b>47</b>
3.2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırları.....	47
3.2.2. Örneklem Süreci ve Ön Çalışma.....	47

3.2.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....	48
3.2.4. Veri Analizi.....	48
3.2.4.1. Yöneticilerin/Kurucuların Demografik Özellikleri.....	48
3.2.4.2. Aile İşletmeleri ile İlgili Genel Bilgiler.....	49
3.2.4.3. Aile İşletmesi Olmanın Avantaj ve Dezavantajları.....	49
3.2.4.4. Aile İşletmesinin Büyüme ve Yönetim Stratejilerine İlişkin Bilgiler.....	51
3.2.4.5. Kurumsallaşmaya Yönelik Bilgiler.....	52
3.2.4.6. Kurumsallaşmaya Yönelik Tutumlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	53
3.2.4.7. Kurumsallaşmaya Yönelik Tutumlara İlişkin Faktör Analizi.....	55
<b>3.3. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>58</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>62</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>68</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>72</b>

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

**OECD** : İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

**TKYD** : Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

**TÜSİAD** : Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

**TDK** : Türk Dil Kurumu

**KTO** : Konya Ticaret Odası

**TODAİE** : Türkiye ve Ortadoğu Amme İdareleri Enstitüsü

**ASO** : Ankara Sanayi Odası

**KOSGEB** : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

**KOBİ** : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

**ATSO** : Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odası

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1.1.</b> Dünya'nın En Büyük Aile Şirketleri.....	17
<b>Tablo 1.2.</b> Türkiye'de Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri.....	20
<b>Tablo 2.1.</b> Kurumsallaşma.....	27
<b>Tablo 3.1.</b> Yöneticilerin/Kurucuların Demografik Özellikleri.....	48
<b>Tablo 3.2.</b> Aile İşletmesi Olmanın Avantajları.....	50
<b>Tablo 3.3.</b> Aile İşletmesi Olmanın Dezavantajları.....	50
<b>Tablo 3.4.</b> Büyümenin Neden Olduğu Sorunlarını Çözme.....	51
<b>Tablo 3.5.</b> Aile İşletmesinin Yönetimine İlişkin Bilgiler.....	52
<b>Tablo 3.6.</b> Yöneticilere Göre Kurumsallaşma Kavramı.....	52
<b>Tablo 3.7.</b> Kurumsallaşmaya İlişkin İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	53
<b>Tablo 3.8.</b> Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Faktörleri.....	55

## GİRİŞ

Aile işletmeleri, yapıları gereği hem aile hem de iş ilişkilerini barındırmaktadır. Bu nedenle iki farklı ilişkinin birinde yaşanan sorunun diğerine yansımaları problemleri daha karmaşık hale getirmektedir. İki farklı ilişkinin düzenlenmesi, ayrışması ve kurumsal hale getirilmesi işletmeler için önemlidir.

Aile işletmelerinde özellikle büyüme ve gelişme dönemiyle birlikte, aile üyelerinin işletmeye ilgisi artmaktadır. Bu dönemde işletmeye diğer aile üyeleri de katılmakta ve işletmede çalışan sayısı artmaktadır. Her aile üyesi farklı beklentiler ve amaçlarla işletmede görev almaktadır. Aile üyelerinin bireysel amaçları ve işletmenin amaçlarını uyumlu hale getirmek işletme için önem arz etmektedir. Aynı zamanda işletmede görev alan aile üyelerinin sayıları arttıkça yetki ve sorumluluk dağılımında problemler yaşanabilmektedir. Kimin, hangi işlerden, hangi alanlardan sorumlu olduğu ve hangi yetkilere sahip olduğu konularına netlik getirilmelidir. Aynı şekilde işletmenin kaynaklarının kullanımı konusunda problemler yaşanmaktadır. Aile üyelerinin kullanacakları kaynaklar ve maaşları belirtilmelidir. Tüm bu sorunlara bakıldığı zaman aile ve işletme ilişkilerinin düzenlenmesi amacıyla işletmelerin kurumsallaşmaya önem vermeleri gerektiği görülmektedir.

“Kurumsallaşma” kavramı bazı durumlarda yanlış değerlendirilebilmektedir. Kurumsallaşma, işletmenin kurucu ve yöneticilerinin işletmeyi tamamen profesyonellere devretmesi anlamına gelmemektedir. Tam tersine, kurucu ve yöneticilerin kurumsallaşma aşamasında aktif olarak bulunması ve benimsedikleri inanç ve değerler sistemini işletme kültürüne yansıtması gerekmektedir.

“Aile işletmelerinin Kurumsallaşması” başlığı altında yürütülen bu çalışmanın ilk bölümünde aile işletmelerinin oluşumu ile iş ve aile ilişkileri incelenmiştir. Aile işletmelerinin genel özellikleri ve oluşum türlerine göre aile işletmelerine yer verilmiştir. İkinci bölümde ise kurumsallaşmanın aile işletmeleri için önemi ve gerekliliğinin yanında kurumsallaşmaya geçiş aşamalarından bahsedilmiştir. Aynı zamanda aile işletmelerinde genel olarak yaşanabilecek sorunlardan söz edilmiştir. Türkiye ve Dünya’da aile işletmelerinin önemi ve sayısal veriler aktarılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşmaya bakış açılarını ölçmek üzere anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışması aile işletmelerinin kurucu ve yöneticilerine uygulanmıştır. Bu bölümde anket çalışmasının sonuçlarına yer verilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİ TANIMI VE OLUŞUMLARI

Çalışmanın bu bölümünde aile işletmelerinin tanımı, oluşumları, türlerine göre aile işletmeleri ile kuşaklara göre aile işletmeleri incelenecektir. Aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri, aile işletmelerinde gelecek yöneticiler, Türkiye’de ve Dünya’da aile işletmelerine ilgili bilgilere de yer verilecektir.

#### 1.1. AİLE İŞLETMELERİ

Aile ve iş, iki farklı dünyadır (Alacaklıoğlu, 2011, s.43). Aile, anne, baba ve çocuklardan oluşan, birbirlerine kan bağı ve duygusal bağla bağlı olan bir birimdir (Fındıkçı, 2007, s.18). Aileler duygusal bağ ile ayakta kalırlar, sevgi ve saygı temellidirler. İş dünyasında ise rekabet duygusu yoğundur. İşin devamını sağlamak, kar etmek, en iyi kaynakları kullanmak ve rakiplere göre önde olma mantığıyla ilerlemektedir. Kurallar, duygusal nitelikli olmaktan ziyade mantıklı olmalıdır. İş dünyasında sürekli olarak performans değerlendirilmeli ve düzenleyici tedbirler alınmalıdır (Alacaklıoğlu, 2011, s.43). Aile işletmeleri incelenirken, aile sistemi ile işletme sistemi ayrımı yapılmalıdır. Diğer işletmelerden farklı olarak, aile işletmelerinde bu iki sistemin etkileşimi söz konusudur (Erdoğan, 2007, s. 67). Bir işletmenin yürütülmesi ve bir ailenin gelişimi birbirlerinden farklıdır. İşletmeler, aileler gibi yönetilmeye çalışılırsa sorunlar yaşanabilmektedir. Ancak bu, çok sıklıkla karşılaşılan bir sorundur (Alacaklıoğlu, 2011, s.43).

Aile işletmeleri, sahipliğin ve yönetimin tamamının veya çoğunluğunun aileye ait olduğu işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2007, s.68). Aile işletmelerinin kendilerine ait özellikleri bulunmaktadır. İlk olarak, aile işletmeleri kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır. Aile işletmelerinde, hisselerin %50 den fazlası ailenin elinde bulunmakta ve aile üyeleri, yönetimde %50 den fazla oranda yer almaktadır. Tüm bunların yanında, işletmenin kendisini, aile işletmesi olarak tanıtmaması söz konusudur (Erdoğan, 2007, s.68).

“Aile İşletmeleri : Araştırma, İşbirliği Ağları, Politika Önlemleri ve Mevcut Çalışmalar” temalı çalışma grubu kapsamında Avusturya KOBİ Araştırma Enstitüsü tarafından oluşturulan “Aile İşletmesi ile İlgili Konuların Genel Durumu” adlı raporda



33 ülkeden 90 farklı aile işletmesi tanımı oluşturulmuştur. Tanımlarda, mülkiyet ve yönetim/strateji konularında aile etkisi, aile üyelerinin işletmenin günlük faaliyetlerinde yer alması, işletmenin ailenin toplam gelirine katkısı, işletmenin kuşaklar arasında aktarılması konuları üzerinde durulmuştur (<http://www.kosgeb.gov.tr>).

Aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak amacıyla kurulan, yönetimin önemli bir bölümünde aile üyelerinin bulunduğu ve en az iki kuşağın çalıştığı işletmedir (Kobal, Yıldırım, 2016, s :98). Bir başka tanıma göre aile işletmesi, ailenin en az iki üyesinin işletmenin finansal yapısını kontrol etme gücüne sahip olduğu işletmedir (Kiracı, 2009, s: 171).

Aile işletmeleri ile ilgili pek çok tanım yapılmaktadır. Bu tanımların ortak noktalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Fındıkçı, 2007, s.17-18) :

1. Ailenin işi kurulmuştur.
2. Bir kişinin girişimiyle başlayan, sonradan diğer aile üyelerinin katıldığı bir yapıdır.
3. Kendisine has kültür ve gelenekleri mevcuttur.
4. Aile işletmelerinin, kurucu, eşi, çocuklar, kardeşler ve kuzenler arasında oluşacak pek çok versiyonu olabilmektedir.
5. Çoğunlukla kan bağı olan üyeler yönetimde yer alır.
6. İşletmenin mülkiyeti aileye aittir.
7. İş ve aile arasında etkileşim olmaktadır.
8. Çoğunlukla mevcut varlığın dağılmasını önlemek, insan kaynaklarının kaybedilmesini önlemek, birliktelik duygusunu geliştirmek amaçlarıyla kurulmaktadır.

## **1.2. AİLE İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ**

Aile işletmelerinin her biri farklı özelliklere, kurallara sahiptir. Bu nedenle aile işletmeleri ile ilgili standart bir yapıdan söz etmek güçtür. Bununla birlikte, aile işletmelerinin genelinde geçerli olan özellikler ve benzerlikler bulunmaktadır. Aile

işletmelerinin kendilerini ve temel karakteristiklerini tanımaları, işletme için yapılacak çalışmalarda katkı sağlayacaktır (Fındıkçı, 2007, s.29). Aile işletmelerinin genel özelliklerini şu maddeler halinde incelemek mümkündür (Erdoğan, 2007, s.69-71) ;

1. Aile işletmelerinde, dikkat çeken en önemli özellik, sahiplik ve kontrolün aile üyelerinde olmasıdır. Aile ve işletme kavramları iç içedir.
2. Aile işletmelerinde uzun bir geçmiş ve tecrübe söz konusudur. Bu durum, işletmenin bugünkü işleyişine de yansımaktadır.
3. Aile işletmelerinde, girişimcilik duygusu ön planda yer almaktadır.
4. İşletmede, yöneticilik ve sahiplik aynı eldedir.
5. Aile işletmeleri, nakit akışı açısından iyi konumdadır.
6. İşletmenin yönetiminde ve kararların alınmasında, aile içi ilişkiler ve dengeler ön plandadır.
7. Aile işletmelerinde, profesyonel yönetimin oluşturulması, işletmenin kurumsallaştırılması konularında zorluklar yaşanmaktadır. Aynı zamanda performans değerlendirme, işe alım gibi faaliyetlerde işletmeciliğin kurallarını uygulamak zorlaşmaktadır.

### **1.3. AİLE İŞLETMELERİNİN OLUŞUM VE GELİŞİM AŞAMALARI**

Aile işletmelerinin oluşum ve gelişim aşamalarını şu şekilde sıralamak mümkündür :

**1. Girişimcilik Dönemi :** Girişimcilik döneminde bir aile üyesi, girişimde bulunarak işletmeyi kurmaktadır. Girişimci genellikle iş odaklıdır. Tek amacı işin yerleşmesini sağlamak ve işletmenin varlığını sürdürmektir (Fındıkçı 2007, s.21). Bu dönemde işletme, girişimciye bağımlı olarak faaliyetini sürdürmektedir. Genellikle değişime ve yeniliklere kapalı bir yapıya sahip oldukları görülmektedir. Aynı zamanda işletmede karar alma süreci girişimci tarafından yürütülmektedir. Ailenin diğer üyeleri ve çalışanlar karar alma sürecine dahil değildirler (www.aso.org.tr).

**2. Başarı Dönemi:** Girişimcinin yoğun şekilde çalıştığı bu dönemde aile üyelerinin bir kısmı da işletmeye katılmaktadır. Çok çalışma ve başarı isteği sonucunda işletme başarıya ulaşmaktadır. Bazı aile işletmeleri bu dönemde kazandıkları başarıdan ve esnaflık konumundan memnundurlar. Daha fazlasını elde etmek için bir çaba içerisine girmezler. Bazı işletmeler ise, ilerlemeyi tercih etmektedirler (Fındıkçı, 2007, s.22).

**3. Büyüme ve Gelişme Dönemi :** Aile işletmeleri büyüme ve gelişme döneminde, işletme önceden yaşadığı sorunlara çözüm getirerek ilerlemektedir. Bu nedenle aile üyelerinin işletmede görev alma konusunda istekli davrandıkları gözlenebilmektedir (Batı, 2010, s:53). İşletmenin başarıya ulaşmasıyla, aile işi, iş de aileyi desteklemeye başlamaktadır. Bu durum işlerin büyüüp gelişmesini sağlamaktadır. Araştırmalara göre 100 işletmeden 60 tanesi bu aşamaya gelebilmektedir. Bu dönemde farklı alanlarda faaliyet göstererek aniden büyümeye çalışılması ciddi zararların oluşmasına neden olabilmektedir (Fındıkçı, 2007, s.22-23). Bu dönemde kurucu, işletmede her işle tek başına ilgilenemediğini fark etmekte ve sorumluluklarını paylaşmaya başlamaktadır (www.aso.org.tr).

**4. Mülkiyet Genişlemesi :** Bir önceki dönem olan büyüme ve gelişme döneminde yaşanan gelişmeler, işletmeye aynı zamanda kar da getirmektedir. Mülkiyet genişlemesi yaşanmaktadır. Bu dönemde işletmede mal mücadelesi yaşanabilmekte ve işletmede saklı kalan mali güç mücadelesi ortaya çıkabilmektedir (Fındıkçı, 2007, s.23). Mülkiyet genişlemesi, kişilerin beklentilerini artırmaktadır ve mal mücadeleleri, sorunlara neden olmaktadır. Bu dönemde adil bir şekilde hak dağılımı sağlanmalıdır (Akça, 2010, s:24).

**5. Doyum Aşaması :** Her aile işletmesinin farklı hedeflere sahip olmasından dolayı doyum aşaması da her işletme için farklı zamanlarda başlamaktadır (Ongar, 2011, s:32). Bu döneme ulaşan işletmeler, başarılı olmuş, büyüme ve gelişme sağlamışlardır ve mülkiyet genişlemesi yaşamışlardır. Bu gelişmelerden dolayı doyum aşamasına ulaşmışlardır. Bu aşamada, yöneticiler bundan sonra atacakları adımı düşünmeye başlamaktadırlar. Bazıları ilerlenecek yolları olduğunu düşünürken, bazıları ise işlerin iyi bir noktada olduğunu düşünebilmektedirler. Bu dönemde fikir ayrılıkları yaşanabilmekte ve hatta tasfiye döneminin başlangıcına sebep olabilmektedir (Fındıkçı, 2007, s.23-24).

**6. Eski Başarıları Bekleme :** Doyum noktasında, işletmeler, çan eğrisinin en üst noktasında bulunmaktadır. Bu noktadan sonra, işletme için yeni bir yatırım, yeni bir girişim yapılmamış, işletme farklı bir iş alanında ilerlemeye başlamamışsa, bu durumda işletmenin ivmesi aşağı doğru düşmeye başlayacaktır. Bu aşamada işletmenin yöneticileri, önceden kazandıkları başarılar hakkında konuşmakta, aynı başarıları tekrarlamak istemektedirler. Bunu yapabilmek için projeler geliştirirler. Bu aşamada yöneticiler, kendileri dışında herkesi sorgulamaya başlamakta, işlerin neden bu noktada olduğunu anlamaya çalışmaktadırlar. Geçmişteki başarılarına odaklandıkları için gelecek odaklı değildirler. Ancak geçmişe göre farklı şartlar içerisinde olduklarını fark etmeleri gerekmektedir (Fındıkçı, 2007, s.24-25).

**7. Profesyonelleşme :** Az sayıda aile işletmesi profesyonelleşme dönemine ulaşabilmektedir ([www.aso.org.tr](http://www.aso.org.tr)). Profesyonelleşme, işletmede görevlendirmeler, yetki ve sorumluluk dağılımlarının uzmanlık esasına göre yapılmasını ifade etmektedir (Ongar, 2011, s:33). Bu aşamada, yöneticiler, kurumsallaşmanın gereği üzerinde durmaya başlamışlardır. Bunun bir ihtiyaç olduğunu fark etmektedirler. Mevcut uygulamaların yetersiz kaldığını ve işletmeyi geriye götürdüğünü düşünmektedirler. İşler yolunda giderken geçilmesi gereken kurumsal sistemin eksikliğini hissetmektedirler. Bu aşamaya kadar erteledikleri profesyonelleşme kararını uyguladıkları aşamaya ulaşmışlardır. Kurumsallaşmaya geçiş aşamasında, işletmelerin yapmaları gereken en önemli konu, kurumsallaşmaya inanmaları, desteklemeleri ve gereken değişikliklere hazır olmalarıdır (Fındıkçı, 2007, s.25-26).

**8. Kuşaktan Kuşağa Devir Dönemi :** İşletme, bir girişimci tarafından kurulmuş, sürdürülmüş, büyüme ve gelişmesi sağlanmış ve belli bir noktaya ulaşmıştır. İşletmenin birinci kuşaktan sonra gelen kuşağa aktarılma dönemi, işletmenin yeniden hayata başlaması gibi görülmektedir. Yönetimi devralan kuşak, işletmeyi yeni bir heyecanla ileriye taşıyabileceği gibi, işletmeyi geriye de götürebilmektedir. Bu durumun işletmeyi devralacak kuşağın yetiştirilme tarzı, işletmede en tepeden başlayarak görevlendirilmeleri, yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmamaları gibi pek çok nedeni bulunmaktadır. Bu sorunların yaşanmaması ve işletmenin gelişmesi için gerekli adımlar atılırken, işletmeyi devralacak kuşağın yetişmesi konusunda da gerekenler yapılmalıdır (Fındıkçı, 2007, s.26-27).

**9. Tasfiye Dönemi :** Bu aşama işletmeler tarafından yaşanmak istenmeyen bir aşamadır. Ancak işletmelerin de belli bir ömrü vardır. İşletmelerin kuruluşu ve gelişimi gibi yok olduğu dönem de normal sayılmaktadır. Normal karşılanmayan, bu aşamaya çok kısa sürede gelinmesidir. İşletmeler, bu süreyi uzatmayı amaçlamaktadırlar. Bu aşamaya gelene kadar, işletmelerin kurucuları, kendisinden sonra gelecek olan kuşağa gerekli yatırımları yapmalı, işlerin iyi gittiği dönemde kurumsal sistem yerleştirilmeli, profesyonel bakış açısı geliştirmelidir (Fındıkçı, 2007, s.27-28).

## **1.4. KUŞAKLARA GÖRE AİLE İŞLETMELERİ**

Aile işletmelerinin gelişimiyle, aile üyeleri işletmede görev almaya başlamaktadırlar. İşletmede kuruculardan sonra gelen kuşakların da katılımıyla değişimler yaşanmakta, bununla birlikte birtakım sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu bölümde aile işletmelerinde ilk kuşağın görev aldığı dönem ve sonraki kuşakların katılımıyla yaşanan diğer dönemler incelenecektir.

### **1.4.1. Aile İşletmelerinde İlk Kuşak**

İşletmenin kurucusu yani girişimci, işletmenin ilk kuşağını oluşturmaktadır. İşletmenin her alanında bilgi sahibi ve etkindir, genellikle yenilikçi özelliğe sahip değildir. Aile işletmelerinde birinci kuşak genellikle ataerkil aile yapısının özelliklerini taşımaktadır (Alkoç, 2013. s: 19-20). Kurucular genellikle işletme hisselerinin tamamına sahiptirler. Hisseleri elden çıkararak nakit sağlama şansına sahip oldukları halde işletmenin değerini artırmayı hedeflemektedirler (Egeli,Koçer, 2014, s:45).

İlk kuşağın özellikleri incelendiğinde, ilk kuşakların, girişimci ruhu olan, risk alabilme cesaretini taşıyan, vizyon sahibi kişiler olduğu görünmektedir. Genellikle işletmelerini kurdukları alanda yetişmiş olan, işi tanıyan kişilerdir. Bazı durumlarda kurucuların, yeterli eğitim olanağı bulamamış ancak alanına hakim kişiler olduğunu söylemek mümkündür (Alkoç, 2013. s: 21). İlk kuşaklar işe, üretime, pazarlara, para yönetimine hakim olmalarına rağmen aile işletmesini yönetmekte zorluk çekmektedirler. Çünkü bu ilişkileri yönetmek farklı bir uzmanlık gerektirmektedir (Fındıkçı, 2014, s: 64).

Birinci kuşakta işletmeler, kurucunun özelliklerine bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu durumda, işletme kurucu kontrolünde ilerler. Kısacası işletmenin

kurucusu, işlerin başındadır ve işler onun yönlendirdiği şekilde yürütülmektedir. Bu işletmeler, merkeziyetçi yapıya sahiptirler. İşletme yeteri kadar büyüdüğünde, işlerin tek yöneticiyle yürütülemeyeceği noktaya geldiği zaman, işletmeye yeni yöneticiler katılmaktadır (Alkoç, 2013. s: 21).

İşletmenin büyümesiyle birlikte, kurucu, işletmenin geleceğine yön vermek için önemli bir karar vermek durumundadır. Kendisinden sonraki yönetici veya yöneticileri seçmesi gerekmektedir. Birinci kuşak yani kurucu, bu kararı alırken bazı durumlarda, işletme için tek bir yönetici olmasını uygun görmektedir. Bu durumda tek kişiye yetkilerini devretmek isteyecektir. Bazı durumlarda ise birden fazla yöneticiye yetki devrine karar vermektedir. Bu önemli karar işletmenin geleceğini belirleyecektir (Alkoç, 2013. s: 22).

### **1.4.2. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşak**

İşletmenin kurucusu, işleri yürütmeye başarılı olduğu durumlarda, aile bireylerinin yönetime katılımını artırmakta ve işletmede faaliyette bulunma isteği uyandırmaktadır. Böylece işletmede, ailenin ikinci kuşağının da katıldığı yeni bir dönem başlamaktadır. Bu dönemde işletme belli bir yol alıp, yeni bireylerin katılımıyla büyüme dönemine geçmektedir (Alkoç, 2013. s: 22). Aile işletmelerinin yalnızca %20-30 u ikinci kuşağa devredilerek varlığını sürdürmektedir (Akça, 2010, s: 27). Bu durum göz önüne alındığında devir döneminin iyi şekilde planlanması ve doğru zamanda gerçekleştirilmesi işletmenin varlığını sürdürmek adına önem taşımaktadır.

İkinci kuşak döneminde, işletmeye yeni katılan bireylerin rollerinin ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekmektedir. Yeni çalışanlarla birlikte işletme daha karmaşık bir hal almaktadır. Birinci kuşağın işletmeyi kurduğu ve ilerlettiği, ilk aşamadan sonra, yönetimde değişiklikler yaşanmaktadır ve farklı sorunlar yaşanabilmektedir. Birinci kuşak ve ikinci kuşak, yönetim anlayışı ve risk alma eğilimi bakımından farklılıklara sahiptirler. İkinci kuşak, birinci kuşağın oluşturduğu ve sürdürdüğü sisteme uyum sağlamayı ve yürütmeyi tercih edebildiği gibi, kendi özelliklerini ve tercihlerini sürdürmeyi de seçebilmektedir. Eğitim almış olan ikinci kuşaklar, işletmeye farklı açıdan bakabilmekte ve kendi seçtikleri sistemi uygulama yolunda adımlar atabilmektedirler. Buna karşılık olarak, birinci kuşak ise, kurmuş oldukları sistemi devam ettirme yönünde bir karar alıp, yeniliklere kapalı bir yaklaşım sergileyebilmekte, statükocu davranabilmektedir (Alkoç, 2013. s: 22-23).

İşletmenin büyümesiyle, profesyonel yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmenin bu döneminde, hangi aile üyesinin hangi alanda çalışacağı ve sorumluluklarının neler olacağının doğru şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Görev ve yetki paylaşımı işletmede, işlerin daha doğru yürütülmesine yardımcı olacaktır. Gelecekte yaşanabilecek sorunların engellenmesini sağlayacaktır (Alkoç, 2013. s: 23).

İşletme yönetiminin ikinci kuşağa devredilmesi ve ikinci kuşağın başarısı, yönetimin sonraki kuşaklara devredilme sürecinin de sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesine imkan sağlayabilmektedir. İkinci kuşağın işletmede sağlayacağı başarı, işletmenin varlığının sürdürülmesi bakımından en az ilk kuşak kadar önem taşımaktadır (İlhan, 2016, s:103).

### **1.4.3.Aile İşletmelerinde Üçüncü Kuşak**

Aile işletmelerinde, üçüncü kuşağın katılımıyla farklı bir dönem başlamaktadır. Üçüncü kuşağın katıldığı döneme gelindiğinde, işletme içerisinde görev alan aile üyesi sayısı artmaktadır. Kuzenlerle birlikte işletme kalabalıklaşmıştır (Alkoç, 2013. s: 24). İşletmede üçüncü kuşakların da yönetime katıldığı dönem, kuzenler konsorsiyumu olarak adlandırılmaktadır (Zeybekoğlu, 2004, s:31).

Üçüncü kuşağın da katılımıyla aile işletmesi, belli bir yol kat etmiştir, piyasada söz edilen işletmelerden biri haline gelmiştir. Bu dönemde, işletmenin dışarıya verdiği görünüm açısından aile bireylerinin tutumları önemlidir. Rekabet duygusunu geliştirmek yerine, aile üyelerinin deneyimli kişilerden faydalanması, kendilerini geliştirmesi, birliktelik duygusunu korumaları ve fikir alışverişlerinde bulunmaları gerekmektedir. Böylece işletmenin sürekliliği sağlanacaktır, işletmenin imajı korunmuş olacaktır (Alkoç, 2013. s: 24). Genellikle işletmenin bu döneminde profesyonel yöneticiler görev almaktadırlar (Zeybekoğlu, 2004, s:31)

Her aile üyesinin farklı bakış açıları, koşulları ve hedefleri vardır. Bu durumda aile içerisindeki ilişkileri ve iletişimi yönetmek de zorlaşacaktır. Bu durum, aile üyeliği ile şirket çalışanı olmak arasındaki ayrımı yapabilmekle kontrol edilebilmektedir. Bunu başaran aile işletmeleri, aile içerisindeki iletişimi de korumayı başarmış olmaktadır (Alkoç, 2013. s: 24).

Türkiye’de ve Dünya’da üçüncü kuşak ve sonraki kuşaklarda yaşamını sürdüren aile işletmeleri az sayıdadır. Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerden Hacı Bekir Lokumları, Vefa Bozacısı, Koç Holding, Sabancı Holding gibi işletmeler bu döneme kadar yaşamını sürdürmeyi başaran işletmelerdir (Zeybekoğlu, 2004, s:32).

## **1.5. AİLE İŞLETMELERİ TÜRLERİ**

Aile işletmeleri oluşumlarına ve mülkiyet yapılarına göre farklı biçimlerde kurulmaktadır. Aile işletmelerini tek patronlu aile işletmeleri, kardeş ortaklıkları ve kuzenler konsorsiyumu olmak üzere 3 başlık altında incelemek mümkündür.

### **1.5.1. Tek Patronlu Aile İşletmeleri**

Tek patronlu aile işletmeleri, çoğunlukla, tek kişinin işletmede egemen olduğu yapıya sahiptirler (Kırım, 2001, s.20-21). İşletmede patron dışında hissedar olsa bile hissedarlar mülkiyet üzerinde önemli bir otorite kuramamaktadır. Tek patronlu aile işletmelerinde, yeterli sermayeye sahip olmak, tek kişinin yönetimi ile diğer çalışanlar arasında uyumu yakalamak, sonraki kuşak için gereken mülkiyet yapısını oluşturabilmek gibi problemler yaşanabilmektedir. Bu sorunların önüne geçebilmek için patronun, kurumsallaşma üzerinde durması ve yetki devri konusunu ele alması gerekmektedir. Tek patronlu aile işletmelerinde, işletmede aktif olan tek kişinin olması ve ortaklar arasında yaşanacak tartışmalardan dolayı iş fırsatlarının kaçırılması gibi bir durum söz konusu olmaması işletmenin avantajlı olduğu konudur (Kırım, 2001, s.20-21). İşletmenin aile işletmesine dönüşmesi için patronun işletmeyi bireysel faaliyeti olarak görmek yerine ailenin varlığı olarak görmesi, aile üyelerinin işletmeye katılımı ve hisselerin varisler arasında paylaşılması gerekmektedir (Yolaç, Doğan, t.y. s : 91).

### **1.5.2. Kardeş Ortaklığı**

Kardeş ortaklığı şeklinde kurulan işletmeler, kurucunun işletmeyi çocuklarına devretmesinin yanında kardeşlerin girişimleri ile de oluşabilmektedirler.

Kardeş ortaklıklarında iki veya daha fazla kardeş hisselerin çoğuna ve kontrolüne sahiptir. Bu tip işletmeler, kurucunun yönetiminde olan işletmelerden daha büyüktür. Kardeş ortaklıkları genellikle kuzenler konsorsiyumuna dönüşmektedirler ([www.aso.org.tr](http://www.aso.org.tr)).



Kardeş ortaklıklarında, kardeşlerden hangisinin, hangi alanda faaliyet göstereceği belirlenmelidir. Görev alanlarının belirlenmesi ve kardeşler arasında doğru iletişimin kurulabilmesi, işletmede olası sorunları önleyecektir. Ayrıca, işletmede görev alan ve görev almayan kardeşler arasında yaşanabilecek kazançların paylaşımı konusunda sorunlar yaşanabilmektedir. Burada kazançların paylaşımının yapılması, doğru iletişimin sağlanması, gelir dengesinin yapılması sorunlara çözüm olabilecektir. Yaşanabilecek bir sorun da kar dağıtımı konusunda olabilmektedir. Bu konuda kardeşlerin farklı önceliklere sahip olmaları sorun oluşturmaktadır (Kırım, 2001, s.22-23).

### **1.5.3. Kuzenler Konsorsiyumu**

Kuzen ortaklığı aşamasına gelene kadar şirket aritmetik olarak, aile ise geometrik olarak büyümektedir. İşletmenin kuzenler konsorsiyumu şekline dönüşmesi için en az üç kuşak gerekmektedir. (www.aso.org.tr).

Kuzenler konsorsiyumu ya da kuzenler ortaklığı şeklinde kurulan işletmelerde, hissedar olan kuzenler bulunmaktadır (Kırım, 2001, s.25-26). Kardeşlerin çocuklarının mülkiyet yapısını paylaşımlarından dolayı, kuzenler konsorsiyumu, karmaşık bir yapıyı ifade etmektedir. Yapı olarak kardeş ortaklıklarına benzeseler de en az 10 ortaktan oluşmaktadır (Ongar, 2011, s: 28).

Kardeş ortaklığında, kardeşlerin farklı hisselerine sahip olmaları ve daha sonra kendi çocuklarına o hisseleri devretmeleri sorun yaratmaktadır. Aynı zamanda kuzenlerin farklı ailelere ve birikimlere sahip olmaları da farklılığı belirginleştirmektedir. Bu karışıklık, ailelerin, aile üyesi olmak ve hissedar olmak arasındaki ayrımı net şekilde yapmasıyla giderilebilmektedir. Bu noktada hissedarlar sözleşmesi önem kazanmaktadır. Üzerinde anlaşmaya varılan bir hissedarlar sözleşmesi yapılabilen veya memnun olmayan hissedarların payları satın alınabilmektedir (Kırım, 2001, s.25-26).

## **1.6. AİLE İŞLETMELERİNİN GÜÇLÜ YÖNLERİ**

Günümüz ekonomisinde aile işletmelerinin önemli rolü ve payı vardır. Aile işletmelerinin, birtakım güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Aile işletmelerinin güçlü yönlerini şu şekilde sıralamak mümkündür :

1. Aile işletmeleri finansal sorunlarını, diğer işletmelere göre daha kolay çözebilmektedir (Güngör Ak, 2010, s:65). Finansal ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ailenin kaynakları kullanılabilir. Ailenin finans kaynaklarının kullanılması, işletmenin diğer işletmelere göre daha güçlü bir yapıda olmasını sağlamaktadır (Tetik, Uluyol, 2005, s.9).
2. Aile işletmelerinin yönetim şekli incelendiğinde, karar alma mekanizması hızlı ilerlediği görülmektedir (Güngör Ak, 2010, s:66). Karar alanların aile üyeleri olması, benzer kültürü benimsemeleri, ortak değer yargılarına sahip olmaları ve güven oluşması karar almada işlerin daha kolay ilerlemesini sağlamaktadır (Tetik, Uluyol, 2005, s.9). Aile işletmelerinde karar alma süresi kısadır ve imzaya duyulan ihtiyaç azdır (Güngör Ak, 2010, s:66).
3. Aile üyeleri ortak bir geçmişe, değerlere, inançlara ve iletişime yani aile kültürüne sahiptirler (Tetik, Uluyol, 2005, s.10).
4. Aile işletmelerinde kurucu ve yöneticinin aynı kişi olması, yönetimin özelliklerinin sürekli değişmesini, farklı uygulamaların getirilmesini engellemektedir. Böylece kurum kültürü ve yönetim özellikleri, sık sık değişikliğe uğramamaktadır. İşletme, belirlediği amaçlarında sık değişiklik yapmadan, o amaçlara ulaşabilmek için belirlenen yolda ilerlemektedir (Güngör Ak, 2010, s:65).
5. İşletmenin ailenin ismiyle anılması durumunda, aileler saygınlıklarını ve imajlarını korumak için sorumluluk hissetmektedirler. Bilinçli ve dürüst olma, işletmenin ismine sahip çıkma duygusu oluşturmaktadır (Tetik, Uluyol, 2005, s.10-11).
6. İşletmeler, faaliyetleri boyunca bilgi birikimine sahip olurlar. Bu bilgiler işletmenin içerisinde kalmaktadır. Japonya'da Kaizen olarak ifade edilen durum, işletmenin kültürüne yansıtıldığında işletme için oldukça değerli bir bilgi kaynağı olmaktadır (Tetik, Uluyol, 2005, s.11). Kurumsal hafızalarının güçlü olmalarından dolayı krizlere diğer işletmelere göre daha dayanıklıdırlar (İzmiroğlu, 2013, s.17).
7. Aile içindeki hiyerarşik düzenden dolayı herkes nasıl davranacağını bilmektedir ve sorumluluklarının farkındadır (İzmiroğlu, 2013, s.14).
8. Aile işletmelerinin çalışanları kendilerini aile ortamında hissederek, motive olmakta ve pozitif çalışma ortamı oluşturmaktadır (İzmiroğlu, 2013, s.15).

## 1.7. AİLE İŞLETMELERİNİN ZAYIF YÖNLERİ

Aile işletmeleri de diğer işletmeler gibi birtakım güçlü ve zayıf yönlere sahiptirler. İşletmelerin dezavantaj sayılabilecek niteliklerinin bilincinde olması, sorunların engellenemeyecek boyuta ulaşmadan çözüme kavuşturulması işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri açısından önem taşımaktadır. Aile işletmeleri için olumsuzluk oluşturabilecek yönleri şu şekilde sıralamak mümkündür :

1. Aile işletmelerinin dezavantajları finansal açıdan incelendiğinde, işletmenin bazı durumlarda sermayeyi aile bireylerinden temin etmesi, işletmenin üyelere borçlanması gibi bir duruma sebep olduğu görülmektedir. Bu durum bazen işletmelerin zor durumlar yaşamasına neden olmakta ve büyümesini olumsuz etkileyebilmektedir (Kamacı, 2016, s:9). Finansal açıdan yaşanabilecek olumsuz durumlardan bir diğeri ise, kar paylaşımı konusudur. Elde edilen karın ne şekilde paylaşılacağı, hangi üyenin ne ölçüde pay alacağı konusunda fikir çatışmaları yaşanabilmektedir. Ayrıca işletmelerde, aile üyelerinin bireysel harcamaları da sorun oluşturabilecek konulardan bir tanesidir (Kamacı, 2016, s:9).

2. Yönetim açısından zayıf yönleri incelendiğinde, yöneticilerin çalışmak istedikleri kişileri tercih etme noktasında sorun yaşandığı görünmektedir. Aile işletmelerinde, yükselme konusunda, çalışanların performanslarını göz önüne almak yerine, kan bağına dayalı olarak seçim yapılması yani nepotizm sıkça rastlanan bir sorundur. Çalışanların yöneticilerle bireysel yakınlıkları ve ilişkileri sebebiyle işe alınması, alanında uzman olmayan, bilgi ve deneyim bakımından yetersiz, işin gereklerine uymayan kişilerle çalışılması problemlere sebep olmaktadır. Bu durum işin yapılış şeklini etkilediği gibi, işletmelerde, aile üyeleri dışındaki çalışanları da etkilemektedir. Çalışanlar, yetersiz kişilerle çalıştıkları için sorun yaşamakta ve yükselme olanaklarının azaldığını düşünerek, o işletme içerisindeki görevlerine devam etmek istememektedirler (Tetik, Uluyol, 2005, s.12).

3. İşletmenin gelecekteki yöneticisinin seçilmesi konusunda rekabet ve anlaşmazlıklar yaşanabilmekte ve bu durum verimliliğin düşmesine neden olabilmektedir (Tetik, Uluyol, 2005, s.12).

4. Aile işletmelerinde aile içerisinde yaşanan sorunlar ile işletme içerisinde yaşanan sorunlar birbirine karıştırılabilmekte ve etkileyebilmektedir. Aile ve işletme ilişkileri arasında denge kurulması gerekmektedir (Tetik, Uluyol, 2005, s.13).
5. Aile kültürünün, işletme kültüründen daha etkili olması durumunda, işlerin yürütülmesinde ve karar alma aşamalarında, birtakım kurallar, yazılı belgeler yerine, tecrübe sahibi olma hususu göz önüne alınabilmektedir. Yöneticilerin tecrübeleri ile değerlendirilmeleri, işletmede ileride görev alacak kişilerin eğitimi bakımından olumsuzluk yaratabilmektedir. Eğitim düzeyi düşük kişiler, işletmenin yönetiminde yetersiz olabilmektedirler (Tetik, Uluyol, 2005, s.13-14).
6. Aile işletmelerinde mevcut durumu koruma endişesi, yeniliklere açık olmama durumu olumsuzluk yaratan özelliklerden biridir. Oysaki günümüzde iş hayatında değişen koşullara uyum sağlayabilme yeteneği oldukça önemlidir (İzmiroğlu, 2013, s.20-21).
7. İşletmede aile üyeleri ile profesyonellerin uyum içerisinde çalışması işletmenin başarısını getirmektedir. Bununla beraber aile işletmelerinde profesyonellerle çalışma ve profesyonel yönetime geçiş zorlu bir süreç olabilmektedir (İzmiroğlu, 2013, s:22).

## **1.8. AİLE İŞLETMELERİNDE GELECEK YÖNETİCİLER**

Tüm işletmelerde olduğu gibi, aile işletmelerinde de, gelecekte yönetici olacak kişilerin seçilmesi ve yetiştirilmesi oldukça önemlidir. Yöneticinin doğru şekilde seçilememesi, ileride işletmeyi etkileyecek ve sorun teşkil edecektir.

Aile işletmelerinde mülkiyet devri ve lider seçimi oldukça önemli bir karardır (Fındıkçı, 2014, s: 143). Kurucunun büyük çabalarla kurup devam ettirdiği varlığın korunması oldukça önemlidir (Fındıkçı,2014, S: 145). İşletmenin varlığı bir şekilde paylaşılabilir ancak liderlik paylaşılmaz, tektir (Fındıkçı, 2014, s:146). İşletmenin varisinin görevi devralmaya hazır olmasında ailenin yetiştirme şekli oldukça belirleyicidir (Fındıkçı, 2014, s: 146).

Geleceğin yöneticileri, aile içerisinde olabileceği gibi aile dışından bir çalışan da olabilmektedir. İşletmelerin yöneticileri seçerken üzerinde durması gereken konular şu

şekildedir: Öncelikle işletmenin ihtiyaç duyacağı yöneticinin özellikleri doğru bir şekilde belirlenmelidir. Sonrasında yönetimi devralabilecek nitelikteki yönetici adaylarının belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, seçilen yöneticinin planlı bir şekilde yetiştirilmesi üzerinde durulmalıdır (Erdoğan, 2004 : s.121).

Gelecekteki yönetici, elinde mevcut durumdaki kaynakları doğru şekilde kullanabilmeli, aynı zamanda işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmelidir (Erdoğan, 2004 : s.121). İşletme için seçilecek kişinin yöneticilik ve liderlik özelliklerini taşıması gerekmektedir. Liderlik doğru işleri yapmak anlamını taşıırken, yöneticilik işleri doğru yapmak anlamını taşımaktadır (Erdoğan, 2004 : s.121). İyi bir yöneticinin teknik bilgi sahibi olması gerekmektedir. Aynı zamanda kavramsal özelliğe de sahip olmalıdır. Bunların yanında, beşeri ilişkiler becerisine sahip olması da önemlidir (Erdoğan, 2004 : s.109).

Gelecek yöneticilerin iyi yetişebilmesi için, birinci kuşağın, çocuklarının bilgi, beceri ve ilgi alanlarına uygun olarak bir kariyer planlaması yapması ve gerekli eğitimi vermesi gerekmektedir. Aile işletmelerinin kurucuları çocuklarının kendilerinden daha fazla imkanla yetişebilmelerini, daha iyi eğitim almalarını istemektedirler. Çocukları da iş kaygıları olmadığını, mevcut bir işyerleri olduğunu düşünebilmektedirler. Bu nedenle aile işletmesi sahibi olanlar, çocuklarını yetiştirirken özen göstermelidirler. Çocukları gelecek kaygısından uzak, kişisel gelişim ihtiyacı hissetmeyen, kendi yetenek ve ilgi alanlarını belirleme ve geliştirme konusunda ilgisiz kişiler olarak yetişebilmektedirler (Fındıkçı, 2007 : s.197). Ailelerin bu durumları göz önüne almaları gerekmektedir. İşletmelerde yeterli olgunluk ve tecrübe sahibi olmayan ikinci kuşak yönetici adaylarına fazla sorumluluk ve yetki vermemelidirler (Fındıkçı, 2007 : s.198).

Gelecek yöneticilerin kimler tarafından yetiştirileceği, hangi kriterlere göre seçileceği, hangi özelliklerin bekleneceği, hangi eğitimleri almaları gerektiği, nasıl bir plan izlenmesi gerektiği, ikinci kuşağın işletmede görev alma zamanı ve şeklinin belirlenmesi konularına özen gösterilmelidir. Bu konular göz önüne alınmalı ve aile anayasasında belirtilmelidir (Fındıkçı, 2007, s.198).

Devir kararı zamanında verilmelidir, erken veya geç olmamasına dikkat edilmelidir. Devir kararı verilirken bu kararın kişisel istekler doğrultusunda değil, kurumun faydasına olacak şekilde verilmesine dikkat edilmelidir (Fındıkçı, 2014, s: 147).

İşletmeyi kuran kişilerin, işletmeyi diğer kuşağa devretme yaşı konusunda Harvard İş İdaresi Okulu'ndan Prof. Dr. John Davis 65 yaşına vurgu yapmıştır (Ateş, 2009, s:114).

İşletmelerde kurucunun ölümü ya da işten çekilmesi durumunda dünyada farklı uygulamalara rastlanmaktadır. Kebeci'nin de belirttiği gibi Çin'de aile işletmeleri babadan sonra ailenin en büyük erkek çocuğuna devredilmekte, Japonya'da ise en büyük erkek çocuklar varlığın büyük kısmına sahip olmaktadır (Kebeci, 2011, s:26-27).

## 1.9. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE AİLE İŞLETMELERİ

### 1.9.1. Dünya'da Aile İşletmeleri

Dünyadaki başarılı aile işletmeleri 1900 'lü yıllarda ortaya çıkmaya başlamışlardır (Erdoğan, 2007, s.90). ‘Sahiplik veya yönetimin ya da her ikisinin birlikte belirgin bir ailenin elinde olduğu dünyanın en büyük 200 aile şirketi’ adlı çalışmada, en büyük ilk 25 aile işletmesine bakıldığında, 7 şirketin Amerika'dan olduğunu görülmektedir. Aile şirketlerinin çoğunlukta olduğu Kore'den ise yalnızca 3 şirket bulunmaktadır (Erdoğan, 2007, s.85).

**Tablo 1.1. Dünya'nın En Büyük Aile Şirketleri**

ŞİRKET İSMİ	AİLE İSMİ
1.Wal-Mart Stores	Walton
2.Ford Motor Co	Ford
3.Samsung Group	Lee
4.LG Group	Koo
5.Carrefour Gruop	Defforey
6.Ifı IstitutoFinanziarioIndrustrialeS.p.A.	Agnelli
7.Fiat Group	Agnelli
8.Cargill Inc.	Cargill/MacMillan
9.PSA Peugeot Citroen S.A.	Peugeot
10.Koch Industries	Koch
11.BMW (BayerischeMotorenWerke AG)	Quandt
12.SCH (BancoSantander Central Hispano S.A.)	Botin
13.Robert BoschGmbH	Bosch
14.Motorola	Galvin

15.ALDI Group	Albrecht
16.Pinault-Printemps Redoute	Pinault
17.J Sainsbury	Sainsbury
18.Viacom	Redstone
19.Auchan	Mulliez
20.Tengelmann Group	Haub
21.Ito-Yokado	Ito
22.Loew's	Tisch
23.Novartis Group	Landolt
24.Bouygues	Bouygues
25.Hyundai Motor	Chung

(Erdoğmuş, 2007, s.85) ([http : //www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html](http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html)'den derlenmiştir.)

ABD 'de yapılan bir araştırmaya göre birinci kuşakta kapanan aile şirketi oranı %80, ikinci kuşakta da devam edenlerin oranı %16, unc kuşak ve sonrasında da devam eden aile şirketlerinin oranı %4 civarındadır. Türkiye'de bu konuda detaylı bilgi verebilecek bir araştırma bulunmamaktadır (Tuncel, 2011, s:1).

Aile işletmelerinin ülke ekonomisine oranlarına bakıldığı zaman, ABD'de %90, İspanya'da %80, İsviçre'de %85, İtalya'da %95, Türkiye'de %95 civarında olduğu görülmektedir (Sönmez, 2015, s:34).

### **1.9.2. Türkiye'de Aile İşletmeleri**

Aile işletmeleri, faaliyetlerini sürdürdükleri dönem boyunca değişikliklere uğrarlar ve farklı özelliklere sahip olurlar. Genellikle kurucu, işletme üzerinde egemendir. Merkeziyetçi bir yapıya sahip oldukları görülmektedir. İşletmelerin, kurucunun özelliklerini yansıttığı söylenebilmektedir. Kurucular, aile işletmesini korumak ve varlığını sürdürmek düşüncesindedirler (Erdoğmuş, 2007, s.91).

Türkiye'de kamu işletmeleri haricindeki işletmelerin çoğu aile işletmesidir (Erdoğmuş, 2007, s.91). Ancak Türkiye'de aile işletmeleri incelendiğinde dünya çapında tanınan, büyük başarılarla imza atmış çok sayıda işletme olmadığı görülmektedir (Erdoğmuş, 2007, s.87).

Ankara Sanayi Odası'nın yayınladığı ‘‘Aile Şirketleri : Değişim ve Süreklilik’’ adlı rapora göre, dünyadaki işletmelerin %65-80 i aile şirkettir. Rapora göre aile işletmelerinin ortalama ömrü 24 yıldır (Sönmez, 2015, s: 19).

Avrupa ve Amerika’da üçüncü dördüncü nesillere ulaşan ve dünya ölçeğinde başarılı çok sayıda aile işletmesine rastlanırken Türkiye’de az sayıda bulunmaktadır. Türkiye’de işletmelerin ömrü çoğunlukla kurucunun yaşam süresi ile sınırlı kalmaktadır. 18 Ocak 1990 tarihli Dünya gazetesinin ‘‘Asırlık Şirketler’’ ekinde 200 yılını tamamlayan şirketlerin Çağaloğlu Hamamı, Ali Muhittin Hacı Bekir ve Çukurova Gıda Sanayi olduğu belirtilmiştir. 100 yılını tamamlayan işletmeler arasında ise Komili, Kuru Kahveci Mehmet Efendi Mamülleri, Vefa Bozacısı, İskender Kebapçısı gibi işletmeler yer almaktadır. Bu işletmeler dördüncü nesilde devam etmektedirler. Üçüncü nesil tarafından sürdürülen işletmeler arasında ise Kamil Koç, Eyüp Sabri Tuncer Kolonya, Koç Holding gibi işletmeler bulunmaktadır. Eczacıbaşı, Doğuş, Enka, Sabancı Holding gibi işletmeler ise yeni sayılabilmekte ve ikinci kuşak ile faaliyetlerine devam etmektedirler ([www.aso.org.tr](http://www.aso.org.tr))



**Tablo 1.2. Türkiye’de Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri**

Şirket Adı	Kurucu Adı	Kuruluş Tarihi	Nesil
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1877	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçi	1919	2
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Uzel Makina	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3

(Kaynak: Karpuzoğlu, Dr.Ebru (2001). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları: 62)

(www.aso.org.tr)

Avrupa’nın en büyük 100 aile işletmesi sıralamasında Türkiye’den 3 aile işletmesi bulunmaktadır. 16. Sırada Koç Grubu, 28. Sırada Hacı Ömer Sabancı Holding bulunurken, Doğuş Grubu 61. Sırada yer almaktadır (www.pwc.com.tr). Türkiye’nin önde gelen aile işletmeleri olan Koç Grubu, Sabancı Holding ve Doğuş grubunun kuruluşundan bu yana gösterdiği faaliyetler şu şekildedir :

Koç Grubu Türkiye’de pek çok ilklere ve başarılarla imza atmıştır. Yalnızca Türkiye’nin değil Avrupa’nın da en büyük ve en başarılı gruplarından biri olmayı başarmıştır. 1901 yılında doğan Vehbi Koç, ticaret hayatına, 16 yaşında Ankara’da babasının açtığı

dükkanla başlamıştır. 1938 yılında Koç Ticaret A.Ş. kurulmuştur. Vehbi Koç, özel sektör eliyle sanayileşmede, müesseseleşmede, profesyonel yönetimde, vakıflar kanalıyla eğitim, sağlık alanlarında ve sosyal hizmetlerde örnek alınacak bir iş adamıdır. “Devletim ve ülkem var oldukça ben de varım. Demokrasi varsa hepimiz varız. Memleketimizin ekonomisini kuvvetlendirmek için elimizden gelen bütün gayreti göstermeliyiz. Ekonomimiz güçlendikçe demokrasi daha iyi yerleşir, dünyadaki itibarımız artar” sözleriyle kendi anayasasını tarif etmiştir. 1963'te Koç Holding A.Ş. kurulmuştur, Vehbi Koç yönetim kurulu başkanlığı görevini yürütmüştür. Vehbi Koç yapmak istediği işleri holding aracılığı ile profesyonel yöneticilere devrederek kendisi sosyal hizmetler, vakıf hizmetleri gibi alanlara yönelmiştir. 1984 yılında Koç Holding İdare Meclisi Başkanlığı görevini oğlu Rahmi M. Koç'a devredip, Koç Holding Şeref Başkanı olarak çalışmalarını sürdürmüştür. 4 Nisan 2003 tarihinde Rahmi M. Koç ise yönetim kurulu başkanlığını oğlu Mustafa V. Koç'a devrederken, kendisi şeref başkanlığını sürdürmüştür. Böylece Koç Holding'te üçüncü kuşak yönetimi başlamıştır. Koç Topluluğu, 1926'dan itibaren başlayan tüm faaliyetlerini uluslararası standartlarda kurumsal yönetim, müşteri memnuniyeti, toplumsal sorumluluk anlayışı ve çevreyi koruma prensipleriyle yürütmekte, ülkemizde yakaladığı başarıyı dünyada da yakalama hedefine ilerlemektedir (<http://www.koc.com.tr>).

1906 yılında Kayseri'de doğan Hacı Ömer Sabancı, 1921 yılında Adana'ya yerleşmiş, 1925 yılında pamuk ticaretine başlamıştır. Sabancı Topluluğu'nu oluşturan ilk şirketler, Hacı Ömer Sabancı tarafından kurulmuştur. 1966 yılında Hacı Ömer Sabancı'nın vefatından sonra kurulan Sabancı Holding'in Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini oğlu Sakıp Sabancı yürütmüştür. Yönetimde sorumluluk ve şeffaflık, inovasyon, aktif katılım ve stratejik yaklaşım ilkelerini benimseyen Sabancı Topluluğu'nun Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı Güler Sabancı yürütmektedir. Finansal hizmetler, enerji, çimento, perakende, sanayi alanlarında faaliyet gösteren, bağlı bulunan şirketleri 16 ülkede hizmet veren Sabancı Topluluğu, Türkiye'nin en büyük topluluklarından biridir. Sabancı Topluluğu sahip olduğu saygınlık, marka imajı, güçlü ortaklıkları, Türkiye piyasaları hakkındaki bilgi ve deneyimi sayesinde ana faaliyet alanlarında büyüyerek, Türkiye ekonomisinin gelişimine katkı sağlayan önemli bir güç haline gelmiştir (<https://www.sabanci.com/tr>).

Müşteri odaklı yönetim anlayışı ve Dünya ölçeğinde saygın markalarla yaptığı

işbirlikleri ile Dünya’da ülkemizi temsil eden Doğuş Grubu, 1929 yılında doğan Ayhan Şahenk tarafından 1951 yılında kurulmuştur (<https://www.dogusgrubu.com.tr>). Şirketlerini aynı çatı altında değerlendirmek amacıyla, 1975 yılında Doğuş Holding A.Ş.’yi, topluma yaptığı hizmetleri kurumsallaştırmak ve devamlılığını sağlamak amacıyla da 1992 yılında Ayhan Şahenk Vakfı’nı kurmuştur (<http://www.ayhansahenkvakfi.org.tr>). Finans, otomotiv, inşaat, medya, turizm ve hizmetler, gayrimenkul, enerji ve yeme-içme olmak üzere sekiz sektörde faaliyet gösteren Doğuş Grubu ayrıca, teknoloji, spor ve eğlence alanındaki yeni yatırımlarıyla da büyümesini sürdürmektedir. Ülke ekonomisi için faydalı olacağına inandığı işbirliği ve yatırım fırsatlarını takip etmenin yanında sosyal sorumluluk bilinciyle de hareket etmektedir (<https://www.dogusgrubu.com.tr>). Ayhan Şahenk’ten sonra oğlu Ferit Faik Şahenk Yönetim Kurulu Başkanlığı’nı yürütmekte ve Doğuş Grubu ikinci nesilde varlığını sürdürmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsallaşma kavramı ve önemi incelenecek, kurumsallaşmanın aile işletmelerine sağlayacağı katkılar, aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçleri ile karşılaştıkları sorunlar üzerinde durulacaktır.

#### 2.1. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA KAVRAMI VE GEREKLİLİĞİ

Birden fazla kişiyle birlikte çalışılmak durumunda birlikte iş yapmak ve paylaşımında bulunmak zorunludur. Kişi sayısının artması iş yapma şekli ve yaşam şekillerini bir kurala bağlama ihtiyacını doğurmuştur. Böylece kurallar ortaya çıkmıştır. Kuralların sistematize hale gelmesiyle kurumlar oluşmuştur (Köse, 2008, s :2).

Kurumlar toplumların ihtiyaçlarını karşılamak için var olan süreklilik gösteren yapılardır. Benzer bir yaklaşımla insanlar arasında sosyal bakımdan kabul edilmiş bir ilgi merkezi etrafında, maddi araçlarla organize olmuş fikirler, davranış veya münasebet örneklerinden oluşmuş bütün içtimai müesseseye ‘‘kurum’’ denilmektedir (Tutar, 2009, s:30-31). Kurumlar sayesinde insanlar bir işin nasıl gerçekleşeceği hakkında fikir sahibi olmaktadır. Kurumlar, kurallar belirleyerek belirsiz durumları ortadan kaldırmakta, kişilerin tercihlerini sınırlandırarak rehberlik etmektedirler. Kurumlar toplumda yerleşmiş normları ifade etmektedirler (Tutar, 2009, s:30-31). Her kurum yazılı da sözlü de olsa bir sistem ile yönetilmektedir (Alacaklıoğlu, 2011, s.61). ‘‘Kurum’’ kavramı, uzun sürelerde oluşan, yavaş yavaş değişime uğrayabilecek bir kültürü olan, kendisine özgü özellikler barındıran bir oluşumu ifade etmektedir. ‘‘Kurumsallaşma’’ ise bu niteliklere sahip olmaya doğru ilerlemek anlamındadır (Ural, 2004, s.18). Bir işletmenin kurumsallaşması, işletmenin, çevreye uyum içerisinde değişmesi ve değişimi öğrenme sürecidir (<https://anahtar.sanayi.gov.tr>).

Kurumsallaşma kavramı, dünyada sanayi alanında yaşanan gelişmelerle birlikte, 1950’ lerde duyulmaya başlanan bir kavramdır. Türkiye’de ifade edilmesi 1980’li yıllara denk gelmektedir (Mumcuk, 2016, s:19). Değişen koşullara uyum sağlamak isteyen

işletmeler, farklı yöntemleri uygulamak için adım atmak zorunda kalmışlardır. Kurumsallaşma, bir işletmenin şahıslardan ayrı olarak faaliyetini sürdürmesi anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile işletmenin faaliyetlerini sürdürürken, belli bir niteliği olan politika oluşturması demektir. Kurumsallaşma aynı zamanda bir süreci ifade etmektedir. Bir anda gerçekleşen bir durum değildir (Mumcuk, 2016, s:19-21).

Kurumsal yönetimde 4 temel ilke bulunmaktadır. Bu ilkeler; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluktur (www.tkyd.org.tr). Adillik ilkesine göre, işletme yönetimi tüm hak sahiplerine eşit biçimde davranmalıdır (www.tkyd.org.tr). Tüm hissedarlar, haklarına zarar veren durumlarda telafi ya da tazminat alma hakkına sahip olmalıdır (www.tusiad.org.tr). Tüm hissedarlara eşit oy hakkı tanınmalıdır. (Erkan, 2012 , s:72). Şeffaflık ilkesi, işletmenin yönetimi ve tüm maddi durumları hakkında açıklama yapabilecek durumda olmasıdır. Kamuoyuna açıklama yapılması aynı zamanda toplumun işletmenin özellikleri ve faaliyetleri konusunda bilgilendirilmesini de sağlamaktadır (www.tusiad.org.tr). Şeffaflık ilkesi, işletmenin ticari sır sayılabilecek bilgileri hariç tüm faaliyetlerini kamuya açıklayabilmesini ifade etmektedir. Bu bilgiler doğru, güvenilir, anlaşılabilir ve ulaşılması kolay nitelikte olmalıdır. İşletmenin bu ilkeyi uygulaması kamuda işletmeye güveni oluşturmaktadır (Erkan, 2012, s:72-73). Kamuoyu ile paylaşılması gereken konulara örnek olarak işletmenin mali durumu, kar-zarar hesabı, işletmenin hedefleri, çoğunluk pay sahibi ve oylama hakları, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve onlara yapılan ödeme sistemleri ve çalışanlar ile ilgili maddi konular verilebilir (www.tusiad.org.tr). Hesap verebilirlik ilkesi, yönetim kurulu üyelerinin hissedarlara hesap verme zorunluluğunu ifade etmektedir. Aynı zamanda yetkililerin, yetkilerini nasıl kullandıklarını açıklama durumunu da ifade etmektedir (Erkan, 2012, s:74). Kurumsal yönetimin son ilkesi ise sorumluluktur. Bir işletmede alınan kararların denetiminden yönetim kurulu sorumludur. Bu nedenle işletmenin iyi yönetilebilmesi için yönetim kurulunun taşıdığı sorumlulukların doğru belirlenmesi önem arz etmektedir (Erkan, 2012, s:72).

Bir işletmenin kurumsallaşmasını ifade eden birtakım göstergeler bulunmaktadır (Narmambetova, 2016, s:190). Örneğin bir işletmenin tüm süreçlerinde birtakım kuralların belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bu kurallar işletmenin anayasasını oluşturmaktadırlar (Karavardar, 2011, s:161). İşletmelerde bir anayasanın bulunup bulunmaması, işletme içerisinde gösterilen faaliyetleri yürütenlerin uzman

kişiler olması, aynı zamanda işletmede yapılan görev ve yetki dağılımının uzmanlığa göre yapılması işletmenin kurumsallaşma göstergelerindedir. Ayrıca işletmeler hesap verilebilirlik ilkesine göre hareket etmelidirler. Hesap verebilirlik, işletmenin, ilişki içerisinde olduğu çevrelere karşı cevap verebilir konumda olmasını ifade etmektedir. İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinden bir diğeri, örgüt içinde benimsenen bir kültürün oluşmasıdır. İşletme kültürü, tüm çalışanların davranışlarını etkileyeceğinden dolayı, kurumsallaşma için yardımcı bir faktör olacaktır. İşletmelerde, çalışanların kendilerine yönelik olarak alınacak kararlarda düşüncelerini belirtebilmeleri, demokratik bir yönetim şeklinin benimsenmesi, kurumsallaşmada önemli rol oynamaktadır. Kurumsallaşma göstergelerinden bir tanesi de işletme içerisinde etkin iletişimin sağlanmasıdır (Narmambetova, 2016, s:190-192).

Kurumsallaşma kavramı, herkes için farklı anlamlar taşımaktadır. Bu durumun temelinde kurumsallaşmanın önemsenmesi ve beklentiler yer almaktadır (Ural, 2004, s.17). Aile işletmeleri ise farklı nedenlerle kurumsallaşmak istemektedirler. Bu nedenler bazen moda uymak bazen de kurumun beklentilerine geçici cevap vermek olabilmektedir. Öncelikle neden kurumsallaşmak istendiği belirlenmelidir (Fındıkçı, 2014, s:38). Kuşakların kurumsallaşmaya bakışlarında farklılık yaşanabilmektedir. İlk nesil, işletmenin devamını sağlamak, büyümek ve yeni nesilleri disipline etmek beklentileriyle kurumsallaşmayı onaylamaktadır. Yeni nesiller ise, kariyer anlamında ve ekonomik anlamda daha fazla olanak sağlayabilmek için kurumsallaşmak istemektedirler (Fındıkçı, 2014, s: 67). Kurumsallaşma aynı zamanda müşteriler ve tedarikçiler tarafından da farklı algılanabilmektedir. Müşteriler tarafından işletmenin mal ve hizmetlerine güven duyulması ve hataların zamanında telafi edilmesi anlamına gelirken, iş ortakları ve tedarikçiler için ise işletmenin kendilerine karşı sorumluluklarının yerine getirilmesi anlamına gelebilmektedir (<https://anahtar.sanayi.gov.tr>).

Kurumsallaşma için her aile üyesinin farklı bakış açıları ve beklentileri varken, kurumsallaşmada öncelik kurumun olmalıdır. Bir işletmede, kişilerin istekleriyle kurumsallaşma sağlanamaz. Bireysel isteklerin değil, ortak çıkarların odak noktasında yer alması gerekmektedir (Fındıkçı, 2014, s: 68). Kurumsallaşma bir değişimdir. Kurumsallaşabilmek için eski alışkanlıklardan vazgeçebilme, yeniliklere açık olma cesareti göstermek gerekmekte, kurumsallaşmayla birlikte ailenin benimsemiş olduğu

değerler, anayasa haline gelmekte ve gelecek nesiller için bir kurallar bütünü oluşturulmaktadır (Fındıkçı, 2014, s:38).

İşletmeler meşruiyet kazanmak için de kurumsallaşmayı tercih etmektedirler. Meşruiyet, işletmenin daha güvenilir ve daha anlamlı olmasını sağlamakta ve değer kazandırmaktadır (Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, 2013, s.238). Kurumsallaşmanın asıl amacı, işletmenin temel faaliyetlerini birimlerde çalışan personele bağlı kalmadan yürütebilmelerini ve geliştirebilmelerini sağlamaktır. Kurumsallaşma, kişiler değişse de işlerin devam edebilmesini sağlamayı amaçlamaktadır (www.anahtar.sanayi.gov.tr).

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında iyi yönetim önemli bir yere sahiptir (Büyükhelvacıgil, 2011, s:23). Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre yönetim, resmi ve özel kuruluşlarda idari, ekonomik ve politik otoritenin ortak kullanımı anlamına gelmektedir (www.tdk.gov.tr). Yönetimi benimseyen vizyoner işletmeler, kuşaktan kuşağa aktarılmayı ve sektörünün önde gelen firmalarından olmayı başaran işletmelerdir. Walt Disney ve Ford bu işletmelere örnektir. Aile işletmeleri yönetim sistemini oluştururken, hedefine odaklı olmalı, işletmeyi tümünden ele almalı, bireysel değil kurumsal bakış açısına sahip olmalıdırlar (Büyükhelvacıgil, 2011, s:23).

Ülkemizde kurumlar yalnızca teknik çalışmalara ağırlık vererek değil, aynı zamanda kurumsallaşma faaliyetlerini yürüterek dünyadaki başarılı kurumlar düzeyine getirebilirler. Kurumsallaşma konusunda başarılı olan ülkelerin modelleri birebir taklit edilerek uygulanmaz. Bunun nedeni kültürel farklılıklardır. Bunun yerine başarılı olan yönler seçilerek alınmalıdır (Ersen, 2014, s.25-26). Kurumsallaşmayı tercih eden işletmeler, kurumsallaşmayı aile açısından ve işletme açısından tartmalıdırlar (www.adana-to.org.tr). Ailenin kurumsallaşması, aile varlığının sürdürülmesi aynı zamanda işletmenin geleceği için gerekmektedir (Yazgan, 2008, s:12).

İşletmelerde kurumsallaşma öncesi dönemde işletme için etkin olan kavramlar ile kurumsallaşma sonrasında oluşan kavramlar ve yaklaşımlar aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir.

**Tablo 2.1. Kurumsallaşma**

<b>ÖNCESİ</b>	<b>SONRASI</b>
Ben	Biz
Yönetici	Lider-Yönetici
Günübürlük Yönetim	Stratejik Yönetim
Yönetim	Yönetişim
Yetkilendirme	Güçlendirme
Kişisel kültür	Kurum Kültürü
Personel	İnsan Kaynakları
Amaçlar	Hedefler
İşlem Yığınları	Süreçler
Kaotik Yapı	Tanımlanmış Yapı
Pazar Aramak	İş Geliştirmek
Sorun Çözmek	Sorun Önlemek
Kriz Yönetimi	Risk Yönetimi
Saklı Bilgi	Kurumsal Bellek
Kanaate Dayalılık	Kanıtı Dayalılık
İnformatik İletişim	Biçimsel İletişim
Sıradan Olmak	Markalaşmak
İmaj	İtibar

Kaynakça : (Tuncel, 2011, s:7) ([www.kto.org.tr](http://www.kto.org.tr))

Tablo 1.1 incelendiğinde, kurumsallaşma faaliyetlerinin işletmede pek çok değişime neden olan bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. Kurumsallaşma, işletmelerde ortak birtakım değerler ve kültürün oluşturulmasına yardımcı olacak, işletmenin ihtiyaç duyduğu nitelikli yönetimi sağlayacaktır. İşletmenin personel ilişkilerinden müşteri ilişkilerine kadar pek çok alanda değişime ve gelişime öncülük edecektir.



## **2.2. KURUMSALLAŞMANIN AİLE İŞLETMELERİ İÇİN ÖNEMİ VE SAĞLAYACAĞI AVANTAJLAR**

Son yıllarda Dünya genelinde yaşanan gelişmeler, birçok alanda yenilenme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Değişimi fark edebilen, baş edilebilir durumdayken müdahale edebilen, müşterilerin isteklerine uygun şekilde üretim ve satış yapan işletmeler başarıya ulaşabilmektedirler (Sönmez, 2015, s:20). Aynı zamanda işletmelerin geçmişte kullandıkları taktikleri sürdürmek istemeleri, başarısızlığa neden olmaktadır. Başarıya ulaşabilmeleri için işletmelerin değişime uyum sağlanmaları gerekmektedir (Sönmez, 2015, S: 34). İşletmelerde sürekliliğin sağlanamamasının nedenlerinden biri, belli bir noktaya vardığı zaman kurumsallaşmasının oluşmamasıdır (Sönmez, 2015, s: 33).

Aile işletmelerinde çalışan, aile dışından olan yöneticiler, işletme içerisinde birtakım sorunlar yaşayabilmektedirler. Kurumsallaşmamış aile işletmelerinde, yöneticiler, performanslarının tarafsız olarak değerlendirilmesi, hissedarların işlerine müdahalede bulunmaları, tüm üst düzey görevlerin aile üyelerine ayrılması gibi problemlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Kurumsallaşma bu noktada çözüm olabilmektedir (Alacaklıoğlu, 2011, s.67).

Kurucuların etkin olduğu aile işletmelerinde, kurucunun ani kaybı durumunda işletmenin zarar görmesini engellemek, gelecekte işletmenin yönetimini devralacak kişi ya da kişileri seçmek ve yetiştirmek için kurumsallaşma önemlidir (Alacaklıoğlu, 2011, s.69).

Kurumsallaşma, işletmeyi kişilere bağlı olmaktan uzaklaştırır. İşletmede önemli göreve sahip kişilerin yönetimden uzak kalması durumunda yaşanacak sorunların en aza indirilmesini sağlamaktadır. Aile işletmelerinde kurucu, işletmede oldukça aktif olmaktadır. İşletmenin tüm faaliyet ve kararları kurucunun kontrolünde yürütülmektedir. Bu sistemden dolayı, kurucunun işletmede etkisinin azalması veya vefatı durumunda işletme faaliyet gösteremez hale gelmektedir (Yıldız, 2008, s.89). İş sahibinin işlerin başında bulunmaması durumunda, işlerin devam etmeyeceğini düşünen ve bu sistemi uygulayan işletmelerde kurumsallaşmaya geçiş uzakta görünmektedir (Yıldız, 2008, s.90).

İşletme büyüyüp geliştikçe, işletmede görev alan kişi sayısı da artmaktadır. Bu kişiler aile içerisinde bireyler olabileceği gibi aile dışından çalışanlar ve yöneticiler de olabilmektedir (Yıldız, 2008, s.86). İlişkiler kuruldukları zaman, düzenleme ihtiyacını da beraberinde getirmektedir (Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, 2013, s.238). Aile ilişkileri incelendiği zaman ise, ilke ve kuralların aile büyükleri tarafından belirlendiğini ve yazılı olarak ifade edilmediği, sözlü ifadeler kullanıldığı görülmektedir. Kuralların uygulanmasında ise kişilere ve durumlara göre farklılıklar yaşanmaktadır. Bu durumda kuralların korunması, uygulanması ve sürdürülmesi zorlaşmaktadır (Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, 2013, s.282). Kuralların belirlenmesi, hukuki boyutta korunması, işletmenin kurumsal bir yapıda yönetilmesi, aile ilişkilerini de sağlam bir temele oturtacaktır (Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, 2013, s.283).

Aile işletmelerinde hissedarlık ve yöneticilik rolleri birbirine karıştırılmamalıdır. Hissedar olup, yönetici olarak görev almayan aile üyeleri, diğer hissedarlara hesap vermeden, işletmeyi istedikleri gibi yönetme hakkını kendilerinde bulabilmektedirler. Şirketin gayri resmi bir yapıya sahip olması da sorunların çözümü noktasında etkisiz kalmaktadır. Bu durumda bağımsız bir yönetim kuruluna olan ihtiyaç göze çarpmaktadır (Alacaklıoğlu, 2011, s.70).

Finansal kurumlar, denetleyici bir yönetimin olduğu aile işletmelerini desteklemektedirler. Yönetim kurullarının planlama yapması borç veren kurum için güven veren bir durumdur (Alacaklıoğlu, 2011, s.70). İyi bir yönetim için, yönetim kurullarının, işletmenin geleceği konusunda çalışmalarda bulunması ve planlama yapması gerekmektedir (Alacaklıoğlu, 2011, s.69).

Birçok ailede para konuları üzerine konuşmak bir tabu sayılmaktadır. Ancak üzerinde durulmayan bu konularda sorun yaşanabilmektedir. İşletmede hem hissedar hem de yönetici olanlar, yönetime katılmayan hissedarların maaşlarından ve ek gelirlerinden rahatsız olabilmektedirler. Kurumsallaşma bunun gibi yaşanabilecek problemlere çözüm getirme hususunda önem taşımaktadır (Alacaklıoğlu, 2011, s.66).

Tüm bu sorunların çözümleri için, aile işletmeleri, kendi kültürlerini göz önüne alarak kurumsallaşma sürecine geçmelidirler (Alacaklıoğlu, 2011, s.70). Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında en verimli ve en etkin sonuç alınabilecek dönem, problem

yaşanmadan, işletmenin kendi isteğiyle tercih ettiği dönem olacaktır (Fındıkçı, 2014, s:196).

Kurumsallaşmanın aile işletmelerine sağlayacağı avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, 2013, s.227) :

1. Kontrolü sağlamak kolaylaşır.
2. İş bölümü daha sağlıklı işler.
3. Örgüt daha düzenli, sistemli çalışır.
4. İşletmenin büyümesi sağlanır.
5. İşletmenin ve işlerin devamlılığı sağlanır.
6. İşletme sahipleri ve yöneticiler kendi işleri için zaman bulur.
7. İşletme hedeflerine ulaşmak kolaylaşır.
8. Hata yapma oranı düşer.
9. İşler ehil olanlarca yerine getirilir.
10. Yetki sorumluluk alanları daha açıktır.
11. İş planları daha açıktır.
12. Yetki/sorumluluk denkliliği sağlanır.
13. Dışa açılmak kolaylaşır.
14. Kararlar daha kolay alınır.
15. Farklı bakış açıları ortaya çıkar.
16. Verimlilik artar.

### **2.3. KURUMSALLAŞMAYA GEÇİŞ SÜRECİ**

Tüm yapıların kurumsallaşması önemli bir süreçtir ancak aile işletmelerinde duygusal yoğunluk olmasından dolayı, bu yapının kurumsallaşması daha önemlidir ve gereken özen gösterilmelidir. (Fındıkçı, 2007, s.84). Kurumsallaşmada kişilerin yerine kurallar yer almaktadır. Kurumsallaşma, işletme içerisindeki kuralları getirdiği ve ilişkileri düzenlediği gibi, aile içerisindeki ilişkileri sistemli hale getirecek ve düzenleyecek zemini de oluşturmaktadır (Yıldız, 2008, s.90).

Her aile işletmesi farklı özelliklere, kurallara, kültüre, birikimlere sahiptir. Bundan dolayı kurumsallaşma süreci her işletmede farklı zaman diliminde ve farklı biçimde gerçekleşmektedir.

Kurumsallaşmaya geçiş sürecinde, bir planlama yapılmalı ve uygulanmalıdır. Kurumsallaşma, adım adım yürütülmelidir. Her aile işletmesi için farklı kurumsallaşma planları yapılmalıdır. Aynı zamanda bu planlar değişkenlik gösteren şartlara göre, yenilenmeli ve yürütülmelidir (Yıldız, 2008, s.92).

Kurumsallaşma süreci, ilk olarak aile ilişkilerinin düzenlenmesi ve kurumsallaşması ile başlayacaktır. Bu sürecin ilerleyişine bakıldığı zaman üzerinde durulması gereken noktalar şu şekildedir (Fındıkçı, 2007, s.84-85) :

1. Aile üyelerinin işletme içerisindeki görev ve yerlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun yanında işletmenin ortakları ve çalışanlarının da görev ve sorumlulukları belirlenmelidir
2. İşletmenin önemli kararlarını veren sorumlu kişi kimdir sorusu cevaplanmalıdır.
3. Aile üyelerinden, işletme içerisinde faaliyette bulunanların maddi kazançlarının dağılımı tespit edilmelidir.
4. Ailenin sahip olduğu değerler, işletmeye ne şekilde yansıtılmalıdır sorusuna yanıt aranmalıdır.
5. Aile içerisinde yapılacak olan harcamalar konusuna netlik getirilmelidir

Kurumsallaşmanın diğer boyutunda ise işletmenin sisteminde düzenlemeler yapılmalıdır. Bu aşamada üzerinde durulacak konular ise şu şekildedir (Fındıkçı, 2007, s.85) :

1. İşletmede görev alanları, tanımları ve iş akışları belirlenmelidir.
2. İşletmenin kuralları belirlenmelidir.
3. İşletmede son kararı veren kişi ya da kişiler belirlenmelidir.
4. İşletme içerisinde yaygınlaşmış alışkanlıklar, gelenekler, uygulamalar varsa tespit edilmelidir.

Kurumsallaşma süreci aile anayasasının oluşturulması, aile konseyinin oluşturulması, hissedarlar sözleşmesi gibi unsurları içermektedir (Sebilcioğlu ve diğerleri, 2010, s:11-12).

### **2.3.1.Aile Konseyi**

Aile konseyi, pek çok aile işletmesi tarafından kullanılan bir forumdur (Kırım, 2001, s.36). Aile konseyi, aile içi iletişimi güçlendirmek, aile birliğini sağlamak amacıyla oluşturulmaktadır (Fındıkçı, 2007, s.200). Aile konseyleri, aile bağlarını canlı ve güçlü tutmaktadır (Kırım, 2001, s.37). Aile konseylerinde ailenin konuşmak, tartışmak ve çözüme ulaştırmak istediği pek çok konu yer almaktadır (Sönmez, 2015, s: 26). Aile konseyi, aile üyelerinin beklentilerini ve farklı algılamaları ortaya koyarak, olası çatışmaları engelleyebilmektedir (Sebilcioğlu ve diğerleri, 2010, s:17).

İşletmelerde aile konseyi oluşturulma sebepleri şunlardır (Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, 2013, s.294) ;

1. Aile meclisleri, aile üyelerini yönetim hakkında, hak ve sorumluluklar konusunda bilgilendirmek için oluşturulmaktadır.
2. İşletme içerisinde görev almayan aile üyelerinin fikir beyan edebilmelerine olanak sağlamaktadır. Bu durum işletme sorunları ile aile sorunları arasında denge kurulmasına yardımcı olmaktadır.
3. Aile meclisi, biriken sorunların, işletmenin sorunlarından ayrı tutularak tartışıldığı bir ortam yaratmış olmaktadır.
4. Aile meclisi, ailenin plan oluşturmasına ve anayasa hazırlamasına yardımcı olmaktadır.

Aile konseyleri, işletmelere ve ailelere göre değişiklik gösterebilmektedir. İşletmenin ve ailenin analizleri yapılarak, ona uygun bir konsey oluşturulmalıdır. Aile konseylerinin oluşum aşamaları şu şekilde sıralanmaktadır :

1. Aile konseyleri oluşturulurken ilk olarak, aile üyeleri, aile konseyinin neden olması gerektiği, nasıl işleyeceği gibi konularda bilgilendirilmelidir. Aile bireylerinin bu konuyu desteklemeleri, konseyin işleyişi açısından önemlidir. Aile konseyleri, aile içerisinde konuşulması gereken konuların konuşulacağı, sorunların tartışılacağı bir

ortamdır. Konseyler, etkin bir şekilde kullanıldığında, işletmeyi etkileyecek pek çok sorununun çözüme kavuşturulması noktasında kritik bir görev üstlenmektedir (Yıldız, 2008, s.40-41).

2. Aile konseylerinin oluşum aşamasında, ikinci olarak, konseye katılacak olan kişiler belirlenmelidir. Konseye aile üyeleri katılmalıdır (Yıldız, 2008, s.41). Aile konseyine kimlerin katılacağı yönetim kurulu tarafından belirlenmektedir. Konseye katılım yaşı 16'dır (Fındıkçı, 2007, s.201). İşletmeyle birebir ilişkisi olmayan kişiler, konseyin asıl görevini yerine getirmesini zorlaştırmamaları için, konseye katılmamalıdır. Bu kişiler sadece bilgilendirme amaçlı olarak konseye davet edilebilmektedir (Yıldız, 2008, s.41).

3. Aile konseylerinin kuralları belirlenmelidir. Toplantı zamanları, katılacak kişiler, toplantının ne sıklıkta yapılacağı, başkanın kim olacağı, oy dağılımı, üyelere söz verilme şekli gibi konularda kurallar konulmalıdır (Yıldız, 2008, s.41). Aile konseylerinde resmi konuşma biçimi yerine, açık ve samimi bir konuşma şekli tercih edilmelidir (Kırım, 2001, s.36). Aile konseylerinin beklenen hedeflere ulaşması için düzenli aralıklarla ve bir gündem çerçevesinde yapılması gerekmektedir (Yıldız, 2008, s.42).

4. Aile konseylerinde, her toplantı için gündem hazırlanmalıdır. Gündem ayrıntılarda kaybolmayı engelleyerek, aile ve işletme için öncelikli olan konuların üzerinde durulmasına olanak sağlamaktadır (Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, 2013, s.295). Konseyler, önceden belirlenen gündem dışına çıkılmadan yürütülmelidir. Genel değerlendirmelerden sonra söz almak isteyen aile üyelerine söz hakkı tanınmaktadır. Öneri ve sorunlar üzerine tartışılmaktadır. Toplantının sonuç raporunun yazılabilmesi için, seçilen iki kişi raportör olarak görevlendirilmektedir. Raportörler, toplantı sırasında üzerinde durulan konuları derleyerek, rapor haline getirmektedir. Konseyde alınan tüm kararlar, tüm aile üyelerini bağlamaktadır. Bunun yanında alınan kararlar, yönetim kurulu için tavsiye niteliği taşımaktadır (Fındıkçı, 2007, s.201).

### **2.3.2. Aile Anayasası**

Pek çok işletme, pek çok alanda yazılı olmayan kurallar uygulamaktadır. Bu kurallar, işletme kurucusu ve ailenin benimsediği değerler ile bağlantılı olarak işletmede uygulanmaktadır. Yazılı olmayan bu kurallar, işletmenin tecrübelerinin,

alışkanlıklarının, değerlerinin bir yansımasıdır. Zamanla, kendiliğinden oluşan yazılı olmayan kurallarda bazen aşırılığa gidildiği görülmektedir. İşletme sahipleri dünya görüşlerini ya da siyasi görüşlerini, işletmeye fazlasıyla yansıtılabilmektedir. Bu durum istenen bir durum değildir. Kişiler taraflı olsalar da kurumlar tarafsız olmalı, her kişiye eşit mesafede durmalıdır. Zaman içerisinde oluşan kurallar, işletmenin anayasasının oluşturulmasında belirleyici olmaktadır. Aile işletmesi anayasaları oluşturulurken, aynı ülkelerin anayasalarında olduğu gibi sosyal yapı da ele alınmalıdır. İşletmelerde ise işletme kültürü dikkate alınarak, anayasalar oluşturulmalıdır (Fındıkçı, 2007, s.149-150).

Aile anayasası, işletmenin devamlılığını etkileyen konu ve sorunları kapsayan, aile ve işletmenin ilişkilerine danışmanlık yapan, aile üyelerinin onayladığı, tüm aile üyelerini bağlayan ve uygulanmaması durumunda yaptırımları olan bir belgedir (Yıldız, 2008, s.43).

Anayasaların oluşturulmasında temel amaç, faaliyetleri, belli kurallarla yürütmektir. Kurallı bir şekilde yönetilen örgütlerde, işleyiş kolaylaşacak, sorunlar önlenecek ve örgütün ömrünü uzatacaktır (Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, 2013, s.285). Aile anayasaları için de bu durum geçerlidir.

Aile işletmelerinde, işletmenin büyümesi ve gelişmesi, işletmeye yeni katılan aile üyelerinin olması, karar alma sürecinde aktif olmak istemeleri, anayasaya ihtiyacın temellerini oluşturmaktadır (Yıldız, 2008, s.43).

Geleceğin belirsizliği, işletme ve aile için sorun teşkil etmektedir. Aynı zamanda aileye yeni katılarak, aynı soyadını taşıyan kişilere, aile ilişkilerinde ve işletmeyle olan ilişkisinde yol gösterilmelidir. Bu durum, aile anayasasının gerekliliğini göstermektedir (Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, 2013, s.283).

İşletmelerin bir sonraki kuşağa devredilebilmesi ve ileriye taşınması için, kurumsallaşma gerekmektedir. Kurumsallaşma aşamasına geçilebilmesi için de aile anayasasına ihtiyaç duyulmaktadır (Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, 2013,s.285).

Aile anayasaları işletmelere birçok konuda avantaj sağlamaktadır. Örneğin aile anayasaları, aile işletmelerine danışmanlık görevi görmektedir. Aile içi ilişkileri ve iletişimi güçlendirmekte ve aile içinde işbirliğini oluşturmakta ve aile bağlılığını

artırmaktadır. Ailenin benimsediği değerlerin gelecek kuşaklara aktarılmasını sağlamaktadır. Aile anayasası objektif olmasından dolayı güvenilirdir, adalet duygusunu oluşturmaktadır. İşletmede performans üzerinde de olumlu etkilere sahiptir (Güleş, Arıcioğlu, Erdirençelebi, 2013, s.286). Aynı zamanda aile anayasalarında yeni nesillerin işletmeye katılım şartları da yer almaktadır (Sönmez, 2015, s: 29).

Her aile işletmesinin kendisine özgü yapısı ve özellikleri bulunmasından dolayı oluşturulan anayasalar da farklılık göstermektedir. Anayasalar hazırlanırken, üzerinde durulması gereken önemli noktalar bulunmaktadır. İlk olarak, her aile üyesinin, beklentileri, değerleri, tecrübeleri, kişilik özellikleri farklılık göstermektedir. Bu durumda tüm aile üyelerinin beklentilerini karşılayan, herkesin aynı kaniya vardığı bir anayasa oluşturulamayacağı kabul edilmelidir. Bunun yanında oluşturulan anayasalarda, genel olarak yer verilmesi gereken başlıklar ve onların alt başlıkları belirlidir. Bu altbaşlıkların içerikleri, işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir (Fındıkçı, 2007.s.156).

Aile anayasasının oluşturulmasında, belli bir zaman dilimine ihtiyaç duyulmaktadır. İşletme için önem taşıyan konu ve sorunların üzerinde ayrı ayrı durularak, tüm ihtiyaçları giderecek bir anayasa hazırlamak, tahmin edileceği gibi uzun süren toplantılar ve çalışmalar sonucunda ortaya çıkacaktır. Bunun için de yoğun emek harcanacağı kabul edilmelidir (Güleş, Arıcioğlu, Erdirençelebi, 2013, s.283).

Aile anayasaları oluşturulurken bulunması gereken özellikler şunlardır (Fındıkçı, 2007, s.153-155) :

1. Anayasalar, aile işletmelerinin yapısına göre değişiklik göstermektedir. Anayasalar oluşturulurken, işletmenin özellikleri göz önüne alınmalıdır. Ancak oluşturulmaları sırasında mevcut anayasalardan faydalanılmalıdır.
2. Anayasalar, hukuki kurallara uygun nitelikte olmalıdır. Anayasa, konu hakkında bilgi sahibi olan bir hukukçunun kontrolünden geçmelidir. Aile anayasalarının hazırlanmasında önemli olan bir nokta da anayasanın kim ya da kimler tarafından hazırlanacağı konusudur. Anayasayı hazırlayacak kişi bir ekiple çalışmalıdır. Bu ekibin içerisinde farklı alanlarda deneyimli kişilerin bulunması faydalı olacaktır. Doğru şekilde hazırlanmayan bir anayasa, işletmeyi ileriye değil geriye götürebilmektedir. Hazırlayan



kişiler, akademik anlamda bilgili olmaları yanında, üst düzey işletme yöneticiliği tecrübesine de sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca bu kişilerin, işletmenin ortaklarına eşit mesafede olan, objektif değerlendirebilecek konumda olmaları gerekmektedir.

3. Anayasanın hazırlanması aşamasında, ortaklardan biri ve birkaçının doğrudan işin içerisinde yer alması doğru değildir. Bir yönetim kurulu üyesinin, işin içinde aktif olarak yer alması, tarafsızlık ilkesine aykırı olacaktır. Ancak yönetim kurulu başkanının anayasanın hazırlanması aşamasında, işleri takip etmesi gerekmektedir. Anayasanın hazırlanmasında, bir ya da birkaç kişinin isteği değil, tüm aile üyelerinin ve işletmenin beklentilerinin dikkate alınması gerekmektedir.

Aile işletmelerinin anayasalarında bulunması gereken başlıkları şu şekilde özetlemek mümkündür (Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, 2013, s.287) :

1. Amaç ve ilkeler bölümü
2. Hissedarlar Sözleşmesi
3. İşletme isminin kullanımı
4. Yönetim organları, görevleri ve işleyişi
5. Yönetim devri
6. İnsan kaynakları
7. Aile üyeleri arasındaki ilişkiler ve çatışma yönetimi
8. Anayasa değişiklikleri, yaptırımlar ve uygulama proserüdü.

### **2.3.3. Yönetim Kurulu**

Yönetim kurulu, işletmelerde yönetim tarafından görevlendirilen, işletme hedeflerine ulaşırken izlediği stratejileri denetleyen bir kuruldur (Kılınç, 2016, s.40). Aile işletmelerinde patronlar, yönetim kuruluna sıcak bakmamaktadır. Fakat iyi bir yönetim kurulu işletmenin başarısı için oldukça önemlidir. Yönetim kurulu oluşturulurken aile üyeleri haricinde kişiler seçilmelidir. Aynı zamanda alanında uzman kişiler olmalıdır. Yönetim kurulları işletmeyle ilgili, büyüme hedefleri, yeni yatırımlar, varis seçimi gibi önemli konularla ilgilenmektedir (Erkan, 2012, s.108-109).

Yönetim kurulları yapı ve işleyiş bakımından 5'e ayrılmaktadır (Erkan, 2012, s.109) :

1. Kağıt Üzerinde Yönetim Kurulu
2. Onaylayıcı Yönetim Kurulu
3. Tavsiyeci Yönetim Kurulu
4. Bütüncül Yönetim Kurulu
5. Bağımsız Yönetim Kurulu

## **2.4. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN SORUNLAR**

Aile işletmelerinin yönetim şekli ve işleyişi diğer işletmelerden daha karmaşıktır. Çünkü aile işletmelerinde, hem iş ilişkileri hem de aile ilişkileri mevcuttur. Bu durum, çeşitli sorunları da beraberinde getirmektedir. İşletmeler büyümeye ve gelişmeye başladıkça, sorunlar da artmaktadır. İşletmenin varlığını tehdit eden sorunlara kadar ulaşabilmektedir (Tetik, Uluyol, 2005, s.17).

Aile işletmelerin yaşadıkları sorunları şu başlıklar altında incelemek mümkündür :

### **2.4.1. Kurumsallaşamama Sorunu**

Aile işletmeleri genel olarak tek kişinin öncülüğüyle kurulmaktadır. Yetkiler tek kişide toplanmıştır. Aile işletmeleri kuruldukları dönemde, fazla sorun yaşamadan yürümektedirler. Ancak işletmenin gelişmesiyle, işletmenin ihtiyaçları da artmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerine devam edebilmeleri için, aile özelliklerinden soyutlanarak kurumsallaşmaları gerekmektedir. Türkiye' de işletmelerin %95 i aile işletmesi yapısında olduğu hesaba katıldığında, bu işletmelerin devamlılığının sağlanması ve gelişimi Türkiye ekonomisi için oldukça önem taşımaktadır (Tetik, Uluyol, 2005, s.18).

Aile işletmelerinin uzun süre varlıklarının sürdürülebilmesi için gerekli olan kurumsallaşma faaliyetleri birtakım sebeplerden dolayı engellenebilmektedir. Bu sebepler arasında vizyon, misyon, amaç, strateji gibi önemli kavramların belirgin olmaması ve benimsenmemesi yer almaktadır. Bununla birlikte, değişen çevre faktörlerine uyum sağlamada yaşanan zorluklar kurumsallaşmayı da olumsuz etkilemektedir. Kurumsallaşmayı olumsuz yönde etkileyen diğer unsurlar arasında,

katılımcı yönetim kültürünün yerleşmemesi, merkezi yönetim anlayışı ile işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi ve yetki devrinin yapılamaması gibi sorunlar bulunmaktadır (Bayer, 2005, s:130-16)

İşletmelerde kurumsallaşmanın yanlış uygulanmasına neden olan bazı hususlar bulunmaktadır. Örneğin, kurumsallaşma işletmenin tamamen profesyonel yöneticilere teslim edilmesi anlamına gelmemektedir. İşletmenin sahibi ve yöneticileri, kontrolü sağlamalıdır, işletmenin bilgilerini dışarıya aktarma noktasında denetim sağlamalıdır (Tetik, Uluyol, 2005, s.21). Kurumsallaşma hakkında yetersiz bilgiye sahip olunması da uygulama aşamasına geçilmesinde sorun yaratmaktadır (Tetik, Uluyol, 2005 : s.22). Aile işletmelerinde ikinci hatta üçüncü kuşaklar da görev alabilmektedir. Bu durumda işletmede çalışanların sayısı artmakta, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi sorunları ortaya çıkmaktadır. Yaşanabilecek sorunlardan bir diğeri de, aile içerisindeki ilişkidir. Her işletmede aile bireyleri arasındaki iletişim farklıdır. Yaşanan sorunlar, çatışmalar işletmenin yönetimine de yansımaktadır (Tetik, Uluyol, 2005, s.22-23). Kurumsallaşmayı engelleyen faktörlerden bir tanesi de, yönetim özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Kurucunun sıkı denetim uygulamaları, yeterli eğitime sahip olmayan personelin, aileye yakın kişilerin görevlendirilmeleri gibi sorunlar kurumsallaşmaya yansımaktadır (Tetik, Uluyol, 2005, s.23).

#### **2.4.2. Yönetim Fonksiyonları Açısından Yaşanan Sorunlar**

Aile işletmelerinde, yönetim fonksiyonları açısından işletmenin yapısına bağlı olarak değişen sorunlar yaşanabilmektedir.

İşletmede hangi aile üyesinin hangi işlerden sorumlu olduğu konusunda yaşanan belirsizlikler problem yaratabilmektedir. Bu durum, yapılan işte uzmanlaşmayı engelleyebilmektedir. Bununla birlikte işletmenin kurucusunun vefatından sonra, yönetimi devralacak kişinin belirli olmaması, yönetimde birtakım aksaklıklara sebep olabilmektedir (Meşe, 2005, s:10).

Bir işletmede yönetim fonksiyonları bakımından yaşanabilecek sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Tetik, Uluyol, 2005, s.23-24) :

1. Yöneticiler yetersiz olabilmektedir.
2. İşletme yapısının belirgin olmamasından kaynaklanan sorunlar yaşanabilmektedir.

3. Lider ya da aile odaklı bir yaklaşımın yarattığı sorunlar görülmektedir.
4. Yöneticiler, işletmeyi devretme konusunda isteksiz davranabilmektedirler.
5. İşletmenin büyümesi ve gelişmesi konusunda yönetim, yetersiz kalabilmektedir.

### **2.4.3. Çatışma Sorunları**

Çatışma, birden fazla seçeneğin olduğu durumlar, birey ya da grupların karar verme durumunda yaşanan bozulma olarak tanımlanabilmektedir (Tetik, Uluyol, 2005, s.27). İşletmelerin büyüdüğü ve gelişme gösterdiği dönemlerde, işletme içerisinde görev alan kişi sayısı da artacaktır. Bu dönemde çalışanlar arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Çatışmaları yok saymak doğru değildir. Çatışmaları en aza indirebilmek için kurallar getirilmeli, kurumsal bir yönetim sistemi oluşturulmalı, çatışmanın türüne göre çözüm yolları üretilmeye çalışılmalıdır (Yıldız, 2008, s.28).

Aile işletmelerinde yaşanabilecek çatışmaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Tetik, Uluyol, 2005, s.29-38) :

1. İşletme sahibinin kendi içinde yaşadığı çatışmalar
2. İşletme sahibi ve eşi arasında yaşanan çatışmalar
3. İşletme sahibi ve çocukları arasında yaşanan çatışmalar
4. Aileye sonradan dahil olanların sebep olduğu çatışmalar
5. Kuzenlerin sebep olduğu çatışmalar
6. Aile ve iş çatışması
7. Kardeşler arasındaki çatışmalar

### **2.4.4. Liderlik Sorunları**

Önder(lider), Türk Dil Kurumu'na göre 'gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse' olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Liderlik ve yöneticilik birbirleriyle karıştırılan kavramlardır. Ancak lider, işletmeye daha geniş açıdan bakan, geleceği şekillendiren kişidir. Yönetici ise işleri yürüten, şu anki durumla ilgilenen kişidir. Tek kişinin yani liderin yönetimde

olması bazı avantajlar ve dezavantajlar getirir. Kararların hızlı alınması, diğer kişi ve kurumlarla ilişkiler bakımından avantajlar sağlarken, tek kişinin hakim olması, kararların danışılmadan alınması gibi dezavantajlar da oluşabilmektedir (Tetik, Uluyol, 2005, s.40-41).

#### **2.4.5. Profesyonelleşememe Sorunu**

İşletmelerde, bilgi ve tecrübeye bakılarak işe almak yerine kan bağına bağlı olarak işe alınmalar yaşandıkça bununla birlikte bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Alanında yetersiz aile üyelerinin işe alınması, aile dışından çalışanların öfke ve kin gibi duygular beslemesine, haksızlık yapıldığı düşüncelerine kapılmalarına neden olmaktadır. Bu durum çalışanların motivasyonlarını azaltmaktadır. İş değişikliğini düşünmelerine sebep olmaktadır. İşletme kurucuları ya da sahipleri, işe alınma konusunda çeşitli standartlar ve kriterler getirerek bu süreci yönetmelidir (Tetik, Uluyol, 2005, s.41-43). Aile işletmelerinde, işe en uygun profesyonel çalışanları seçmek, onların motivasyonunu sağlamak ve işe katkıda buldukları bir iş ortamı oluşturmak yönetimin sorumluluğundadır (İzmiroğlu, 2011, s:55).

#### **2.4.6. İşgücü Devretme Sorunu**

Aile işletmelerinde yöneticilerin, kendilerinden sonra gelecek kuşağı yetiştirmeleri ve işletmeyi başarılı bir şekilde geleceğe aktarmaları son derece önemlidir. Bunu sağlamak için yönetimde birtakım kurallar ve kriterler bulunmalıdır. Deneyimsiz bir aile üyesinin, işletmenin yöneticisi olması durumu işletmenin başarısızlığına sebep olacaktır (Tetik, Uluyol, 2005, s.43-44). Bu nedenle işletmeyi devralacak kişinin özenle seçilmesi ve yetiştirilmesi, aynı zamanda yönetimin doğru zamanda devredilmesi önem taşımaktadır.

Yönetimin devredilme aşamasında devreden kişi ile devralan kişinin uzlaşması, bu sürecin başarı ile tamamlanmasında önem taşımaktadır (Peksaygılı, Tutan, 2015, s: 6435).

#### **2.4.7. Aile ve İşletme Sistemlerinin Karıştırılması**

Aile işletmelerinin en hassas noktası ‘‘aile’’ ve ‘‘işletme’’ kavramlarının karıştırılmasıdır (Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, 2013,s.285). Aile ve işletme kavramları birbirlerinden farklı kavramlardır ve farklı kurullarla yürütülmektedir. Ancak

aile işletmelerinde, aile ve iş ilişkileri birlikte sürdürülmek zorundadır (Tetik, Uluyol, 2005, s.46-47). Aile işletmelerinde iş ve aile ilişkilerinin birbirine karıştırılması sıklıkla karşılaşılan bir sorundur. İşletmede oluşan sorunlar aileyi, ailede oluşan sorunlar işletmeyi etkilemektedir. Bu iki kavram arasında sınırların ve dengenin sağlanması hem aile ilişkileri bakımından hem de iş ilişkileri bakımından oldukça önemlidir.

#### **2.4.8. Finansal Sorunlar**

Her işletmede olduğu gibi aile işletmelerinde de zaman zaman finansal sorunlar yaşanabilmektedir. İşletmenin yapısına, faaliyet gösterdiği alana, ekonomik koşullara ve yönetim şekline bağlı olarak değişen sorunlar yaşandığını belirtmek mümkündür.

İşletmelerin yaşadığı finansal sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Tetik, Uluyol, 2005 : s.48-49) :

1. İşletmelerde öz kaynaklar yetersiz durumda olabilmektedir.
2. Yabancı kaynak yapısı ile ilgili sorunlar yaşanabilmektedir.
3. Çalışma sermayesi ile ilgili sorunlar yaşanabilmektedir.
4. Çarpık finansal yapılanmanın yarattığı sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

#### **2.4.9. Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışması**

İşletmede, aynı dönemde birden fazla kuşağın birlikte çalışmaları durumunda problemler meydana gelebilmektedir (Alayoğlu, 2003, s:106). İlk kuşak daha sınırlı kaynaklarda yaşamaya alışkın, daha çok çalışan bir yaşam sürdürürken, yeni kuşaklar geniş kaynaklarla yaşamayı isteyen bir tavır sergilemektedirler (Fındıkcı, 2014, s: 64). Birinci ve ikinci kuşak arasında, yetişme tarzından kaynaklanan sorunlar yaşanabilmektedir. Birinci kuşak, işlere en baştan başlamış, başarıya ulaşmak için çabalamıştır. Bunun yanında, ikinci kuşak hazır bir düzene dahil olmuştur. Birinci kuşağa kıyasla daha fazla imkana sahip olarak yetişmiş, daha iyi eğitim almıştır (Alkoç, 2013. s: 23). İkinci kuşak aile bireyleri zorluklarla karşılaşmaması onların zorluklar karşısında güçlü durmasını engellemektedir. İkinci kuşaklar genellikle ya farklı alanlara yönelip işi geliştirmekte ya da geleneksel yapıyı sürdürmektedirler (Sönmez, 2015, s:

16). İki kuşak arasındaki farklılıklar, sorunların yaşanmasına sebep olmaktadır (Alkoç, 2013. s: 23).

Üçüncü kuşaklar genellikle sosyal yönü olan, ancak iş dünyasında zorluklarla hiç karşılaşmamış durumdadırlar (Sönmez, 2015, s : 16). Üçüncü kuşak yöneticiler, yeterli tecrübe ve donanıma sahip olmasalar da, aile bağlarından dolayı işletmede görev alma hakkına sahip olabilmektedirler. Bu durumda işletmenin yönetimi yetersiz kişilerden oluşabilmektedir. Bu da üçüncü kuşak aile işletmelerinde yaşanabilecek sorunlardan biridir (Alkoç, 2013. s: 24-25). Üçüncü kuşaktan sonra aile işletmelerine, aile bireylerinin katılımı arttıkça, hisseler paylaşılabilen, anlaşmazlıklardan dolayı hisseler satılabilmektedir (Ateş, 2009, s: 124).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI ÜZERİNE AFYONKARAHİSAR İLİNDE BİR ÇALIŞMA

Bu bölümde Afyonkarahisar ilindeki aile işletmelerinin kurumsallaşmaya bakış açıları anket çalışması ile değerlendirilmiştir. Ayrıca bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, metodolojisi, hipotezleri ve yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin istatistik değerlendirmesiyle ulaşılan veriler ve yorumları yer almaktadır.

#### 3.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ VE GEÇMİŞİ

##### 3.1.1. Çalışmanın Önemi

Tüm işletmeler için olduğu gibi aile işletmeleri için de kar etmek, varlığını nesiller boyunca sürdürmek oldukça önemlidir. Ancak diğer işletmelerden farklı olarak aile işletmeleri, aile ve iş ilişkilerinin birlikte yürütüldüğü, dengelenmek durumunda olduğu bir yapıya sahiptir. Birbirinden oldukça farklı zeminler üzerine kurulan ve farklı işleyişlere sahip iki kavram için farklı bakış açılarına ve yönetim şekillerine ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde ekonomik koşullarda ve yönetim şekillerinde yaşanan değişimler, artan rekabet ortamı gibi etmenler işletmeleri de etkilemiş, farklı arayışlar içine girmelerine neden olmuştur. Çağın koşullarını yakalamak adına başlayan bu süreçte işletmeler için kurumsallaşma büyük önem taşımaktadır. Kurumsallaşma, işletmelerin analiz edilmesiyle başlayan, ihtiyaçları ve yapısı doğrultusunda düzenlemeleri sağlayan, işletmeleri bireysel bakış açısından kurtaran, gelişim ve değişimlerini sağlayan, varlıklarını sürdürmelerinde önemli etkiye sahip olan bir süreçtir. Aile işletmelerinde, işletmenin kurucusu/patronu işlerin her aşamasında aktif olarak yer almakta, tüm süreci kontrol etmekte ve genellikle kendisi olmadan işlerin aksayacağı düşüncesindedir. Kurumsallaşma, işletmeyi kişilere bağımlı olmaktan kurtararak, kişiler değişse de işlerin devamlılığını sağlayan bir yapı oluşturur. Bunun yanında, aile işletmelerinde aile üyelerinin çalışması, profesyonel yönetime geçişi engelleyebilmektedir. Yönetici konumuna getirilen kişilerin yetiştirilmesi ve seçimi, üzerinde özenle durulması gereken bir konu iken, aile işletmelerinde genellikle aile üyeleri seçilmekte ve seçim yapılırken yetenekleri yerine ailedeki konumuna dikkat



edilmektedir. Kimi aile işletmelerinde kurucudan sonra işletmeyi en büyük çocuk devralmaktadır. Ancak devralan kişinin eğitimi, istekleri ve yeteneklerinin uygunluğu hesaba katılmamaktadır. Kurumsallaşmış işletmelerde çalışanlar için belli kriterler getirilerek, bir pozisyon için en uygun çalışan seçilmeye çalışılarak, bu sorunun önüne geçilebilmektedir. Kurumsallaşmanın aile işletmelerine sağladığı katkılardan bir diğeri ise aile ve iş ilişkilerini ayrı ayrı ele alarak sınırlarının belirlenmesidir. Aile bağlarından dolayı duygusal yaklaşımla karar vererek iş yaşamını etkilemesi engellenebilmektedir. Tüm bu hususlar göz önünde bulundurulduğunda kurumsallaşma, aile işletmelerinin gelişimi ve varlıklarını sürdürmeleri bakımından önem taşımaktadır.

### 3.1.2. Çalışmanın Geçmişi

Ülkemizde ve Dünya’da bulunan işletmelerin çoğunluğunu oluşturan aile işletmeleri ve işletmelerin sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir kavram olan kurumsallaşma ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Aile işletmelerinin yaşadıkları sorunlar, aile işletmelerinin kurumsallaşmaya bakış açıları ve kurumsallaşma aşamasında oluşan aksaklıklar gibi pek çok alt başlık altında incelemek mümkündür. Bu bölümde konuyla ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmaların ve elde edilen sonuçların bir kısmı paylaşılmıştır.

Günay (2014) Isparta’da bulunan aile işletmelerinin kurumsallaşmaya bakış açılarının, kurumsallaşma düzeylerini ve kurumsallaşmayı etkileyen faktörlerin belirlenmesi üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya Isparta İşadamları Dernekleri üyeleri katılım sağlamıştır. Araştırma sonucunda, Isparta’daki aile işletmeleri tarafından kurumsallaşmanın yeterince önemsenmediği tespit edilmiş, kurumsallaşmaya önem veren bir örgüt kültürünün oluşturulması gerektiği belirtilmiştir.

Doğan (2014) aile işletmelerinde kurumsallaşma sorunları üzerinde yaptığı araştırmayı Adıyaman ili ile sınırlandırmıştır. Elde edilen bulgulara göre, kurumsallaşmayı etkileyen faktörler belirtilmiş, kurumsallaşma aşamasında aile ve işletme adına yapılması gerekenler belirtilmiştir.

Dilli (2013) aile işletmelerinin kurumsallaşma aşamasında hangi adımları atacağı ve bu aşamada sahip olması gereken faktörler üzerine bir araştırma yapmıştır. Aynı zamanda hesap verebilirliğin etkileri de irdelemiştir. Araştırma sonucunda genel firma

performansının artırılması için hesap verebilirliğin önemi ortaya çıkmıştır. İş veya aile ilişkilerinde yaşanan problemlerin karşılıklı olarak etkileneceği, işe ilgisiz olan yeni kuşakların işletmenin performansını olumsuz yönde etkileyeceği, aynı zamanda iyi eğitim almış yeni kuşakların da performans üzerinde olumlu etkilere neden olacağı ortaya çıkmıştır.

Şengün (2011) 'ün aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini incelemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışması, Gaziantep, Diyarbakır ve Malatya illeri ile sınırlandırılmıştır. Araştırma sonuçlarında, çalışmaya katılan illerde aile ve iş ilişkilerinin ayrı değerlendirilmesi konusunda düşük düzeyde sonuç alınmıştır. Özellikle Diyarbakır ilinden alınan ortalama diğer illerden düşük düzeydedir. İşletmelerin yazılı plan ve program bulundurma konusunda Malatya ilinde diğer illere göre daha yüksek bir oran görülmüştür. Ancak Malatya ilindeki aile işletmeleri, kişilerin sözünden çok sisteme bağlı kalma konusunda diğer illerden düşük ortalama sahiptir.

Meşe (2005) aile işletmelerinde kurumsallaşmanın performans üzerine etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda kurumsallaşma kavramının aile işletmeleri tarafından bilinmemesi, soruların pek çok işletme yöneticisi tarafından anlaşılmasında ayrıca soruların işletmelerin gizlilik ilkesine aykırı olarak görülmesi gibi sorunlarla karşılaşmıştır. Kurumsallaşma alt boyutlarının, örgütsel performans üzerine yapmış olduğu etki incelendiğinde sadece formalizasyonun etki ettiği tespit edilmiştir.

Tosun (2013), kurumsallaşmaya bakış açısını ve kurumsallaşmanın sürdürülebilirliğe etkisini ölçmek amacıyla Antalya'da faaliyet göstermekte olan bir aile işletmesi ile çalışmıştır. Çalışmaya aile işletmesinin yönetim kurulu üyeleri ve profesyonel yöneticiler katılım sağlamışlardır. Çalışma sonucunda aile üyelerinin kurumsallaşmayı bir gereklilik olarak gördükleri ve profesyonel çalışanlara önem verdikleri ortaya çıkmıştır.

Dündar (2010), işletmelerde kurumsallaşmanın nasıl sağlandığını ve kurumsallaşma sonucunda yönetim ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmayı Batı Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren imalat işletmeleri ile sınırlandırmıştır. Araştırma sonucunda, işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile işletme performanslarının paralel olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsallaşmanın işletmenin

büyüklüğü ile orantılı olduğu da ifade edilmiştir. İşletme büyüdükçe çalışan sayısı artmakta, işletmelerin kurumsallaşma ve profesyonelleşme gibi kavramlara bakış açılarında farklılıklar yaratmaktadır. Kurumsallaşmak isteyen işletmelerin insan kaynakları politikalarına önem vermeleri gerektiği de belirtilmiştir.

Çamköy (2007), Kütahya ilinde faaliyet göstermekte olan aile işletmelerinde kurumsallaşmayı ve kurumsallaşmanın işletmelere etkisini araştırmak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda aile işletmelerinin kurumsallaşmanın işletmenin başarısında etkili olacağı görüşlerinin yanı sıra, aile işletmelerinde kurumsallaşma faaliyetlerinin yetersiz olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre kurumsallaşma, aile işletmelerinde oluşabilecek sorunları gidermede etki yapmakta, aile- işletme ilişkileri için de pozitif etkilere sahip olmaktadır.

Kobal (2014), aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde ikinci kuşağın yaşadığı sorunları incelemek amacıyla Türkiye’de çeşitli illerde bulunan ve çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışmasını gerçekleştirmiştir. Kobal, yöneticilerin yoğun tempodan ve bilgi paylaşımından duyduğu rahatsızlıktan dolayı örneklem sayısının azaldığını ifade etmiştir. Çalışmada yöneticilerin kurumsallaşmayı kalite yönetim sertifikalarına sahip olmak olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldız (2014), aile işletmelerinin kurumsallaşması üzerine yaptığı araştırmasını Ankara ilinde faaliyet göstermekte olan aile işletmelerinin katılımlarıyla gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda aile işletmelerinin kurumsallaşmasına ilişkin olarak pek çok sonuç ortaya çıkmıştır. İşletmenin çalışanları, personel seçiminde akrabalık bağlarından çok işe uygun nitelikte kişilerin seçildiğine katılmamış veya kararsız kalmıştır. Aile ve işletmede oluşan sorunlar konusunda genellikle ayrı tutulduğu görüşüne katılmakta fakat bu tür sorunların iç içe yaşandığı izlenimini belirtmişlerdir. Ayrıca işletme çalışanları, aile üyelerinin görev dağılımlarının yetenekleri gözeticilerle yapıldığına katılmamakla birlikte, işletmenin stratejik kararlarının alınması konusunda işletmede pek çok çalışanın görüşünün alındığını da ifade etmişlerdir.

## 3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırlarına yer verilirken, örnekleme süreci ve ön çalışmaya değinilecek, aynı zamanda veri toplama yöntem ve aracı hakkında bilgi verilecektir.

### 3.2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırları

Aile işletmeleri dünyada ve ülkemizde sayıca çoğunluğu oluşturmaktadırlar. Bu durum aile işletmelerinin dünya ekonomisi ve ülkemiz ekonomisi üzerindeki belirleyici etkisini ortaya koymaktadır. Günümüzde iş dünyasında yaşanan değişimler ve yoğun rekabet ortamı işletmeleri bir arayışa sürüklemiştir. Bu noktada işletmelerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesinde kurumsallaşma süreci ön plana çıkmaktadır.

Çalışmanın uygulama kısmında, aile işletmelerinin kurumsallaşmaya bakış açıları ölçmek istenmiştir. Afyonkarahisar ilinde sanayi faaliyetlerinin yoğun olduğunu ve pek çok işletmenin bulunduğunu söylemek mümkündür. Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odası'ndan alınan bilgilere göre Afyonkarahisar ilinde faaliyet göstermekte olan 4554 işletme bulunmaktadır (<http://www.afyonkarahisartso.org.tr>). Ancak bu işletmelerin ne kadarının aile işletmesi olduğuna dair net bir bilgi bulunmamaktadır. İşletme sayıları, anonim, kolektif, limited şirket gibi başlıklar altında belirtilmiştir. Sayı bakımından oldukça fazla işletme bulunmasından dolayı, anket çalışması Afyonkarahisar ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma Afyonkarahisar ilinde seçilen 202 aile işletmesi sahibi/yöneticisi üzerinde yapılmıştır. Araştırma Afyonkarahisar ili ile sınırlandırıldığından dolayı tüm Türkiye için geçerlidir denilemez.

### 3.2.2. Örnekleme Süreci ve Ön çalışma

Araştırmanın ana kütlesini Afyonkarahisar ilindeki aile işletmelerinin kurucu/yöneticileri oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. 17.03.2017- 20.04.2017 tarihleri arasında toplam 202 kişiye anket uygulanmıştır.

### 3.2.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Veriler yüz yüze ve e-mail yoluyla uygulanan anket çalışması ile elde edilmiştir. Anket formunda 4 grup soru yer almaktadır. 1.grup sorular yöneticiye/kurucuya ait demografik özellikleri belirlemeye yöneliktir. 2.grup sorular işletmeyle ilgili genel bilgileri belirlemek için hazırlanmıştır. 3.grup sorular aile şirketi olmanın avantaj-dezavantajları, şirketin büyüme-yönetim stratejileri ve kurumsallaşma durumlarını tespit etmek içindir. 4.grup sorular ise yöneticilerin kurumsallaşmaya yönelik tutumlarını tespit etmek için hazırlanan sorulardır. Anketin hazırlanmasında Dilek Gülen (2005)'in "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu Süreçte Yaşanan Sorunlar: Kahramanmaraş Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinde kullandığı anket çalışması kullanılmıştır.

### 3.2.4. Verilerin Analizi

Çalışmanın bu bölümünde Afyonkarahisar ilinde faaliyet göstermekte olan aile işletmelerinin kurumsallaşmaya bakış açıları ve karşılaştıkları sorunları incelemek amacıyla gerçekleştirilen anket çalışmasının analiz sonuçları değerlendirilmiştir. Yapılan anket çalışmasının analiz edilebilmesi amacıyla tanımlayıcı istatistikler ve faktör analizi uygulanmıştır. Veriler SPSS 20.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

#### 3.2.4.1. Yöneticilerin/ Kurucuların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan yöneticilerin/kurucuların demografik özellikleri tablo 3.1'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1. Yöneticilerin/Kurucuların Demografik Özellikleri**

Yaş	(f)	(%)	Cinsiyet	(f)	(%)
25 ve altı	9	4,5	Kadın	36	17,8
26-35	41	20,3	Erkek	166	82,2
36-45	82	40,6	<b>Yükseköğretim</b>	<b>(f)</b>	<b>(%)</b>
46-55	50	24,8	Hukuk	1	,5
56 ve üzeri	20	9,9	Tıp	2	1,0
<b>Eğitim</b>	<b>(f)</b>	<b>(%)</b>	İşletme	46	22,8
İlköğretim	20	9,9	İktisat	22	10,9
Lise	58	28,7	Mühendislik	33	16,3

Yüksekokul	31	15,3	Diğer	20	9,9
Lisans	80	39,6	Yükseköğretim almamış	124	61,4
Lisansüstü	13	6,4	<b>TOPLAM</b>	<b>202</b>	<b>100</b>

Tablo 3.1'e bakıldığında ankete katılan yöneticilerin/kurucuların çoğunluğunun 36-45 yaş aralığında (%40,6), lisans mezunu (%39,6) ve erkek (%82,2) olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin çoğunluğunun herhangi bir yükseköğretim almadığı (%61,4) görülmektedir.

### 3.2.4.2.Aile İşletmesi İle İlgili Genel Bilgiler

Araştırmaya dahil olan aile işletmeleri ile ilgili kurucu veya yöneticilere işletmenin sektörü, çalışan sayısı, işletmenin kaç nesildir devam ettiği gibi sorular yöneltilmiştir. Sonuçlara göre ankete katılan işletmelerin çoğunluğunun içinde bulunduğu sektör sırasıyla mermercilik, gıda, inşaat ve madenciliktir. İşletmelerin çoğunluğu (%75,2) 1-49 çalışana sahiptir ve 2.nesil işletmedir (%45). Ankete katılan cevaplayıcıların çoğunluğu işletmenin sahibi ve yöneticisidir (%66,3).

İşletmenin sahibi olan kişilere çocuğunun işini devam ettirmesini isteyip istemediği sorulmuştur. İşletme yöneticilerinin çoğunluğu (%59,9) çocuğunun işi devam ettirmesini istemektedir. Buna karşılık yöneticilerin çoğunluğu (%64,9) işletmenin yönetim ve kontrolünün kendisinden sonra kime geçeceğini belirlememiştir.

### 3.2.4.3.Aile İşletmesi Olmanın Avantaj ve Dezavantajları

Araştırmaya katılan aile işletmesi yöneticilerine, aile işletmesi olmanın avantaj ve dezavantajlarını önem derecesine göre sıralamaları istenmiş ve alınan cevaplar tablo 3.2'de ve tablo 3.3'te gösterilmiştir.

Ankete katılan yönetici/kurucuların %30'u aile işletmesi olmanın herhangi bir avantaj sağlamadığını ifade etmiştir. Diğer avantajların önem sırası tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.2. Aile İşletmesi Olmanın Avantajları**

<b>Avantajlar</b>	<b>Önem sırası</b>
Tek elden yönetim kararların hızlı alınmasına yardımcı olması	1
Şirket sahibi aile tanındığı için sosyal ve iş çevresi sağlaması	2
Yurtiçi pazarlar girişte kolaylık sağlaması	3
Kredi temininde kolaylık sağlaması	4

Tablo 3.2'ye bakıldığında, ankete katılanların çoğunluğu için aile işletmesi olmanın en önemli avantajı tek elden yönetim kararlarının hızlı alınmasına yardımcı olmasıdır. Bu avantajı işletmenin sahibi ailenin tanınmış olması nedeniyle sosyal ve iş çevresinin kolayca sağlanması izlemektedir.

Ankete katılan yönetici/kurucuların %63'ü aile işletmesi olmanın herhangi bir dezavantajının olmadığını ifade etmiştir. Dezavantaj olarak görülen konuların önem sırası tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.3. Aile İşletmesi Olmanın Dezavantajları**

<b>Dezavantajlar</b>	<b>Önem sırası</b>
Tek elden alınan hızlı yönetim kararlarının yanlış olması	1
Aile üyelerinin şirketten ayrılmasıyla sermayenin dağılması	2
Kredi temininde güçlükler ortaya çıkması	3
Yurtiçi pazarlara girişte güçlükler yaşanması	4

Aile işletmelerinde tek elden hızlı bir şekilde karar alınması hem avantaj hem bir dezavantaj olarak görülmektedir. Dezavantaj olması, hızlı alınan kararların bazen yanlış olabilmesindedir. Tablo 3.3'e göre, aile üyelerinin şirketten ayrılmasıyla sermayenin dağılması, kredi temininde ve yurtiçi pazarlara girişte güçlükler yaşanması da dezavantaj olarak belirtilmiştir.

### 3.2.4.4. Aile İşletmesinin Büyüme ve Yönetim Stratejilerine İlişkin Bilgiler

Araştırmaya dahil olan aile işletmelerinin büyüme ve yönetim stratejilerine yönelik sorular sorulmuştur. Kurucu/yöneticinin işletmenin büyüme stratejileri ile ilgili olarak işletmenin büyümesine ilişkin yazılı olarak ve herkese bildirilen hedef ve stratejiler belirlenip belirlenmediği sorulmuştur. Ankete katılan yöneticilerin %53'ü aile işletmelerinin büyümesi ilgili yazılı hedef ve stratejiler belirlemediğini ifade etmiştir. Yazılı büyüme hedefleri hazırlayan işletmelerin oranı ise %47'dir.

Ankete katılan yöneticilere, işletmenin büyümesi için gerekli olan sermayeyi nasıl temin ettikleri sorulmuştur. Aile işletmelerinin çoğunluğu büyüme için gerekli sermayeyi banka kredisinden sağladığını ifade etmiştir. Banka kredisinden sonra en çok başvuru alan sermaye kaynağı olarak mevcut ortaklar ve oto finansman ifade edilmiştir.

Aile işletmelerinin büyüme stratejileriyle ilgili olarak yöneticilere, işletmenin büyümesiyle ortaya çıkacak yönetim ve denetim sorunlarının nasıl giderileceği sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtlar tablo 3.4'te gösterilmiştir.

**Tablo 3. 4. Büyümenin Neden Olduğu Sorunlarını Çözme**

Büyüme sorunlarını çözme	(f)	(%)
Şirketin sahibi aile fertlerinin yönetime alınması	102	50,5
Yöneticinin kendini yetkin hissetmesi	54	26,7
Profesyonel yönetici ile sorun çözmeye gidilmesi	33	16,3
Diğer	13	6,4

Tablo 3.4'te görüldüğü gibi, yöneticilerin çoğunluğu, büyümenin getireceği yönetim ve denetim sorunlarını işletmenin sahibi aile fertlerini yönetime alarak çözmeyi planlamaktadırlar (%50,5).

Ankete katılan aile işletmelerinin yönetimlerine ilişkin yöneticilere çeşitli sorular sorulmuş ve yanıtlar tablo 3.5'te gösterilmiştir.



**Tablo 3.5. Aile İşletmesinin Yönetimine İlişkin Bilgiler**

<b>Yönetici tercihi</b>	<b>(f)</b>	<b>(%)</b>	<b>Yetki-sorumluluk</b>	<b>(f)</b>	<b>(%)</b>
Sermaye sahibi yönetici	35	17,3	Aile meclisinin takdiri	25	12,4
Profesyonel yönetici	39	19,3	Çalışanlarla kişisel ilişkiler	11	5,4
Her ikisi (sermaye sahibi ve profesyonel yönetici)	128	63,4	Uzmanlık ve işbölümü	145	71,8
<b>Genel müdür</b>	<b>(f)</b>	<b>(%)</b>	Diğer	21	10,4
Aile üyeleri arasından	127	62,9	<b>TOPLAM</b>	202	100
Aile üyeleri dışından	75	37,1			

Tablo 3.5'e bakıldığında, ankete katılan yöneticilerin/kurucuların çoğunluğu (%63,4) işletme yönetiminde hem profesyonel bir yöneticinin hem de sermaye sahibi bir yöneticinin bulunması gerektiğini düşünmektedirler. Ankete katılan aile işletmelerinin çoğunluğunun (%62,9) genel müdürü aile üyeleri arasından seçilmiştir ve bu işletmelerde çalışanlar arasındaki yetki ve sorumluluk dağılımı uzmanlık ve işbölümü kriterine göre (%71,8) yapılmaktadır.

### 3.2.4.5. Kurumsallaşmaya Yönelik Bilgiler

Araştırmaya katılan yöneticiler için kurumsallaşma kavramının ne ifade ettiği sorulmuş ve yanıtlar tablo 3.6'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.6. Yöneticilere Göre Kurumsallaşma Kavramı**

<b>Kurumsallaşma Kavramı</b>	<b>(f)</b>	<b>(%)</b>
Profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen, sistem ve ilkeleriyle kendine özgü bir şirket kültürüne sahip olmak	114	56,4
Şirketin yüksek rekabet ve karlılık düzeyine ulaşması	22	10,9
Şirketin uzun yıllar kişilerden bağımsız olarak yaşaması	46	22,8
Kurumsallaşma moda bir kavramdır ve önemli değildir.	10	5,0
Diğer	10	5,0

Tablo 3.6'ya bakıldığında, ankete katılan işletme yöneticilerin/kurucuların çoğunluğu (%56,4) kurumsallaşma kavramının, profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen, sistem ve ilkeleriyle kendine özgü bir şirket kültürüne sahip olmayı ifade ettiğini belirtmektedirler.

### 3.2.4.6. Kurumsallaşmaya Yönelik Tutumlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete katılan yönetici veya kurucuların kurumsallaşmaya yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla kullanılan ölçekte yer alan ifadelerle ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.7'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.7. Kurumsallaşmaya İlişkin İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standart sapma
Personel alımlarında akrabalara öncelik tanınmaktadır.	2,54	1,133
Şirkette akrabaların çalışması yönetim zafiyetine yol açar.	3,16	1,059
Şirkette bazı görevlere yalnızca işletmenin sahibi olan aile bireyleri getirilmelidir.	2,80	1,121
Şirkette çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı yoktur.	<b>3,37</b>	1,131
Şirketin sahibi olan aile bireyleri arasında yönetim konusunda çatışma vardır.	2,62	1,036
Karar alma konusunda şirketin sahibi olan aile bireyleri arasında sorun yaşanmaz.	3,22	1,116
Şirketin sahibi olan aileyi ve işi ilgilendiren kararlar birbirine karıştırılmaz.	<b>3,45</b>	1,142
Şirketin gelişebilmesi için daha fazla sermayeye ihtiyaç vardır.	<b>3,62</b>	1,109
Şirkette araştırma ve geliştirmeye yeterince önem verilmektedir.	3,33	1,173
Şirkette yetki ve sorumlulukların devredilmesinde yetenek ve tecrübe en önemli kriterdir.	<b>3,66</b>	1,127
Şirkette profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma konusunda çalışmalar yapılmaktadır.	<b>3,49</b>	1,047
Profesyonel yöneticilerle şirketin sahibi olan aile bireyleri arasında sorun yaşanmamaktadır.	3,27	1,100
Şirketin gelişmesiyle profesyonel yöneticiler işin başına getirilmelidir.	<b>3,77</b>	1,149
Profesyonel yönetici karlılık ve rekabeti artırır.	<b>3,74</b>	1,076
Profesyonel yönetici kararları tek başına alabilmektedir.	2,95	1,214
Profesyonel yöneticiler ve personel yeterince dikkate alınmamaktadır.	2,66	1,166
Şirketin sahibi olan aile üyeleri için piyasa koşullarını ve performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alan bir ücretlendirme sistemi yoktur.	2,87	1,127
İnsan kaynakları politikalarında (terfi, atama,kariyerplanlama,işe alma vb.) kan ve evlilik bağının önemi vardır.	2,64	1,080
Şirketin sahibi olan aile üyeleri, iş ortamı dışındaki sohbetlerde karar alırlar.	2,75	1,129

Disiplin sistemi sadece profesyonelleri kapsayacak şekilde işletilmektedir.	2,54	1,088
Harcamaların kontrolünde şirketin sahibi olan aile üyelerinin yaptıkları harcamalar dikkate alınmamaktadır.	2,63	1,197
Aile şirketlerinde görev almadan önce şirketin sahibi olan ailenin çocukları gerekli eğitimi almalıdırlar.	<b>4,14</b>	1,218
İş ve şirketin sahibi olan ailenin hiyerarşisi birbirine uyumludur.	3,41	1,071
Şirkette, şirketin sahibi olan ailenin gelecek kuşaklarını da dikkate alan bir büyüme planı yürürlüktedir.	3,48	1,038
Şirketin sahibi olan ailenin üyelerinin işletmeye alınmasında cinsiyet önemli bir faktördür.	2,50	1,223
Şirketin sahibi olan ailenin, aile içi kuralları işletme içinde de geçerlidir.	2,76	1,177

Tablo 3.7'ye bakıldığında, ankete katılan işletme yönetici/kurucuların kurumsallaşma ile ilgili düşüncelerine yönelik ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip ifadelerin “Aile işletmelerinde görev almadan önce işletmenin sahibi olan ailenin çocukları gerekli eğitimi almalıdırlar.” (4,14), “İşletmenin gelişmesiyle profesyonel yöneticiler işin başına getirilmelidir.” (3,77), “Profesyonel yönetici karlılık ve rekabeti artırır.” (3,74), “İşletmede yetki ve sorumlulukların devredilmesinde yetenek ve tecrübe en önemli kriterdir.” (3,66), “Şirketin gelişebilmesi için daha fazla sermayeye ihtiyaç vardır.” (3,62) “Şirkette profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma konusunda çalışmalar yapılmaktadır.” (3,49) olduğu görülmektedir. Buna göre ankete katılan yöneticiler çalıştıkları aile işletmesi için profesyonel yöneticilerin büyük önem taşıdığını düşünmektedirler. Cevaplayıcılar ayrıca şirketin sahibi olan ailenin çocuklarının işletmede çalışmadan önce eğitim alması gerektiğini ve yetki/sorumlulukların devredilmesinde yetenek ve tecrübenin önem taşıdığını belirtmektedirler. Yöneticilere göre çalıştıkları işletmenin büyümesi için daha fazla sermayeye ihtiyacı vardır ve şirkette kurumsallaşma konusunda çalışmalar yapılmaktadır. Kurumsallaşmaya yönelik düşüncelerin belirlenmesi için sunulan ifadelerde en düşük ortalamaya sahip ifadeler ise şöyledir ; “Şirketin sahibi olan ailenin üyelerinin işletmeye alınmasında cinsiyet önemli bir faktördür.” (2,50), “Personel alımlarında akrabalara öncelik tanınmaktadır.” (2,55), “Şirketin sahibi olan aile bireyleri arasında yönetim konusunda çatışma vardır.” (2,62), “Harcamaların kontrolünde şirketin sahibi olan aile üyelerinin yaptıkları harcamalar dikkate alınmamaktadır.” (2,63), “İnsan kaynakları politikalarında (terfi, atama, kariyer planlama, işe alma vb.) kan ve evlilik bağının önemi vardır.” (2,64). Genel olarak değerlendirildiğinde ankete

katılan yöneticiler, işe alma, atama, terfi, harcamalar vb. konularda aile üyeleri veya akrabalara herhangi bir ayrıcalık yapılmadığını düşünmektedirler.

### 3.2.4.7. Kurumsallaşmaya Yönelik Tutumlara İlişkin Faktör Analizi

Ankete katılan yöneticilerin veya kurucuların kurumsallaşmaya yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla kullanılan ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. 26 değişkenin faktör analizine sokulması sonucu özdeğeri 1'den büyük 3 faktör elde edilmiştir. Kullanılan ölçeğin alpha katsayısı 0,753 olarak tespit edilmiştir. Değişkenlerin 0,40 ve üzeri faktör yükleri olanlar dikkate alınmıştır. 4 değişken herhangi bir faktör altında yer almamıştır. Bu faktörler toplam varyansın % 50,860'ını açıklamaktadır (KMO örneklem yeterlilik ölçütü: % 77,1 Barlett Küresellik testi: 1692,008  $p < 0,000$ ). Tablo 3.7' de elde edilen faktörlerin değişkenleri, faktör yükleri, varyans yüzdeleri ve özdeğerleri gösterilmektedir.

**Tablo 3.8. Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Faktörleri**

Değişkenler	Faktör yükleri	Varyans yüzdesi	Özdeğeri
<b>Faktör 1 : Aile bireyleri ve iş ilişkileri (<math>\alpha = 0,712</math>)</b>		<b>20,980</b>	<b>5,455</b>
Şirketin sahibi olan aile üyeleri için piyasa koşullarını ve performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alan bir ücretlendirme sistemi yoktur.	0,662		
Şirketin sahibi olan ailenin, aile içi kuralları işletme içinde geçerlidir.	0,647		
Aile şirketlerinde görev almadan önce şirketin sahibi olan ailenin çocukları gerekli eğitimi almalıdırlar.	0,645		
Şirketin sahibi olan aileyi ve işi ilgilendiren kararlar birbirine karıştırılmaz.	0,639		
İş ve şirketin sahibi olan ailenin hiyerarşisi birbirine uyumludur.	0,632		
Harcamaların kontrolünde şirketin sahibi olan aile üyelerinin yaptıkları harcamalar dikkate alınmamaktadır.	0,617		
Şirketin sahibi olan aile üyeleri, iş ortamı dışındaki sohbetlerde karar alırlar.	0,609		
İnsan kaynakları politikalarında (terfi, atama, kariyer planlama, işe alma vb.) kan ve evlilik bağının önemi vardır.	0,571		
Şirketin sahibi olan ailenin üyelerinin işletmeye alınmasında cinsiyet önemli bir faktördür.	0,570		
<b>Faktör 2: İnsan kaynakları ve kurumsallaşma (<math>\alpha = 0,807</math>)</b>		<b>19,607</b>	<b>5,098</b>
Şirkette yetki ve sorumlulukların devredilmesinde yetenek ve tecrübe en önemli kriterdir.	0,713		
Şirkette çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı yoktur.	0,669		

Profesyonel yöneticilerle şirketin sahibi olan aile bireyleri arasında sorun yaşanmamaktadır.	0,669		
Şirkette bazı görevlere yalnızca işletmenin sahibi olan aile bireyleri getirilmelidir	0,644		
Şirkette araştırma ve geliştirmeye yeterince önem verilmektedir.	0,635		
Şirkette profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma konusunda çalışmalar yapılmaktadır.	0,553		
Karar alma konusunda şirketin sahibi olan aile bireyleri arasında sorun yaşanmaz.	0,462		
Şirkette, şirketin sahibi olan ailenin gelecek kuşaklarını da dikkate alan bir büyüme planı yürürlüktedir.	0,417		
<b>Faktör 3: Profesyonel yönetim (<math>\alpha = 0,660</math>)</b>		<b>10,273</b>	<b>2,671</b>
Profesyonel yönetici karlılık ve rekabeti artırır.	0,815		
Şirketin gelişmesiyle profesyonel yöneticiler işin başına getirilmelidir.	0,781		
Profesyonel yöneticiler ve personel yeterince dikkate alınmamaktadır.	0,699		
Disiplin sistemi sadece profesyonelleri kapsayacak şekilde işletilmektedir.	0,618		
Personel alımlarında akrabalara öncelik tanınmaktadır.	0,403		

Çalışmada kullanılan kurumsallaşmaya yönelik tutum ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda 3 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler içerdikleri maddelere göre aile bireyleri ve iş ilişkileri, insan kaynakları ve kurumsallaşma ve profesyonel yönetim şeklinde isimlendirilmiştir. Bu faktörleri kısaca özetleyecek olursak;

### **1. Faktör : Aile bireyleri ve iş ilişkileri**

Bu faktör aile şirketlerinde çalışan aile bireyleri ve iş ilişkileriyle ilgili ifadeleri içermektedir. İşletmede çalışan aile bireyleri için bir ücretlendirme sisteminin olmaması, aile içi kuralların iş ortamında da geçerli olması, işletmenin sahibi olan aile bireylerinin işe başlamadan önce bir eğitim alması, aile ve iş ile ilgili kararların birbirine karıştırılmaması, iş ve aile hiyerarşisinin birbiriyle uyumlu olmasını kapsamaktadır. Buna ek olarak faktör işletme sahibi aile üyelerinin harcamalarının dikkate alınmamasını ve aile üyelerinin iş ile ilgili kararları iş dışındaki sohbet ortamında almalarını da içermektedir.

### **2. Faktör : İnsan kaynakları ve kurumsallaşma**

Bu faktör, aile şirketinin insan kaynakları ve kurumsallaşmasıyla ilgili durumu yansıtmaktadır. İşletmede yetki ve sorumlulukların devredilmesinde yetenek ve

tecrübenin önemli olduğunu, işletmede çalışan akrabaların diğer çalışanlardan bir farkı olmadığını, yöneticilerle aile bireyleri arasında sorun yaşanmadığını içermektedir. Ayrıca faktörde işletmenin kurumsallaşmasıyla ilgili olarak araştırma geliştirmeye yeterince önem vermediği, profesyonel yönetime geçiş konusunda çalışmalar yapıldığına yönelik ifadeler yer almaktadır.

### **3. Faktör : Profesyonel yönetim**

Bu faktör, aile işletmesinin sahibi veya yöneticilerinin profesyonel yöneticilerle ilgili düşüncelerini yansıtmaktadır. Bu faktörde profesyonel yöneticiliğin karı ve rekabeti artırdığı, işletmenin gelişmesiyle birlikte profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulacağı, profesyonel yöneticilerin işletmede yeterince dikkate alınmadığı ve disiplin sisteminin sadece profesyonelleri kapsayacak şekilde düzenlendiğine ilişkin ifadeler yer almaktadır.

### 3.3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile işletmelerinin kurumsallaşmaya yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada şu sonuçlar elde edilmiştir:

Araştırmaya dahil olan aile işletmelerindeki yönetici/kurucuların demografik özelliklerine bakıldığında çoğunluğunun 36-45 yaş aralığında, lisans mezunu ve erkek olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki aile işletmeleri çoğunlukla mermercilik, gıda, inşaat ve madencilik sektöründe yer almaktadır. Bu şirketlerin çoğunluğu 1-49 arasında işçi çalıştıran 2.nesil şirketlerdir. Anket uygulanan cevaplayıcıların çoğunluğu ise işletmenin sahibi ve yöneticisidir. Bu kişiler çocuklarının kurdukları işi devam ettirmesini istemektedir ancak işletmenin denetim ve kontrolünün kendisinden sonra kime geçeceğini henüz belirlememiştir.

Anket uygulanan cevaplayıcılara göre aile işletmelerinde tek elden yönetim kararlarının hızlı bir şekilde alınması hem bir avantaj hem bir dezavantajdır. Bu durumun dezavantaj olması, hızlı bir şekilde alınan kararların bazen yanlış olabilmesidir. Aile işletmesi olmanın en önemli avantajlarından biri de sosyal ve iş çevresi edinmeyi kolaylaştırmasıdır. Buna karşılık aile üyelerinin şirketten ayrılması durumunda sermayenin dağılması bir dezavantaj olarak değerlendirilmektedir. Kredi temini ve yurtiçi pazarlara giriş durumu ile ilgili olarak ise aile işletmesi olmak bazen avantaj bazen dezavantaj olmaktadır. Aile işletmesi olmak bazen kolaylık sağlamakta bazen de güçlüklerle karşılaşılmasına neden olmaktadır.

Aile işletmelerinin büyüme ve yönetim stratejilerine bakıldığında, büyüme hedef ve stratejilerini yazılı olarak belirleyen ve yazılı bir büyüme stratejisi olmayan işletme sayıları hemen hemen yarı yarıyadır. Ankete katılan aile işletmelerinin yarısı yazılı bir büyüme stratejisine sahiptir. Yarısı ise büyüme hedefleri ile ilgili yazılı plan yapmamıştır. Anket kapsamındaki aile işletmelerinin çoğunluğu büyüme için gerekli olan sermayeyi banka kredisiyle sağlamaktadır. Buna ek olarak mevcut ortaklar ve oto finansman da en çok başvurulan kaynaklardır. Ayrıca işletme yöneticilerinin çoğunluğu büyüme ile ortaya çıkabilecek sorunları, işletme sahibi aile fertlerini yönetime alarak çözmeyi planlamaktadır. Bu yöneticilerin çoğunluğu işletme yönetiminde hem bir

profesyonel yöneticinin hem de sermaye sahibinin olması gerektiğini düşünmektedirler. Anket kapsamındaki aile işletmelerinin genel müdürleri genellikle aile üyeleri arasından seçilmektedir. Çalışanlar arasındaki yetkilerin ve sorumlulukların dağılımı ise uzmanlık ve işbölümü kriterine göre yapılmaktadır.

Ankete katılan yöneticiler için kurumsallaşma kavramı profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen, sistem ve ilkeleriyle kendine özgü bir şirket kültürüne sahip olmak şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yöneticilerin kurumsallaşmaya yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla kullanılan ölçeğe faktör analizi yapılmış ve 3 faktör elde edilmiştir. Bunlar, aile bireyleri ve iş ilişkileri, insan kaynakları ve kurumsallaşma, profesyonel yönetimdir.

*Aile bireyleri ve iş ilişkileri* faktörü şirketteki ücretlendirme sistemi, iş kuralları, eğitim, hiyerarşi gibi unsurların aile ve iş açısından birbiriyle uyumlu olması ile ilgili ifadeleri içermektedir. Buna göre aile şirketlerindeki iş ilişkileri aile arasındaki ilişkilere paraleldir.

İkinci faktör *insan kaynakları ve kurumsallaşma*dır. İşletmedeki yetki ve sorumlulukların tecrübeye göre dağılımı, işletmede çalışan aile üyelerinin durumu, yönetici-aile bireyleri ilişkileri açısından bakıldığında aile işletmelerinde insan kaynakları bakımından bir sorun yaşanmadığı ifade edilmektedir. Aile işletmelerinde profesyonel yönetime geçiş için çalışmalar yapılırsa da kurumsallaşma için gerekli olan araştırma ve geliştirmeye yeterince önem verilmediği belirtilmektedir.

Üçüncü faktör *profesyonel yönetimdir*. Profesyonel yöneticilerin tüm işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de karı ve rekabeti artırdığı, bu nedenle işletmelerde profesyonel yöneticilere ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır. Ancak aile işletmelerinde profesyonel yöneticilerin yeterince dikkate alınmadığı ve disiplin sisteminin sadece bu kişileri kapsayacak şekilde düzenlendiği belirtilmektedir.

Araştırmadan elde edilen bu sonuçlara göre şu önerilerde bulunulabilir:

Aile işletmeleri Türkiye ve Dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Dünya'da işletmelerin %65-80' inin aile işletmesi olduğu göz önünde bulundurulduğunda, aile işletmelerinin varlıklarının sürdürülmesi ve büyümesi, ekonomi için önemli bir katkı sağlayacaktır.



Aile ve iş gibi kuruluşları bakımından farklı öncelikler taşıyan iki kavramın bir araya gelmesiyle oluşan aile işletmeleri diğer işletmelere göre daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Aile işletmeleri, ailenin ihtiyaç duyduğu kaynağı sağlamak, yeni nesillere iş imkanı oluşturmak gibi farklı nedenlerle kurulmaktadır. Aile işletmeleri nesilden nesile aktarılan bir yapıya sahip olmalarından dolayı, işletmede aynı dönemde birden fazla kuşak bir arada çalışabilmektedir. Başlangıç aşamalarında iş odaklı olarak faaliyetlerini yürüten aile işletmeleri, yeni kuşakların katılımları ile farklı bakış açıları ile yönetilmektedirler. Kuşaklar arasındaki farklılıklar iş yapma, karar alma ve uygulama biçimlerinde de farklılıklara neden olmaktadır. Ayrıca yeni kuşakların katılımı ve dolayısıyla çalışan sayısının artması ile aile işletmelerinde yetki ve sorumlulukların paylaşılması noktasında karmaşa yaşanabilmektedir. Kimin hangi görevi üstleneceği, hangi yetkinin kime verileceği gibi konularda belirsizliklerin yaşanması problemlere sebep olmaktadır. Bu problemlerin farkında olmak ve gereken düzenlemeleri yaparak sorunlara engel olmak işletme için fayda sağlayacaktır.

İşletmede yönetimin devredilmesinde de birtakım problemler yaşanabilmektedir. Yönetimi devralan kişi, işletmeyi ileriye taşıyacak bir dönem başlatabileceği gibi işletmenin sonunu hazırlayacak bir döneme de neden olabilmektedir. İşletmenin yönetiminde söz sahibi olacak kişinin bu işi yürütebilecek donanıma sahip olması son derece önemlidir. Yalnızca aile ile kan bağından dolayı yönetici olarak görev alan ancak yönetici vasıfları yetersiz bir kişi işletmeye büyük zararlar verebilmekte hatta sonunu getirebilmektedir. Bu nedenle yönetimin devredileceği kişinin doğru şekilde seçilmesi ve yetiştirilmesi, işletmede doğru zamanda ve doğru konumda görev almaya başlamasına dikkat edilmelidir.

Aile işletmelerinde, işletme ile aile üyelerinin amaçlarında farklılıklar görülebilmektedir. Amaçların farklı olması zamanla farklı bakış açılarının ve düşüncelerin çatışmasına neden olabilmektedir. İşletmelerin devamlılığı ve başarısı için aile üyelerinin amaçları ile işletmenin amaçlarının uyumlaştırılması ve işletmenin amaçlarının çalışanlara benimsetilmesi son derece önemlidir.

Tüm işletmelerde olduğu gibi aile işletmeleri de pek çok sorunlarla ve krizlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Aile işletmeleri, aile ve iş ilişkilerinin birlikte yürütülmesinden ve yaşanan sorunların hem aile hem de iş ilişkilerini etkilemesinden dolayı diğer

işletmelere göre daha hassas bir yapıya sahiptirler. Bu noktada aile ve iş ilişkilerini düzenleyecek bir sisteme ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Doğru zamanda ve doğru şekilde gerçekleştirilen kurumsallaşma, aile işletmelerine istedikleri fırsatı sağlayabilmekte, işletmelerin varlıklarının sürdürülmesi ve büyümeleri için yardımcı olmaktadır.

Her aile işletmesinin kültürü, yapısı ve ihtiyaçları farklılık göstermektedir. Dolayısıyla kurumsallaşma aşaması da her işletme için farklı bir dönemi ifade etmektedir. Kurumsallaşma aşaması, işletmelerin yöneticileri tarafından dikkatle takip edilmesi gereken bir aşamadır. Öncelikle ailenin ve işletmenin yapısı incelenerek, öncelikleri ve ihtiyaçları belirlenmelidir. Bu öncelikler ve ihtiyaçlar doğrultusunda aile içi ve işletme içi ilişkileri düzenleyecek olan bir aile anayasası, yönetim kurulu ve aile konseyi oluşturulması gerekmektedir. Kurumsallaşma aşamasında işletme sahibi istekleri doğrultusunda her alana müdahalede bulunmak yerine, işletmeyi kontrol altında tutmalıdır. Kalite yönetim sistemleri kurularak kurumsallaşma süreci sistematik olarak yürütülmelidir.

Kurumsal yönetim, aile işletmelerinin performansına olumlu etki etmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre katılımcılar, kurumsallaşmanın işletme için önemini bilincinde olduklarını ifade etmişler aynı zamanda kurumsallaşma faaliyetlerinin yetersiz olduğunu da belirtmişlerdir. İşletme performansının artırılması için kurumsallaşma faaliyetlerine ve profesyonelleşmeye gereken önemin verilmesi gerekmektedir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında dikkat edilecek en önemli husus, kurumsallaşmasının ve yapılan değişikliklerin aile üyeleri tarafından onaylanması ve desteklenmesidir. Kurumsallaşma, tüm aile üyeleri ve çalışanları için fayda sağlayacaktır. Aile kültürünü, işletmenin temel özelliklerini baz alarak özenle yürütülen kurumsallaşma sistemi işletmelerin devamlılığının sağlanmasında önemli etkilere sahiptir.

## KAYNAKÇA

- Akça Neslihan, *Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2010.
- Alacaklıoğlu Haluk, *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*, Kaizen, 2011 baskısı, İstanbul, 2011.
- Alayoğlu Nihat, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müsiad, 2003 baskısı, İstanbul, 2003.
- Ateş M. Rauf, *Yarının Aile Şirketleri*, İnno Yayınları, İstanbul, 2009.
- Batı Bilgen, *Türkiye’de Aile Şirketleri’nde Kurumsal Yönetim ve Uygulamaları*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.
- Bayer Ertuğrul, *İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 3, (125-142), 2005.
- Büyükhelvacıgil Mevlüt, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası*, Meta Basım Matbaacılık, 2011 baskısı, İzmir, 2011.
- Egeli Tan, Koçer Burak, *Kuşaktan Kuşağa Servet Köprüsü Aile Varlıklarının Sürdürülebilir Yönetimi*, Scala Yayıncılık, İstanbul, 2014.
- Erdoğmuş Nihat, *Aile İşletmeleri : İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İgiad Yayınları, 2004 baskısı, İstanbul, 2004.
- Erdoğmuş Nihat, *Aile İşletmeleri : İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İgiad Yayınları, İstanbul, 2. Baskı, 2007.
- Erkan Mehmet, *Türk Ticaret Kanunu’nda Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim*, Ekin Basım Yayın, Bursa, 2012.
- Ersen Haldun, *Kurumsal Yönetimin Yol Haritası*, Yoldakitap Yayınları, İstanbul, 2014.

- Fındıkçı İlhami, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2. Baskı, 2007.
- Fındıkçı İlhami, *Eyvah! Yeni Kuşak Geliyor : Aile Şirketlerinden Dersler*, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 2014.
- Güleş Hasan Kürşat, Arıcıoğlu Mustafa Atilla ve Erdirençelebi Meral, *Aile İşletmeleri : Ali Kanat ile Aile İşletmeleri Üzerine Söyleşi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013.
- Güngör Ak Bihder, *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletmenin Başarısına Olan Etkileri : Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Aydın, 2010.
- İlhan Ahmet, *Aile İşletmelerinde İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri : (Sorunların Birinci Kuşağın Görüşleriyle Tespit Edilmesine Yönelik Bir Alan Çalışması)*, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gaziantep, 2016.
- İzmiroğlu Mazhar, *Aile Şirketlerinde Kariyer : "Gerçek Bir Meydan Okuma"*, Ticaret Yayınları, İzmir, 2013.
- İzmiroğlu Mazhar, *Aile Şirketlerinde Profesyonellerle Yönetim*, Ticaret Yayınları, İzmir, 2011.
- Kamacı Kemal, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İşletmecilik Problemlerinin İncelenmesi : Konya İli Matbaa Sektörü Örneği*, KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2016.
- Karatekin Alkoç Yasemin, *Aile İşletmelerinde Nesiller Arası Yönetici Profillerindeki Değişim : Van İli Örneği*, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Van, 2013.
- Karavardar Gülşah, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans*, Ocak 2011, Cilt-1, Sayı-1, s:161.
- Kebeci Türkan, *Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma*, İkinci Adam Yayınları, İstanbul, 2011.

- Kılınç Enver, *İşletmelerde Yönetim Kurulu Üye Özelliklerinin Yönetim Kurulu Performansına Etkisi*, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2016.
- Kırım Arman, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- Kıracı Murat, *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma : Alanya-Eskişehir Örneği*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, (C.X I,S I, 2009).
- Köse Mehmet Fatih, *Yönetici Adayı Öğretmenlerin Yöneticiliğe Bakış Açuları ve Yöneticiliği Tercih Nedenleri*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tokat, 2008.
- Meşe Bahri, *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 2005.
- Mumcuk Ahmet, *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü : Konya İli Matbaa Sektöründeki Aile Şirketlerinde Bir Alan Araştırması*, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2016.
- Narmambetova Aizat, Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, *Kurumsallaşma Göstergelerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi ve Kurumsallaşma Algılarını Farklılaştıran Etmenlerin Belirlenmesi : Kırgızistan Örneği*, Cilt 7, Sayı 13, s: 190-192, 2016 .
- Ongar Ceren, *Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar : Eskişehir'deki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2011.
- Peksaygılı, Mutlu, Tutan Mehmet Ufuk, *Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotiv Derneği Üyeleri Çalışması*, Journal of Yasar University, 2015 10(37) 6432- 6441.

- Peşkircioğlu Nurettin, *Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma*, Sayı 312, 2014.  
<https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/aile-isletmeleri-ve-kurumsallasma/1901>
- Saral Kobal Kezban Esra, Aşkun Yıldırım Olcay Bige, *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşakın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt 12, Sayı 46, Temmuz 2016.
- Sebilcioğlu Fikret vd, *Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, İstanbul, 2010.
- Sönmez Yılmaz, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri*, Az kitap Yayınları, İstanbul, 2015.
- Tetik Nevzat, Uluşol Osman, *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları-Malatya Sanayi Şirketleri Uygulaması*, Atlas Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005.
- Tutar Nazmi, *Kurumsallaşmanın Önemi ve Şanlıurfa'da Faaliyet Gösteren Kobi Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Problemlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa, 2009.
- Ural Aydın, *Aile Şirketlerinde "Kurumsallaşma" Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Yazgan Yankı, *Aile Kalmak Şirket Olmak*, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2008.
- Yıldız Arif, *Aile İşletmelerine Tavsiyeler : Konya'da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2008.
- Zeybekoğlu Kerem Emre, *Aile Şirketlerinde Kuşaklar Arası İlişkiler Üzerine Antakya'da Bir Araştırma*, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Hatay, 2004.

## İNTERNET KAYNAKLARI

**Afyonkarahisar Sanayi ve Ticaret Odası**, (<http://www.afyonkarahisartso.org.tr>), ET : 01.07.2017

**Ankara Sanayi Odası**, Ankara Sanayi Odası, <http://www.aso.org.tr/>, Aile Şirketleri : Değişim ve Süreklilik, Haziran 2005 E.T: 10/05/2017

Mehmet Karakurt, **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim** <https://www.okul.pwc.com.tr/images/uploadfile/content/635224429789350499.pdf> s.5, (ET : 30.04.2017 )

**Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı**, <http://management.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/UluslarArasiIliskiler.aspx?refIn=33> ET : 06.05.2017

**Türk Dil Kurumu**, Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr>, (E.T. : 30.11.2016).

**Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği**, <http://www.tkyd.org/tr/sss-kurumsal-yonetim-ilkeleri-nedir.html> (ET : 09/03/2017)

**Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği**, OECD Kurumsal Yönetimin İlkeleri, 2000 <http://www.tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1861-kurumsal-yonetim-ilkeleri> ET : 09/03/2017

Tuncel Hatice Tomris, Konya Ticaret Odası- **Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma** , Etüd Araştırma Servisi, [http://www.kto.org.tr/d/file/aile\\_sirketi\\_rapor.pdf](http://www.kto.org.tr/d/file/aile_sirketi_rapor.pdf) Konya-2011 (ET : 22/02/2017)

Darman Manisalı Güler, **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kılavuzu**, Adana Ticaret Odası, 3. Baskı, <http://www.adana-to.org.tr/dosyalar/askk.pdf> (ET : 05/03/2017).

Yolaç Sema, Doğan Ebru, **Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, s:91 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/8549>) (ET : 06.05.2017)

<http://www.koc.com.tr> (ET : 09/05/2017).

<https://www.sabancı.com/tr> (ET :09/05/2017).

<https://www.dogusgrubu.com.tr> (ET : 09/05/2017).

<http://www.ayhansahenkvakfi.org.tr> (ET : 09/05/2017).





## EKLER

### EK 1

#### ANKET FORMU

*Bu çalışma, Afyonkarahisar ilindeki aile işletmelerinin kurumsallaşmaya duydukları ihtiyacın nedenlerini ve kurumsallaşma sürecinde yaşanan sorunları saptayıp, olası çözüm önerileri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın değeri ve başarısı sizin katılınıza ve vereceğiniz samimi cevaplara bağlıdır. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak ve hiçbir şekilde kişi veya kuruluş adı yayınlanmayacaktır.*

*Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.  
Nurten MERDİVENCİ*

- 1) Şirketinizin sektörü : .....
- 2) Şirketinizde çalışan işçi sayısı:
  - 1 - 49                       50 - 99                       100 - 499                       500 ve üzeri
- 3) Kendinizi nasıl tanımlarsınız?  İşletmenin sahibi ve yöneticisiyim                       İşletmenin yöneticisiyim
- 4) Şirket kurucusunun mesleği ve eğitim durumu  
.....
- 5) Şirket kaç nesildir devam ediyor?
  - Yeni kuruldu                       2. Nesil
  - 3. nesil                       Diğer (belirtiniz).....
- 6) Çocuğunuzun işinizi devam ettirmesini ister misiniz? (Bu soruyu yalnızca işletmenin sahibi olan yöneticiler cevaplandıracaktır.)
  - Evet                       Hayır
- 7) Şirketin yönetim ve kontrolünün sizden sonra kime geçeceğini belirlediniz mi?
  - Evet                       Hayır
- 8) Aile şirketi olmanız ticari hayatta size ne gibi faydalar sağlamıştır. Önem derecesine göre sıralayınız (1 en önemli - 6 en önemsiz).
  - Herhangi bir fayda sağlamamıştır.
  - Tek elden yönetim kararların hızlı alınmasına yardımcı olmuştur.
  - Kredi temininde kolaylık sağlamıştır.
  - Yurtiçi pazarlar girişte kolaylık sağlamıştır.
  - Bu şirketin sahibi olan ailenin tanınmış olmasının sağladığı sosyal ve iş çevresi
  - Diğer

9) **Aile şirketi olmanız ticari hayatta size ne gibi zararlar sağlamıştır. Önem derecesine göre sıralayınız (1 en önemli - 6 en önemsiz).**

- Herhangi bir zararı olmamıştır.  
 Tek elden yönetim alınan hızlı kararların yanlış olmasına neden olmuştur.  
 Kredi temininde güçlükler ortaya çıkmıştır.  
 Bu şirketin sahibi olan ailenin üyelerinin şirketten ayrılmasıyla sermaye dağılmıştır.  
 Yurtiçi pazarlara girişte güçlükler çıkmıştır.  
 Diğer

10) **Şirketin büyümesine ilişkin yazılı olarak ve herkese bildirerek hedef ve stratejiler belirlediniz mi?**  Evet  Hayır

11) **Şirketinizin yönetiminde sermaye sahibi bir yönetici mi yoksa bu konuda eğitim görmüş profesyonel yönetici mi bulunmalıdır?**

- Sermaye sahibi yönetici  Profesyonel yönetici  Her ikisi de

12) **Şirketin büyümesi için gerekli olan sermayeyi nasıl temin etmeyi planlıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)**

- Diğer şirketlerle birleşerek  Mevcut ortaklardan  Yeni ortak edinerek  
 Oto finansman yoluyla  Banka kredisiyle  Halka açılarak  
 Diğer

13) **Şirketin büyümesiyle ortaya çıkacak yönetim ve denetim sorunlarını nasıl gidermeyi planlıyorsunuz?**

- Bu konuda kendimi yetkin hissediyorum  Bu şirketin sahibi olan ailenin fertlerini yönetime alarak  
 Profesyonel yönetici istihdam ederek  Diğer

14) **Şirketinizin genel müdürü bu şirketin sahibi olan ailenin üyeleri arasından mı seçilmiştir?**

- Evet  Hayır

15) **Şirketinizde yetki ve sorumluluklar çalışanlara nasıl dağıtılmaktadır?**

- Bu şirketin sahibi olan aile meclisinin takdirine göre  Çalışanlarla kişisel ilişkiye göre  
 Uzmanlık ve işbölümü kriterine göre  Diğer

16) **Kurumsallaşma kavramı sizin için ne ifade etmektedir?**

- Profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen, sistem ve ilkeleriyle kendine özgü bir şirket kültürüne sahip olmak.

- Şirketin yüksek rekabet ve karlılık düzeyine ulaşması.  
 Şirketin uzun yıllar kişilerden bağımsız olarak yaşaması  
 Kurumsallaşma moda bir kavramdır ve önemli değildir.  
 Diğer

17) Yaşınız:  25 ve altı  26 -35  36-45  46-55  56  
ve üzeri

18) Cinsiyetiniz  Kadın  Erkek

19) Eğitim Durumunuz :

İlköğretim  Lise  Yüksekokul

Fakülte  Lisansüstü  Doktora

20) Yükseköğretim yaptıysanız eğitim alanınız :

İşletme  İktisat  Hukuk  Tıp  Mühendislik   
Diğer (belirtiniz).....

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Personel alımlarında akrabalara öncelik tanınmaktadır.					
Şirkette akrabaların çalışması yönetim zafiyetine yol açar.					
Şirkette bazı görevlere yalnızca işletmenin sahibi olan aile bireyleri getirilmelidir.					
Şirkette çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı yoktur.					
Şirketin sahibi olan aile bireyleri arasında yönetim konusunda çatışma vardır.					
Karar alma konusunda şirketin sahibi olan aile bireyleri arasında sorun yaşanmaz.					
Şirketin sahibi olan aileyi ve işi ilgilendiren kararlar birbirine karıştırılmaz.					
Şirketin gelişebilmesi için daha fazla sermayeye ihtiyaç vardır.					
Şirkette araştırma ve geliştirmeye yeterince önem verilmektedir.					
Şirkette yetki ve sorumlulukların devredilmesinde yetenek ve tecrübe en önemli kriterdir.					
Şirkette profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma konusunda çalışmalar yapılmaktadır.					
Profesyonel yöneticilerle şirketin sahibi olan aile bireyleri arasında sorun yaşanmamaktadır.					
Şirketin gelişmesiyle profesyonel yöneticiler işin başına getirilmelidir.					
Profesyonel yönetici karlılık ve rekabeti artırır.					
Profesyonel yönetici kararları tek başına alabilmektedir.					
Profesyonel yöneticiler ve personel yeterince dikkate alınmamaktadır.					
Şirketin sahibi olan aile üyeleri için piyasa koşullarını ve performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alan bir ücretleme sistemi yoktur.					
İnsan kaynakları politikalarında (terfi,atama,kariyerplanlama,işe alma vb.) kan ve evlilik bağının önemi vardır.					
Şirketin sahibi olan aile üyeleri, iş ortamı dışındaki sohbetlerde karar alırlar.					
Disiplin sistemi sadece profesyonelleri kapsayacak şekilde işletilmektedir.					
Harcamaların kontrolünde şirketin sahibi olan aile üyelerinin yaptıkları harcamalar dikkate alınmamaktadır.					
Aile şirketlerinde görev almadan önce şirketin sahibi olan ailenin çocukları gerekli eğitimi almalıdırlar.					
İş ve şirketin sahibi olan ailenin hiyerarşisi birbirine uyumludur.					
Şirkette, şirketin sahibi olan ailenin gelecek kuşaklarını da dikkate alan bir büyüme planı yürürlükte değildir.					
Şirketin sahibi olan ailenin üyelerinin işletmeye alınmasında cinsiyet önemli bir faktördür.					
Şirketin sahibi olan ailenin, aile içi kuralları işletme içinde de geçerlidir.					

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler :

Adı Soyadı : Nurten MERDİVENÇİ

Doğum Tarihi ve Yeri : 20/08/1991- Afyonkarahisar

### Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi : Gazi Üniversitesi Uluslararası İlişkiler (2009-2013)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Ufuk Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi (2015-2017)

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce, Rusça

### İş Deneyimi :

Stajlar : Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı (2011)

Çalıştığı Kurumlar : Keçiören Belediyesi(Eylül 2015- Haziran 2016),  
Ankara Büyükşehir Belediyesi (Haziran 2016-...)

### İletişim :

E-posta Adresi : nurtenmerdivenci@hotmail.com

Tarih : 19.07.2017