

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SORUNLARI ve  
BİR MODEL ÖNERİSİ: (ADİYAMAN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Recep DOĞAN**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**EYLÜL 2014**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SORUNLARI ve  
BİR MODEL ÖNERİSİ: (ADİYAMAN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Recep DOĞAN**

**1203810166**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203810166 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi Recep DOĞAN, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SORUNLARI VE BİR MODEL ÖNERİSİ: (ADIYAMAN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA)" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

**Tez Danışmanı** : **Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ**  
**Adıyaman Üniversitesi**



**Jüri Üyeleri** : **Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ**  
**Adıyaman Üniversitesi**



**Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



**Yrd. Doç. Dr. Osman ULUYOL**  
**Adıyaman Üniversitesi**



**Tez Savunma Tarihi:** 25 Eylül 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SORUNLARI VE BİR MODEL ÖNERİSİ: (ADİYAMAN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA)” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

17/09/2014

Recep DOĞAN



## ÖNSÖZ

Ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişimlerine çok önemli derecede katkılar sağlayan aile şirketleri büyümeleri ve gelişmeleri ile birlikte diğer şirketlerden farklı olarak bir takım sorunlar yaşamaktadır. Aile faktörünün işin içine girmesiyle; aile üyeleri arasında çıkar çatışmaları, aile inanç ve değerlerinin işe yansması, girişimcinin kendinden sonrakilere güvenmemesi, gelecek planlama eksikliği, sonraki nesle devir sorunları, kuşak çatışması, aile içi dedi kodu, gibi sorunlar oluşmaktadır. Bu tür sorunların çözümünü etkileyen en önemli kavramların başında kurumsallaşma gelmektedir. Bu çalışmada Adıyaman ilindeki aile şirketlerinin kurumsallaşma sorunları araştırılmıştır.

Bu tez çalışmasının başından sonuna kadar her aşamasında bana yardımcı olan ve deneyimlerini titizlikle aktaran Saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ'a, anket çalışmasında desteklerini esirgemeyen değerli Adıyaman iş adamları ve şirket yöneticilerine teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tüm öğrenim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ailemin tüm bireyelerine şükranlarımı sunuyorum.

Eylül 2014

Recep DOĞAN

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLO LİSTESİ .....	viii
ŞEKİL LİSTESİ .....	x
ÖZET .....	xi
ABSTRACT .....	xiii
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>7</b>
<b>1. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>7</b>
1.1 Kurumsallaşma Kavramı .....	7
1.1.1 Kanunen Tanınır Hale Gelme .....	8
1.1.2 Varlığın Sürekli Hale Gelmesi .....	9
1.1.3 Bireysel ve Örgütsel Amaçların Uyumu .....	10
1.1.4 Kurumsal Kimlik Kazanma .....	11
1.2 Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler .....	12
1.2.1 Örgüt Kültürü .....	12
1.2.2 Liderlik Tipi .....	13
1.2.3 Sürekli Eğitim .....	14
1.2.4 Örgüt Yapısı .....	15
1.2.5 İnsan Unsuru .....	16
1.2.6 Profesyonelleşme .....	18
1.3 Aile Şirketinin Temel Özellikleri .....	19
1.4 Aile Şirketinin Yaşam Evreleri .....	21
1.4.1 Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi .....	22
1.4.2 Büyüme ve Gelişme Dönemi .....	22
1.4.3 Olgunluk Dönemi .....	23
1.4.4 Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme .....	24
1.4.5 Yeni Kuşaklara Devir .....	24
1.5 Aile Şirketinin Güçlü ve Zayıf Yönleri .....	26
1.5.1 Aile Şirketinin Güçlü Yönleri .....	26
1.5.2 Aile Şirketinin Zayıf Yönleri .....	28
1.6 Aile Şirketlerinde Statüler .....	29
1.6.1 Aile Üyelerinin Şirkette Üstlendiği Statüler .....	29
1.6.1.1 Girişimci statüsü .....	29
1.6.1.2 Varis statüsü .....	30
1.6.1.3 Akrabalık statüsü .....	31
1.6.2 Aile Dışı Üyelerin Şirkette Üstlendiği Statüler .....	32
1.6.2.1 İş gören statüsü .....	32
1.6.2.2 Profesyonel yönetici statüsü .....	32
1.6.2.3 Ortaklık statüsü .....	33
1.6.2.4 Danışman statüsü .....	34

1.7	Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Boyutları.....	34
1.8	Aile Anayasası ve Aile Anayasasının Kurumsallaşma Sürecine Olan Etkileri.....	36
1.8.1	Aile Konseyinin Oluşturulması.....	37
1.8.2	Aile Anayasasının Önemi ve Kapsamı .....	38
1.8.3	Aile Anayasasının Hazırlanması ve Uygulanması.....	39
1.8.4	Devir Planlamasının Yapılması.....	40
1.9	Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çatışma Türleri .....	41
1.9.1	Aile Şirketlerinde Çatışma .....	41
1.9.1.1	Kurallardan kaynaklanan çatışma .....	42
1.9.1.2	Rollerden kaynaklanan çatışma.....	42
1.9.1.3	Aile üyeleri arasındaki kıskançlıktan kaynaklanan çatışma.....	43
1.9.1.4	Farklı bakış açılarından kaynaklanan çatışma.....	44
1.9.1.5	İletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışma.....	44
1.9.1.6	Nepotizmden (Kayırmacılıktan) kaynaklanan çatışma .....	44
1.9.2	Aile Şirketlerinde Çatışma Türleri .....	45
1.9.2.1	Baba ile çocukların çatışması.....	45
1.9.2.2	Kardeşler arası rekabet.....	46
1.9.3	Aile Şirketlerinde Çatışmanın Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi .....	47
1.10	Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları .....	47
1.10.1	Planlama Sorunları .....	49
1.10.2	Örgütlenme Sorunları.....	49
1.10.3	Yürütme Sorunları.....	50
1.10.4	Koordinasyon Sorunları .....	50
1.10.5	Kontrol Sorunları .....	51
1.10.6	Personel ve İstihdam Sorunları .....	51
1.10.7	Finansman Sorunları .....	52
1.11	Aile Şirketlerinin Türk Ve Dünya Ekonomisindeki Yeri.....	52
	<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	54
	<b>2. YÖNTEM</b> .....	54
2.1	Araştırmanın Modeli .....	54
2.2	Evren ve Örneklem.....	54
2.3	Veri Toplama Araçları .....	55
2.4	Verilerin Analizi.....	55
2.4.1	Güvenilirlik Analizi .....	56
2.4.2	Kişisel ve Şirket Bilgilerine Ait Detaylar .....	56
2.4.3	Kurumsallaşma Sorunları Ölçeğine Ait Dağılımlar .....	60
2.4.4	Hipotez Testleri .....	75
	<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	83
	<b>3. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	83
3.1	Sonuç .....	83
3.2	Öneriler.....	85
	<b>KAYNAKÇA</b> .....	90
	<b>EKLER</b> .....	97
	Ek-A: Anket Örneği .....	98
	<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	101

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b>	: Aile şirketinde statüler.....	29
<b>Tablo 2.1</b>	: Güvenilirlik analizi.....	56
<b>Tablo 2.2</b>	: Cinsiyet ve yaş dağılımı.....	56
<b>Tablo 2.3</b>	: Eğitim durumu ve şirketteki pozisyona göre dağılım.....	57
<b>Tablo 2.4</b>	: Şirketin kuruluş tarihi, işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör ve işletmenin aile şirketi olup olmama durumu.....	57
<b>Tablo 2.5</b>	: Şirketteki ortak sayısı, şirket kurucusu ile yakınlık ve şirketin şu an kaçınıcı nesil tarafından idare edildiği dağılımı.....	58
<b>Tablo 2.6</b>	: Standart sertifika ve garanti belgeleri olma durumu ile Şirketin yasal statüsü dağılımı.....	59
<b>Tablo 2.7</b>	: Şirketin orta ve uzun vadeli plan, misyon, vizyon, imaj, iç denetim, danışmanlık ve toplantı durumlarını gösteren tablo.....	60
<b>Tablo 2.8</b>	: Şirketin verimliliği, amaçları, çalışanların uyumu, görev dağılımları ile aile konseyi ve aile anayasasına ilişkin durumları gösteren tablo.....	62
<b>Tablo 2.9</b>	: Aile ilişkilerinin kurumsallaşma durumlarını gösteren tablo.....	64
<b>Tablo 2.10</b>	: Sermaye, performans, sorumluluk, kurumsallaşma çalışmaları, eşlerin müdahaleleri, karar alma süreçleri, varislerin durumlarını gösteren tablo.....	66
<b>Tablo 2.11</b>	: Şirkettin profesyonel yönetici, yabancı ortaklık ve sonradan katılacak aile üyelerine ait durumu gösteren tablo.....	68
<b>Tablo 2.12</b>	: Şirket çalışanlarıyla ilgili dağılımlar.....	69
<b>Tablo 2.13</b>	: Aile üyeleri arasındaki ilişkileri gösteren tablo.....	70
<b>Tablo 2.14</b>	: Kurumsallaşma hedeflerini gösteren tablo.....	72
<b>Tablo 2.15</b>	: Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini test eden T testi.....	76
<b>Tablo 2.16</b>	: Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini test eden F testi.....	76
<b>Tablo 2.17</b>	: Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test eden F testi.....	77
<b>Tablo 2.18</b>	: Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının yakınlık derecesine göre farklılık gösterip göstermediğini test eden F testi.....	77
<b>Tablo 2.19</b>	: Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının şirketin kuruluş zamanına göre farklılık gösterip göstermediğini test eden F testi.....	78
<b>Tablo 2.20</b>	: Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık gösterip göstermediğini test eden F testi.....	79



<b>Tablo 2.21</b>	: Kurumsallaşma sorunlarının aile şirketi olup olmama durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test eden T testi. ....	79
<b>Tablo 2.22</b>	: Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının işletmedeki ortak sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini test eden F testi. ....	80
<b>Tablo 2.23</b>	: Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının şirket kurucusunun yakınlık durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test eden T testi. ....	80
<b>Tablo 2.24</b>	: Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının şirketin kaçınıcı nesil tarafından idare edildiğine göre farklılık gösterip göstermediğini test eden T testi. ....	81
<b>Tablo 2.25</b>	: Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının şirketin kaçınıcı nesil tarafından idare edildiğine göre farklılık gösterip göstermediğini test eden T testi. ....	81
<b>Tablo 2.26</b>	: Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının işletmenin yasal statüsüne göre farklılık gösterip göstermediğini test eden F testi. ....	82
<b>Tablo 3.1</b>	: Aile içi ilişkilerin kurumsallaşma sürecinde yapılması gerekenler. ....	86
<b>Tablo 3.2</b>	: Kurumsal yönetim sürecinde yapılması gerekenler. ....	86
<b>Tablo 3.3</b>	: Yönetim kurulu ve ortaklar açısından yapılması gerekenler. ....	87
<b>Tablo 3.4</b>	: Şirket açısından yapılması gerekenler. ....	87
<b>Tablo 3.5</b>	: Kurumsallaşmaya etki eden diğer önemli faktörler. ....	88

## ŞEKİL LİSTESİ

**Şekil 2.1** : Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarına katılım oranları ..... 74

## ÖZET

### **AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SORUNLARI ve BİR MODEL ÖNERİSİ: (ADİYAMAN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA)**

DOĞAN, Recep

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ

Eylül-2014, 115 sayfa

Aile, aynı soydan gelen veya aralarında akrabalık ilişkileri bulunan bireylerin tümüdür. Toplular ailelerin bir araya gelmesiyle oluşur. İnsanlar tarih öncesi çağlardan beri aileler hâlinde yaşar. Zaman içinde aile değişmemiş, ancak ailenin üyelerinde ve üyelerin görevlerinde bazı değişimler olmuştur. Şirket ise ihtiyaç sahiplerine mal veya hizmet üretmek için oluşturulan bir kurumdur. Aile şirketi, aile üyelerince kurulan ve yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu şirket türüdür. Bu çalışmanın temel amacı aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarını Adıyaman İli bazında incelemek ve aile şirketlerinin kurumsallaşmayı bir sistemli yapı haline dönüştürmek olarak görüp görmediklerini belirlemek, şirketin aile şirketi olmasından dolayı yaşanan problemlerini saptamak, aile üyeleri ve profesyonellerin şirket üzerindeki etkinlik derecelerini belirlemek, aile üyelerinin kurumsallaşmaya bakış açılarını ortaya koymak, aile ilişkilerinin kurumsallaşmada ne derece etkili olduğunu ve ne derece sorun teşkil ettiğini tespit etmektir. Ayrıca, şirketlerin kurumsallaşma düzeylerine yönelik algılamalar ve karşılaştıkları sorunlar bağımlı değişkenler olarak ele alıp incelemektir. Bu amaçla Adıyaman ilinde 130 aile şirketi üyesi ile iletişime geçilerek 120 anket, aile şirket sahibi ve yöneticilerine düzenlenebilmiştir. Araştırmada elde ettiğimiz veriler, veri toplama aracı olarak anket uygulaması sonucu elde edilmiştir. Geliştirilecek olan model önerisiyle aile

şirketlerinde daha bilinçli bir şekilde, uygun zamanda ve minimum maliyet düzeyi ile kurumsallaşma sağlanarak, aile şirketlerinin uzun süreli varlığını devam ettirmek, ÷lke ekonomisini sağlam temellere dayandırmak ve yeni istihdam alanlarını oluşturarak milletin refah düzeyini artırmaktır. Araştırma sonucunda toplanılan veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile, şirket, Kurumsallaşma, Adıyaman.

## **ABSTRACT**

### **INSTITUTIONALIZATION FAMILY PROBLEMS AND A MODEL PROPOSAL: (A STUDY IN ADIYAMAN)**

DOĞAN, Recep

Türk Hava Kurumu University

Master, Department of Management

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Hüseyin ALKIŞ

Year: 2014, 115 pages.

Family is individuals who come from between the same lineage or kinship. Communities occur with combination of families. People live in families since prehistoric times. Over time, family hasn't changed, but the tasks of family members have been changed. Business is established to produce goods or services to those in need. Family businesses, founded and decisions made and managed by family members. Aim of this work is examining problems of institutionalization of the family businesses in Adiyaman and determine whether they seeing systematic institutionalization as a structure they want to become or not, and identify problems of being a family company, and determine the effect of family members and professionals on activities, and expose perspectives of family members towards institutionalization, and determine effects of family relations on institutionalization. Additionally, perceptions of the level of institutionalization for companies examined and discussed the problems they faced as dependent variables. For this purpose, 130 family businesses' managers conducted survey with return of 120. The data obtained in the research by implementation of the survey. The model will be developed with a proposal for a more conscious manner in the family business, at the appropriate time and with minimum cost level institutionalization of the company, provided long-lasting existence of the solid foundation of national economy, maintain the base and

creating new employment fields, to increase the level of prosperity of the nation. As a result of the research collected data have been analysed through SPSS program.

**Key Words:** Family, company, institutionalization, Adiyaman.

## GİRİŞ

Aile en basit anlamda, en küçük toplumsal birim, şirket ise ihtiyaç sahiplerine mal veya hizmet üretmek için oluşturulan bir kurumdur. Aile ve şirket, zıt unsurlarla aile şirketlerinde bir araya gelirler (Ateş, 2005:1). Aile şirketleri, girişimci aile üyesinin kendi işine sahip olma isteği ile başlar. Girişimci emek, sermaye ve başarısı ile kendine uygun gördüğü sektörde faaliyete başlamaya ve zamanla büyümeye başlar. Şirketin büyümeye başlamasıyla birlikte bünyesine yeni çalışanlar ve yeni aile üyeleri katılır. Şirketin büyümesi ve yeni aile üyelerinin katılmasıyla aile şirketi sosyal ve ekonomik anlamda yeni şekiller almaya başlar. Şirket bu aşamada ekonomik koşulların müsaade ettiği ve şirket yönetiminin başarılı olduğu ölçüde büyür.

Aile şirketlerinin, değişim ve rekabetin çok yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz iş dünyasında varlıklarını koruyabilmeleri için, faaliyet gösterdikleri alanda söz sahibi olabilmeleri için; kişilere bağımlı olmaktan uzak bir yapıyı bünyelerinde barındırabilmeleri ve gelecekte varlıklarını devam ettirebilmeleri için, profesyonelce yönetilmeleri son derece önem arz etmektedir. Dolayısıyla, en uygun evrede kurumsallaşma çalışmalarına başlamaları, yani profesyonel bir yönetime dayalı örgüt yapısını oluşturmaları gerektiğini söylemek doğru bir tespit olacaktır. Aile işletmelerinin en ayırt edici yönlerinden biri, işletme yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle, aile işletmeleri uzun vadeli plan ve kararlarında işletmenin geleceği ölçüsünde, ailenin geleceğini de dikkate alma eğilimi taşımaktadırlar. Dünyada kamu kuruluşları dışındaki işletmelerin % 65-90 arası aile işletmeleri olarak tanımlanmaktadır (Elalmış, 2011:1).

Türk ekonomisinin yaklaşık % 95'ini oluşturan aile şirketlerinin büyük çoğunluğu yapısal sorunlar nedeniyle ikinci nesle geçtiğinde veya geçme aşamasında bölünmekte, el değiştirmekte veya yok olup son bulmaktadır (Şengün, 2011:11). Aile

şirketlerinin günümüzün fazlasıyla rekabetçi iş dünyasında ayakta kalabilmeleri zor ama imkânsız değil. Bütün mesele “pasif ve gelenekçi bir sahiplik olgusundan kurtulup, aktif ve profesyonel bir hissedarlık yapısına dönüşebilmekte” Bu dönüşüm; şirketlerin gideceği yönü doğru belirlemekten, aile üyeleri ile şirket ve faaliyet konusu arasındaki ilişkiyi daha sağlıklı zeminlere oturtmaktan geçiyor (lutfullahkutlu.wordpress.com).

Aile şirketleri, yeni iş sahaları yaratmak ve geliştirmekle beraber ülke ekonomisinin büyümesine istihdam, üretim ve gelişim olarak önemli katkı sağlayan kuruluşlardır. İşyeri sayısı, çalışan sayısı ve artı değer göstergelerine bakıldığında aile şirketlerinin ülkenin ekonomik olduğu kadar sosyal olarak da önemli bir yer işgal ettiği görülmektedir.

#### Problem:

Gelişmiş veya gelişmekte olan bütün ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de kurumsallaşma ciddi manada önem taşımaktadır. Ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişimlerine çok önemli derecede katkılar sağlayan aile şirketleri büyümeleri ve gelişmeleri ile birlikte diğer şirketlerden farklı olarak bir takım sorunlar yaşamaktadırlar. Diğer şirketlerin gelişme sürecinde yaşadığı sorunları aile şirketleri de aynı şekilde yaşamaktadır. Ancak aile faktörünün işin içine girmesiyle; aile üyeleri arasında çıkar çatışmaları, aile inanç ve değerlerinin işe yansımaları, girişimcinin kendinden sonrakilere güvenmemesi, gelecek planlama eksikliği, sonraki nesle devir sorunları, kuşak çatışması, aile içi dedi kodu, gibi sorunlar oluşmaktadır. Bu çalışmada literatürde tespit edilen bu durumun Adıyaman’daki aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde karşılaştıkları sorunlar incelenmiş bir model önerisinin oluşturulup oluşturulamayacağı konusunda cevap aranmıştır.

#### Araştırmanın Amacı:

Türkiye’deki aile şirketleri birinci nesilden ikinci nesle geçebilmekte fakat sonraki nesillere geçişte başarı giderek azalmaktadır. Türkiye’deki aile şirketlerinin nesiller boyu varlıklarının devamına engel olarak ortaya çıkan en önemli neden kurumsallaşma ile ilgili çalışmalarda yaşadıkları sıkıntılardır. Aile şirketi olmanın getirdiği dezavantajlar; aile üyeleri arasında yaşanan çıkar çatışmaları, aile inanç ve değerlerinin işe yansımaları, kıskançlıklar, girişimcinin kendinden sonrakilere güvenmemesi gibi nedenlerle ülkemizde aile şirketleri sağlıklı olarak kurumsallaşmayı gerçekleştirememektedirler. Türkiye’deki işletmelerin,



kurumsallaşma sorunlarını inceleyerek bu doğrultuda geliştirilecek önerilerle aile şirketlerinde kurumsallaşma alanındaki yetersizlik ve aksaklıkların giderilmesine katkı sağlamaktır.

Bu çalışmanın temel amacı aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarını Adıyaman İli bazında incelemektir Adıyaman'da şirket oluşumlarının tamamına yakını aile şirketi niteliğindedir. Bunda babadan oğula devreden yönetim anlayışı, yabancı ortak istenmemesi, aile bireylerinin dışında kimsenin yönetime kabul edilmemesi gibi birçok neden bulunsa da en büyük etken aile şirketlerinin kurumsallaşamamalarıdır. Adıyaman ili aile şirketlerinin kurumsallaşma alanındaki sorunların giderilmesine, geliştirilecek model önerisiyle daha istikrarlı, uzun ömürlü, yerelden ziyade ulusal ve uluslararası tanınır firma modelleri geliştirmeye katkı sağlamaktır. Ayrıca şirketler kurumsallaşmayı sağlayabilmekle, uzun vadede iş ortakları, tedarikçiler, müşteriler ve işletme çevresince hem güven kazanmış olacak hem de rakip firmalara karşı rekabet avantajı elde etmiş olacaklardır.

Araştırmanın amacı, Adıyaman ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren aile şirketlerinin büyürken karşılaştıkları sorunları ortaya çıkartarak bu aile şirketlerinin;

- a. Yapısal ve yönetsel özelliklerini,
- b. Şirkete sahip olan ailenin işletmecilik anlayışlarını,
- c. Firmaların kurumsallaşma düzeylerini belirleyerek;
- d. Sürdürülebilir büyüme için gerekli kriterleri taşıyıp taşımadıklarını ortaya
- e. koymaktır.

Genel amaçlarına ek olarak araştırmada belirtilen alt amaçlar ise şöyle açıklanabilir; aile şirketlerinin kurumsallaşmayı bir sistemli yapı haline dönüştürmek olarak görüp görmediklerini belirlemek, şirketin aile şirketi olmasından dolayı yönetimde yaşanan problemlerini saptamak, aile üyeleri ve profesyonellerin şirket üzerindeki etkinlik derecelerini belirlemek, aile üyelerinin kurumsallaşmaya bakış açılarını ortaya koymak, aile ilişkilerinin kurumsallaşmada ne derece etkili olduğunu ve ne derece sorun teşkil ettiğini tespit etmektir.

Araştırmanın modeli “tanımlayıcı” bir araştırma olup, araştırma kapsamındaki aile şirketlerinin faaliyet gösterdikleri sektör (ürün-hizmet sektörü), görüşmeye katılan aile üyesi çalışanların yaşları, eğitim düzeyleri, şirkette çalışma süreleri, cinsleri, bölgesel, ulusal veya uluslararası şirket olması gibi demografik özellikler bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiştir. Ayrıca, şirketlerin kurumsallaşma

düzeylelerine yönelik algılamalar ve karşılaştıkları sorunlar bağımlı değişkenler olarak kabul edilmiştir (Yaşa,2006:54).

#### Araştırmanın Önemi:

Türkiye ekonomisi açısından aile şirketlerinin çok önemli bir paya sahip olduğu bilinen bir gerçektir. Aile şirketlerinin, uzun süreli varlığını devam ettirmesi sadece şirket bazında bir takım faydalar sağlamakla kalmaz, aynı zamanda istihdam açısından, ekonomik büyüme açısından ulusal ve uluslararası düzeyde birtakım faydaları beraberinde getirir. Aile şirketlerinin varlığını uzun süre devam ettirebilmesindeki en önemli etken aile şirketlerinin kurumsallaşmasıdır. Kurumsallaşma ile aile şirketleri hem yapısal anlamda bir takım kriterlerle güçlenecek hem de geleceğe daha sağlam ve emin adımlarla ilerleyebilecektir. Aile şirketleri için hayati öneme sahip olan kurumsallaşma konusuyla ilgili olarak Adıyaman ilinde araştırma yapılacaktır. Araştırma sonucunda Adıyaman ilinde aile şirketlerinde kurumsallaşmaya etki eden unsurları görmeleri, kurumsallaşma anlamında neler yapmaları gerektiği konusunda onlara yol gösterici bir takım öneriler yer alacaktır.

Aile şirketlerinde yaşanan, kurumsallaşmayı engelleyen ailevi ve işletme ile ilgili sorunları tespit etmek, kurumsallaşmak isteyen veya kurumsallaşma sürecinde olan aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecindeki eksikliklerinin tespit edilmesi ve aile şirketlerini bilgilendirmeye yönelik doğru stratejilerin uygulanmasını sağlayabilecektir. Geliştirilecek olan model önerisiyle aile şirketlerinde daha bilinçli bir şekilde, uygun zamanda ve minimum maliyet düzeyi ile kurumsallaşma sağlanabilecektir.

#### Araştırmanın Sınırlılıkları:

Araştırmanın problemi yalnız bu bölgedeki aile şirketleri için değil hem ülkemizdeki hem de dünyadaki bütün aile şirketleri açısından da önemli bir sorun teşkil etmektedir. Ancak örneklemin bu kadar büyük tutulması zaman kısıtlılığı, maliyet yüksekliği ve kontrol güçlüğü oluşturacağından araştırmanın evreni Adıyaman ilinde bulunan aile şirketleri ile sınırlı tutulmuştur.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar yalnızca Adıyaman ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerle ilgilidir. Bu araştırmada sınırlamanın temel nedeni diğer illere gitmenin zaman ve parasal açıdan maliyetli oluşudur. Ancak araştırmanın

sonuçlarının, Adıyaman ili dışındaki çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketler açısından da yararlı olacağı düşünülmektedir.

Tanımlar ve Kısaltmalar:

Girişimcilik: Girişimci, üretim elemanlarını (doğa, emek, sermaye) sistemli ve bilinçli bir şekilde bir araya getirerek mal ve hizmet üretimini sağlayan kişidir. Girişimci toplumun gereksinim duyduğu dolayısıyla talep edilen bir malı ya da hizmeti bulup onu üretmeye girişen ve buna öncülük edendir. Girişimci ile müteşebbis aynı anlamı taşımaktadır. Girişimcinin temel özellikleri risk almak, mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerini sağlamak, mal ve hizmetleri belirli bir gereksinimi karşılama amacına yönelterek dördüncü üretim faktörünü oluşturmaktır ([www.muhasabedersleri.com/](http://www.muhasabedersleri.com/)).

Aile Şirketi: Aile işletmesinin tanımlanmasında yaygın olarak kullanılan üç ölçütten söz etmek mümkündür. İlki ailenin işletmenin kontrolünde söz sahibi olması ya da tamamına sahip olması gibi önemli bir mülkiyet sahibi olması durumudur. İkincisi ailenin işletme yönetiminde söz sahibi olmasıdır. Üçüncü ölçüt ise, işletmenin sahipliğini ve liderliğin, ailenin gelecek kuşaklarına bırakılmış olmasıdır. En yaygın kullanılan aile şirketi tanımlarından birisi, ‘tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen bir şirket türü’ şeklindedir. Diğer bir tanıma göre aile şirketi ‘politikası ve yönetimi önemli ölçüde bir veya daha fazla aile bireyi tarafından etkilenen şirket türüdür. Daha geniş bir ifade ile aile işletmesi, sahipliği bir ailenin elinde olan bu ailenin bireyleri tarafından yönetilen, yönetimi ve aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları bu aile tarafından kontrol edilen veya en azından işletmenin yönetiminin bir aile tarafından etkilendiği işletmeleri ifade eder (Tetik ve Uluyol, 2005:2-3).

Gerçekten de aile, duyguların yoğun olarak yaşandığı, kişiler arası etkileşim ve iletişimin ön planda olduğu bir sosyal birimdir. Şirket ise kar amaçlı, mantık ve kuralların egemen olduğu sosyal bir yapıdır. Aile işletmesi, sahiplik ve kontrolün çoğunluğunun bir ailenin elinde olduğu, iki veya daha fazla aile üyesinin doğrudan için içinde olduğu işletmelerdir (Köse, 2010:4). “Aile işletmesi denildiğinde genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Ancak günümüzde sıkça telaffuz edilen “aile işletmesi” kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve

sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir” (Büte,2010:5).

Kurumsallaşma: En yalın anlatımla konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olması demektir. Diğer bir ifade ile bir insanın bireysel yaşamından ailenin yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlerde, belirli kuralların egemen olmasıdır (Kiracı ve Alkara, 2009:174).

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1 Kurumsallaşma Kavramı

1990'lı yıllardan itibaren dünyada ekonomik ve sosyal alanda yaşanan gelişmeler baş döndürücü bir hıza ulaşmıştır. Bu gelişmeler işletmeleri de birçok alanda etkilemeye başlamıştır. Büyük değişimlerin yaşandığı ve rekabet ortamının gittikçe zorlaştığı bir ortamda işletmelerin eski strateji ve politikalarında değişime giderek kurumsallaşmış bir yönetime ve kimliğe sahip olmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. İşte kurumsallaşma, bu yıllardan itibaren küreselleşen dünya ile birlikte Türkiye'de de ortaya çıkmaya başlamıştır. Günümüzde teknolojinin her geçen gün daha fazla kolaylıklar getirdiği, müşteri odaklı stratejilerin önem kazandığı, rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir pazarda işletmeler kendilerini sürekli yenilemek zorunda kalmışlardır. Kurumsallaşma bu değişimlere ayak uydurmak için gereklidir. Kurumsallaşamamış işletmeler değişimleri bünyesine adapte edemezler. Kurumsallaşma ile işletmeye yarar sağlayan değerler örgüt bünyesinde tutulurken işletmeye zarar veren değişime açık olmayan değerler ise atılırlar. Uluslararası rekabette de geri kalmamanın yolu kurumsallaşmaktan geçmektedir (Büte, 2010:6).

Kurumsallaşma, bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci olup, işletmenin sistem haline gelmesidir. Buna göre bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir. Kurumsallaşma, şirketin kişilerden bağımsız, uzun vadede ayakta kalabilmesi ve kamuoyuna mal olmasıdır (Aslan ve Çınar, 2010:91).

Kurumsallaşma bir şirketin kişilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip edecek sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini “kültür” haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Alkış ve Temizkan, 2010:75).

Her ne kadar kurumsallaşma standartlar, kurallar bütünü olarak tanımlansa da, yüzde yüz kurumsallaşmanın sağlandığı kurumların sayısı çok fazla değildir. Kurumsallaşmanın dinamik bir süreç olduğunu kabul etmek gereklidir. Küreselleşmenin de etkisiyle sürekli değişen çevre, rekabet koşulları gerek aile işletmeleri gerekse diğer örgütler için sürekli değişen koşulları ortaya çıkarmaktadır. Değişen koşullar takip edilerek işletmenin hedefleri, örgüt yapısı, çalışanların nitelikleri, sürekli olarak uyum içerisinde olmasına dikkat edilmelidir. Örgütsel kurumsallaşmanın sürekli olabilmesi için örgüt misyonunun, temel değerlerinin, vizyonunun çalışanlarca benimsenmesi gerekmektedir (Yaşa, 2006:56). Örgütler değişen çevre koşullarında faaliyet göstermektedirler. Bu sebeple varlıklarını sürekli kılmak için örgüt yapılarını, hedeflerini, iş yapma biçimlerini ve hatta kullandıkları teknolojiyi değişime uyum sağlayacak şekilde yenilemek zorundadırlar (Kurt, 2009:88). Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında aşılması gereken bazı durumlar vardır. Bu durumlar aile şirketlerinin kurumsallaşma hedeflerinde önemle tamamlanması gereken görevlerdir.

### **1.1.1 Kanunen Tanınır Hale Gelme**

Hukuki biçim ister serbestçe seçilebilsin ister yasalarca belirtilmiş olsun asıl önemli olan konu, işletmelerin yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunluluklarının mevcudiyetidir. Hukuki yapının zorlayıcılığı, işletmelerin örgütsel yapılarını büyük oranda etkilemektedir (Bayer, 2003:87). Ayrıca işletmeler din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak zorundadır (Ülgen, 1990:172).

Kurumsallaşma sürecinde kanunlar tarafından sınırlandırılan işletmeler ayrıca değişen kanunlar veya sosyal hayat kurallarını takip etmeli ve bu değişikliklere göre hareket etmesi gerekmektedir.

### 1.1.2 Varlığın Sürekli Hale Gelmesi

Süreklilik, yalnızca örgütsel bilgi açısından değil, örgüt yaşamının bütünü açısından önem taşımaktadır. Günümüzde organizasyonların sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemlerini almaları, en azından sorunlar ortaya çıktığında önlemlerini geliştirebilecek düzeyde hazırlıklı olmaları esastır. Yaygın etkiye sahip ekonomik krizler ve 11 Eylül olaylar gibi kritik siyasal sonuçlara sahip gelişmeler işletmelerin hazırlıklı olmalarının önemini daha da artırmıştır. Artık örgütsel yaşamda sorunların ortaya çıkardığı hastalıkları tedavi etmek değil, organizasyonun bağışıklık sistemini güçlendirerek sorunları güçlü bir biçimde göğüslemesini sağlamak esastır. Bu ise, işletmede istikrarlı bir yapının kurulmasını, sürekliliğin sağlanmasını gerektirir. Bu yöndeki planlama çabaları “işletme sürekliliği planlaması” olarak adlandırılmaktadır. Eski, sorun çözücü, tedavi edici yaklaşımla yeni yaklaşım olan işletme sürekliliği yaklaşımı arasındaki ilişki klasik hekimlik yaklaşımı ile önleyici hekimlik yaklaşımı arasındaki ilişkiye benzemektedir (Kalkan, 2006:76).

İşletmeler kuruluş aşamasında büyüklük, üretim alanı ve kapasitesi, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi temel unsurları göz önüne alarak kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar. Günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip örgütler, bu yapıda varlıklarını sürdürürler. Örgütlerin varlıklarını sürekli kılmaları ise örgütsel ve bireysel amaçların uyum içerisinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirir. Kurumsal bir örgütte çalışanlarında örgütün sürekliliği üzerine odaklanmaları ve örgüt varlığını tehdit eden unsurları minimize etmeleri, uzun dönemli amaçlara ulaşabilmede etkilidir. İşletmeler statik bir yapıdan ziyade amaçlarına ulaşabilmek için değişen koşullara süratle uyum sağlayabilen dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarını süreklilik bazında oturtabilirler (Bayer, 2003:87). Şirketlerin varlıklarını sürekli kılmaları örgütsel ve bireysel amaçların uyum içinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirir. Kurumsal şirketlerde çalışanlar da şirketin varlığının sürekliliği üzerinde odaklanmalı ve şirket varlığını tehdit eden unsurları en aza indirmeye çalışmalıdır Şirketler ancak statik yapıdan çevre koşullarına uyum

gösterebilen dinamik bir yapıya geçerek varlıklarını sürekli kılabilirler (Ozankaya, 1991:187).

Sonuç olarak varlığını sürekli kılmak isteyen işletmeler, gelişen tüm toplumsal olaylara duyarlı ve daima hareketli, üretken bir sistemi olmasını gerekli kılmaktadır.

### **1.1.3 Bireysel ve Örgütsel Amaçların Uyumu**

Örgütler birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendilerine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar olarak ele alındıklarında, her örgütün temel zorunluluklarından birisinin, kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli ve sağlıklı kılmak olduğu görülür. Örgütler bu anlamda sürekliliklerini sağlayabilmek için kendi ihtiyaç ve amaçlarıyla çalışanların ihtiyaç ve amaçları arasındaki uyumu göz önünde bulundurmaları durumundadırlar. Her örgütün temelini birey oluşturur ve bireyin en belirgin yönü sosyal bir varlık olmasıdır. Bununla birlikte bireyler başkalarıyla ilişki kurarlarken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını önplanda tutarlar. Dolayısıyla örgütlere kendi ihtiyaçlarını karşılamak için katılırlar ve kendilerine özgü amaçlara ulaşmada örgütlerden yararlanırlar (Kıran, 2007:50).

Aynı şekilde örgütlerinde kurulma nedenleri, yani misyonları ve vizyonları vardır. Vizyonlarını ve misyonlarını gerçekleştirebilmek için amaçlar ve hedefler doğrultusunda çalışanlardan yararlanarak ve değişen koşullar karşısında amaçlarını ve hedeflerini revize ederek sürekliliklerini sağlamaya ve gelişmeye çalışırlar. Örgütlerin ve çalışanların amaçlarının birbirine uyumlu olmaması durumunda gerçek anlamda bir etkinlikten söz edilemeyeceği açıktır (Bayer, 2003:87-88). Örgütler misyonlarını gerçekleştirmek ve varlıklarını sürekli kılmak için çalışırlar ancak bu çabayı çalışanları ile birlikte gerçekleştirirler. Yani, örgütsel amaçların başarılmasında örgüt çalışanlarından faydalanılmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların bir örgüte katılma nedenleri bireysel istek ve beklentilerini gerçekleştirme arzusudur. Çünkü bireyler birer sosyal varlıktır ve başkaları ile etkileşime geçmelerinin temel nedeni bireysel ihtiyaç ve çıkarlarıdır (Efil, 1987:192).

Birey ve gruplardan oluşan örgütler de sosyal özellikler taşımaktadır. Yani örgütlerde hedef doğrultusunda belirlenen misyon ve vizyon belli çıkarlar gözetmektedir. Bu durumda bireysel beklentileri olan işletme çalışanı ile işletmenin



hedeflerinin uyum içerisinde olması işletmenin devamlılığı açısından önemli bir sorumluluk gerektirir.

#### **1.1.4 Kurumsal Kimlik Kazanma**

Kurum kimliği saptanmış bir kuruluş felsefesi, uzun vadeli olarak belirlenmiş bir kuruluş hedefi ve tanımlanmış bir (istenen) imaj temeline dayanmaktadır. Kurum bu temel üzerine stratejik hedeflerini planlayarak, bu planları işlevsel bir biçimde uygular ve takibinde davranış araçları ile tarzlarını da ortak bir çerçeve içerisinde şekillendirerek hedef grubuna yönlendirir. Bu şekilde kendisini ifade eden kuruluş, olaylar karşısındaki davranış tarzını da ortaya koyar. Kurum kimliğine sahip olunmasının hem çalışanlar hem de kuruluş için kurumsal hedefin belirli olması, daha etkili bir stratejinin ortaya konulması, açık iletişim yapılarının sağlanması, motivasyon ve teşviklerin ortaya çıkması, biz duygusunun geliştirilmesi, daha geçerli bir imajın oluşturulması önemlidir. Böylelikle şirket başarıya ulaşır (Yaşa, 2006:45).

Bir kuruluşun diğerinden ayırt edilmesini sağlayan ve hedef kitlenin zihninde olumlu olarak yer edinmek için uygulanan kurumsal kimlik çabalarının, pazarda, toplumda ve kuruluşlarda meydana gelen değişiklikler sonucunda daha da yoğunlaştığını görmekteyiz. Kurum kimliğinin temel unsurları olan kurum felsefesi, davranışı, dizaynı ve iletişimi bu açıdan birlikte çalışması gereken ve ortak bir biçimde kurumu başarıya taşıyabilecek olan etkenlerdir. Kuruluşlar sahip oldukları ‘yaşam felsefesi’ ne göre, kimliklerinin gelişimine kendileri yön vermektedirler. Kimliklerini başarılı bir biçimde oturtabilmiş olan pek çok kuruluşun, ifade edilmiş ve yazılı hale getirilmiş birer kurum felsefesi vardır. Kurumun misyon ve vizyonunun çizildiği bu felsefeye dayandırılarak yön bulan dizayn, iletişim ve davranış kurum kimliğinin ortak bir biçimde şekillenmesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra kurumda yaşanan kültür de kurum kimliğini etkilemektedir (Aktan, 2006:72-73).

Kurumsallaşmada aile üyelerinin beklentileri ise; performansı sorgulayabilme olanağı, önemli kararlarda söz sahibi olmak, aile üyeleri içinde kuralların belirlenmesidir. Şu halde kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Şirketin hukuki statüsünü belirleyen ve onu bir kurum haline getiren bir belge tesis etmek değildir. İşletmeyi ve aileyi dışarıdan oluşan koşullara uyarlama sürecidir ve tam anlamıyla

uygulandığında; ailede iç huzur sağlanır, şirketin profesyonel yönetilmesi sağlanır, borsaya ve yabancı ortağa güven telkin edilir (Tetik ve Uluyol, 2005:20).

## **1.2 Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler**

Kurumsallaşma süreci; düzenleyici, normatif veya bilişsel düzeyde olmaktadır. Düzenleyici süreçler, resmi kural koyma, izleme ve yaptırım aktivitelerini içerir. Bireyler, kurumsallaşmış kurallar sisteminin varlığını ve geçerliliğini kuralların adil, doğru veya uygun olduklarına inanmalarına gerek kalmadan kabul edebilirler. Kurumlar etkin bir şekilde çalışırlar çünkü bireyler resmi veya resmi olmayan kuralların ihlal edilmesinin maliyetinin çok ağır olduğunu bilirler. Normatif süreçler, toplumda neyin uygun olduğuna dair hislerden oluşur. Düzenleyici süreçlere benzer olarak, normatif süreçler de kuralların takip edilmesini içerir. Kurumsallaşma süreci ağırlıklı olarak kurumun yakın çevresi tarafından etkilense de, aynı çevrede bulunan firmalar farklı yollar izleme konusunda birbirlerinden ayrılırlar. "Yaşamını sürdürülebilir kılma işletmenin sadece kendi içsel faktörleri değil, onu etkileyen bütün dışsal faktörleri ve bunların değerlendirilmesini içeren son derece önemli bir göstergedir" (Yelkikalan ve Aydın, 2010:85). Aile şirket kültürleri de bu doğrultuda şekillenmektedir.

İşletmelerdeki biçimsel ve teknolojik yapının yanı sıra insan ilişkileri ve bu ilişkilerin insan davranışı, dolayısıyla da örgütsel etkililik ile ilişkisini esas alan çözümlenelerde de örgütler birer sosyal örgüt olarak kavramlaştırılmakta ve üretilen örgüt temel analiz alanını oluşturmaktadır (Ateş, 2003:60). Aile şirketlerinin kültürel kaynakları her şirket için farklıdır.

### **1.2.1 Örgüt Kültürü**

Örgüt kavramı, insanların birtakım ortak amaçlar, değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürü kavramı da örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir probleme ilişkin çözümler kişilerin bu konuda düşünmesine ve giderek bu çözümlerin paylaşılan bir değer olmasına yol açmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü, üyeleri bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcıdır. Yapılan çalışmalarda, örgüt kültürünün temel boyutları olarak değerler,

normlar, inançlar, semboller, öyküler, kahramanlar varsayımlar, tanımlanmıştır. Kısaca, işletmenin kültürünü üreten ve yeni üyelerin kültürü öğrenmelerini sağlayan araçlar, işletmedeki değer sistemi, mitler, semboller, adetler gibi kültürel unsurlardır. Bu doğrultuda örgüt kültürü kavramının işletme yönetiminde performansı ve örgütsel etkililiği arttırmaya yönelik bir araç olarak algılandığı söylenebilir. Örgüt kültürünü oluşturan unsurların yönetimce belirlenen politika, amaç ve uygulama yöntemleri ile tutarlı olanları onaylayıp, meşrulaştırması, istenen davranışları şekillendiren bir içeriğe kavuşturulması söz konusudur. Bu nedenle, son yıllarda yönetimde etkililiğin, örgütsel performans ve verimliliğin artırılmasında örgüt kültürünün önemli bir yerinin olduğu ortaya konmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:28). Örgüt kültürü kavramının işletme yönetiminde yönetsel performansı ve örgütsel etkililiği arttırmaya yönelik bir araç olarak algılandığı söylenebilir. Kültür kavramı çalışanın örgütteki yeri ve önemine, onun ilişkilerine birey değil yönetim eksenli bir bakış açısı getirilerek kullanılmaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan unsurların yönetimce belirlenen politika, amaç ve uygulama yöntemleri ile tutarlı, olanları onaylayıp meşrulaştıran, istenen davranışları şekillendiren bir içeriğe kavuşturulması, son analizde kültürel motiflerin yönetsel amaçlar doğrultusunda manipüle edilmesi söz konusudur. Bu anlamda örgütlerde yaratılan kültürel yapı yönetim uygulamalarının başarısı için bir destek mekanizması olarak nitelendirilmektedir (Ateş, 2003:67).

Aile şirketlerinde kültürün oluşması zamana bağlıdır. Kültürün oluşmasında aile şirketinin kurulumunda da ortaya çıkan misyon ve vizyonun rolü çok önemlidir.

### **1.2.2 Liderlik Tipi**

Aile şirketleri; bir yanda iletişim, etkileşim yani duygu kökenli bir yapı olan aile ile öte yanda kurallar, kaideler, kârlılık yani mantık kökenli yapının yer aldığı işletmenin yoğun etkileşimine açıktır. Mantık ve duygu birleşimi aynen bir insanda olduğu gibi birbirini destekleyerek zenginleştirebileceği, kararlardaki isabeti arttırabileceği gibi birbirinin aleyhine çalışarak verimsizliği, isabetsiz kararları da oluşturabilir. Günümüz insanı; mutsuz, renksiz, dertli, stresi yüksek ve sıkıntılı bir ruh haline sahip. Bu ruh hali içindeki insanların verimli, etkin ve başarılı olmasını beklemek zorlaşıyor. İşte bu nedenle herkes için geçerli olan belirli kurallar dâhilinde işlerin sürdürülmesinin önemi arttı. Diğer yandan dünya globalleşiyor, rekabet

şartları zorlaşıyor. Yönetim ve özellikle liderlik giderek daha hassaslaşıyor ve giderek daha da önemli bir sanat halini alıyor. Her türlü işin en önemli bileşeni olarak “insan” daha da öne çıkıyor. İnsanın maddi ve manevi olarak işin içinde yer alması giderek daha büyük önem kazanmaya başladı. Bütün bunlar günümüzde liderliğin giderek daha fazla “kılı kırk yaran” bir hassasiyetle yapılmasını zorunlu kılıyor. Konu aile şirketleri olunca hassasiyet daha da artıyor. Nitekim hangi konumda olursa olsun günümüz dünyasında arzu edilen daha doğrusu ihtiyaç duyulan liderlik modeli hizmetkâr liderliktir. Başkalarının çıkarlarını kendi çıkarlarından önce değerlendiren hizmetkâr liderlik süreci, aile üyelerinin bir arada tutulması ve sürdürülebilir bir kurumsallaşma alt yapısının oluşturulmasında çok önemlidir. Ancak sözü edilen liderliğin kolay olmadığı da açıktır. Bunun içindir ki aile şirketlerinde liderlik ateşten bir gömlek misalidir (<http://www.tpdf.org>).

Aile şirketlerinde devir ve liderlik modelimiz bünyesinde farklı şirketleri olan kurumlara da uygulayabilmek mümkündür. Bu husus ayrıca ele alınacak bir konu olduğundan burada detaylara girmek yazının formatını bozacaktır; ama kısaca belirtmek gerekirse bu tip bir yapılanmada her kardeş veya aile bireyi bir başka şirketin liderliğini yapıyor olabilir. Dolayısıyla rakibi olmayabilir; fakat bu takdirde de şirketlerin tamamının bağlı olduğu bir vizyon ve her bir şirket için de bu vizyona hizmet edecek stratejik hedefleri başarıyla yürütme oranı belirleyici bir husus olarak ele alınabilir. Kaldı ki, grup hedeflerine bağlı olarak önceden belirlenen şirket hedefleri olacağı için plan dönemleri içerisinde şirket liderlerinin karşılıklı yer değiştirmesi sorun olmayacaktır. Bu yolla aile mensupları, gruba bağlı tüm şirketlerde deneyim sahibi kazanma şansı da elde etmiş olacaklardır. Böyle bir liderlik yarışından başarılı çıkan aile bireyi, grubun tamamının yönlendirilmesinde söz sahibi olma hakkına sahip olabilir ([www.yerelhaberim.net](http://www.yerelhaberim.net)).

### **1.2.3 Sürekli Eğitim**

Aile şirketlerinin kendi ihtiyaçları doğrultusunda şirket bünyesi altında bazı kurullar oluşturabilmektedir. Bunlardan en önemlisi kurumsallaşmaya odaklı şirketler için şirket içi eğitim kurullarıdır.

Eğitim komitesi: Bu kurul insan sermayesinin yetiştirilmesi ve bu kapasitenin yönetim konularına etkili bir şekilde aktarılmasını sağlamaktır. Eğitim komitesi, aile üyelerinin gelişim ihtiyaçlarını izler ve eğitim ile ilgili faaliyetleri onlar için organize

eder. Bu komitenin, aile üyeleri için şirketin finansal tablolarının okunması ve anlaşılmasını konu alan muhasebe semineri organize etmesi buna örnek teşkil edebilir (IFC Aile şirketleri Yönetim Rehberi, 2011:31).

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın yolu eğitimden geçer. Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında en büyük ve en etkili sermaye eğitimidir. Aile şirketlerini büyütecek liderler, şirkette çalışanlar içinde eğitim seviyesi yüksek olanların arasından çıkar. Aile şirketlerinde “ortakakıl” ve “sağduyu” sürekli eğitim ortamında zenginleşir. Şirketlerin başarısı, evrensel “hukuk” ve “ahlak” ilkelerine dört elle sarılmalarına bağlıdır. Ünlü yönetim uzmanı Peter Drucker, kurumsallaşmak isteyen aile şirketlerine tavsiyelerini beş ana grupta toplamaktadır:

1. Şirkette çalışan aile mensupları, diğer çalışanlar kadar yetenekli, çalışkan ve eğitilmiş olmalıdır.
2. Kilit görevlere aile üyeleri değil, yapılacak işi en iyi bilen uzmanlar getirilmelidir.
3. Şirket, aileye değil, aile şirkete hizmet etmelidir.
4. Yönetim kurulları yalnızca aile üyeleriyle doldurulmamalıdır.
5. Yönetimde ortaya çıkan önemli sorunlar, aile ve şirket dışından seçilen hakemlerle çözümlenmelidir (www.yenisafak.com.tr).

#### **1.2.4 Örgüt Yapısı**

Ortaklık yapısı, çoğu zaman özel tutulan ama daha sonradan kavga konusu olan yegâne konulardan biridir. Çoğunlukla gerçek olan oran ile resmi olan oran farklıdır. Aile bireylerinin kafasında olan oran da çoğu zaman farklı olmaktadır. Bu da en büyük sıkıntı kaynağı olarak açığa çıkmaktadır.

Aile şirketlerinin hemen tamamı, aile üyelerinin ortaklığına dayanır. Bu ortaklık çoğu zaman kâğıt üzerinde belirgin olsa da kâğıt üzerindeki yapının bazen gerçeği yansıtmadığı görülür. Diğer bir ifade ile örneğin babadan çocuklara geçen yapılarda baba çoğu zaman çocuklarına pay bölüşümünü yapmaz yahut ani ölümler, böyle bir hazırlığı engelleyebilir. Gerek baba ve çocuklar gerekse kardeşler, kendi aralarında bir ortaklık payı oluştururlar. Ama bu çoğu zaman şirket sözleşmesinde yazılı olandan farklıdır. Dolayısıyla şirketteki ortaklık yapısı çoğu zaman mahrem tutulan ama daha sonradan kavga konusu olan yegâne alanlardan birisidir. Bazı örneklerde büyük kardeşlerin daha yüksek paylara küçüklerin daha küçük paylara

sahip olduğu görülür. Bunun başlıca nedeni, büyük kardeşlerin daha önceden işin içine girmeleri ve çoğunlukla işin gelişimine daha önceden katılmış olmalarıdır ([www.ortakakildanismanlik.com](http://www.ortakakildanismanlik.com)).

Ortaklık yapısı konusundaki en önemli sıkıntılardan biriside aile üyelerinden payları olanlar ile olmayanların karışık olması, bunlardan bir kısmının işin içinde aktif olarak çalışmaları, bir kısmının ise aktif olmamalarıdır. Bir de önemli bir sıkıntı kız çocuk ile erkek çocuk arasında yaşanmaktadır. Bu konuda ülkemizde mesafe alınsa da dikkate değer düzeyde kız çocuklarına hisse dağıtmayan şirketler vardır. Yani kalabalık aile üyesi olan yapılarda bir kısım aile üyesi ortak görünür, bir kısmı sadece çalışır ama ortaklık payları yoktur, bir kısmı ortaktır ama çalışmaz hatta hiç uğramazlar. Diğer bir uygulama ise bazı aile şirketlerinde çalışmayan ev hanımlarının da ortaklık payına sahip olmalarıdır. Bu paylar daha sonradan çeşitli sıkıntılara yol açabilmektedir (<http://www.ayyildizdanismanlik.com.tr/>).

### **1.2.5 İnsan Unsuru**

İnsan Kaynakları şirketlerin işleyişindeki en önemli unsurlardan birisidir. Dünyada insan kaynakları uygulamaları şirketlerde verimliliğin artması, yüksek performansa ulaşılması ve sürekli büyümenin sağlanmasında en önemli destek olarak kabul edilmektedir. Organizasyonlar insanlar ile var olan yapılardır ve insan faktörü dikkate alınmaksızın etkin olarak işletilemezler. Bu nedenle, insan kaynaklarına yeteri derecede önem vermeyen şirketlerin sürekliliğinin sağlanması ve başarılı olması mümkün değildir. Son yıllarda dünyada insan kaynakları konusunda pek çok çalışma yapılmaktadır. İnsan kaynaklarının önemini algılayan şirketler organizasyonlarında insan kaynaklarına önem vermekte ve bu uygulamaların sürekliliği sağlamak üzere “insan kaynakları birimi” kurmaktadır. Geçmiş yıllarda şirket organizasyonlarında personel müdürlüğü olarak isimlendirilen bir birim ile çalışanların kayıtlarının tutulması sağlanmaktaydı. Bu birimde insan kaynaklarına yönelik yapılan çalışmalar; işe alımlar, çalışan kayıtlarının tutulması, sigorta, tazminat işlemleri ve kanundan kaynaklanan diğer hususlar ile sınırlı kalmaktaydı. Ancak bunların yeterli olmadığı, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artıracak başka enstrümanlara ihtiyaç olduğu zaman içerisinde yapılan ampirik çalışmalar ile kanıtlanmıştır. İnsan kaynaklarında yeni yaklaşımlar her işe doğru insan seçimi ile başlayan, kariyer planlaması, adil bir performans ölçüm sistemi ve

buna bağlı prim sistemi, eğitim politikaları, ücretlendirme politikaları, etik kurallar, oryantasyon uygulamaları gibi geniş bir yelpazeye dağılmıştır (solarisdanismanlik.com).

Şirket verimliliğinin artması insan kaynakları biriminin sağlıklı ve disiplinli işlemesiyle orantılı olduğu görölmektedir dolayısıyla şirket verimliliğini artırmak isteyen şirketlerin insan kaynakları uygulamalarına mutlaka önem verilmektedir.

Aile şirketlerinde insan kaynakları uygulamaları diğer şirketlere göre daha fazla önem taşır. İnsan kaynaklarının doğru değerlendirilmesi ve en önemlisi doğru işe doğru insan uygulamasına aile üyelerinin de dâhil edilmesi gerekir. Ayrıca buna uygun değerlendirme yapılması çalışan memnuniyetinin artırılması için de gereklidir.

Aile şirketlerinde insan kaynakları uygulamaları şirket içerisindeki kalifiye personelin ve profesyonel üst düzey yöneticilerin kaybını engellemek açısından da önemlidir. Aile şirketlerinde profesyonel yöneticiler, şirket içinde yer alan aile üyelerinin rollerinin tam olarak belirlenmemesi ve yetki çerçevesinin tam olarak çizilmemesinden dolayı çeşitli sorunlar yaşayabilirler. Profesyonel yöneticilerin yaşadığı en önemli problemler kısaca aşığıda yer almaktadır;

- a. Doğru işe doğru kişilerin yerleştirelmemesi ve bu konuda ayrıcalıklar tanınması
- b. Şirketin kilit pozisyonlarında yeterli olup olmamasına bakılmaksızın her zaman aile üyelerinin olması
- c. Şirket üst yönetiminin aile üyeleri tarafından doldurulması, dolayısıyla terfi şansı olmaması
- d. Aile üyelerinin performans ölçümünün yapılmaması, aile üyelerinin kötü performanstan dolayı sorumlu tutulmaması/tutulmaması
- e. Şirketin başarısı ile doğru orantılı bir prim sisteminin olmayışı
- f. Aile üyelerinin işe müdahale etme alışkanlıkları
- g. Şirket yönetimde yeterli derecede söz söyleme haklarının olmaması
- h. Şirket ile ilgili kararların kendi bilgileri ve inisiyatifleri dışında alınması.

Bu tür sorunlara yönelik çözümlerin geliştirilmesi aile şirketlerinde kurumsallaşmanın artırılması ile mümkündür. Bu çalışmanın en önemli bölümü ise iyi işletilen bir insan kaynakları uygulaması olmalıdır (www.solarisdanismanlik.com).

İnsan kaynakları bir organizasyonun en değerli unsurudur. Kaliteli insan gücü yerine konması çok zor bir değerdir. Bu değerlerin kaybindan şirket ve şirket yönetimi olduğu kadar aile de zarar görür. Kaliteli insan gücü kaybı, şirket karlılığının düşmesi, verimliliğin ve şirket imajının zedelenmesine kadar varan sonuçlar doğurabilmektedir. Bunların sonucu olarak aile üyeleri de şirketin uğrayacağı zararlara ortak olarak elde edecekleri kar payının düşmesi neticesinde zarar görür.

### **1.2.6 Profesyoneleşme**

Ülkemizdeki ve dünyadaki şirketleri incelediğimizde, büyük çoğunluğunun aile şirketlerinden oluştuğu görülmektedir. Genelde de şirket sahipleri, şirketi ilk kuran ve bugünlere getiren kişiler olarak uzun yıllar yönetimden ayrılmamakta, aktif olarak icra görevine devam etmekte ve profesyonel yönetime geçmeyi istememektedirler. Bu durum, özellikle küçük ölçekli aile şirketlerinde daha fazla öne çıkmaktadır. Bu durumun sebeplerine gelince, bu düşüncenin altında birtakım korkuların var olduğunu söyleyebiliriz:

- 1- Mevcudu kaybetme korkusu,
- 2- Kontrolü ve gücü kaybetme korkusu,
- 3- Elindeki imkânları ve forsu kaybetme korkusu,
- 4- Boşta kalmışlık, işe yaramama duygusunu hissetme korkusu,
- 5- Başarısız oldukları düşüncesine kapılma korkusu,
- 6- Kıskançlıklar ve iç rekabet korkusu,
- 7- Ve özgüven eksikliği olarak sıralayabiliriz,

Şirket sahipleri profesyonel yönetime ne zaman geçerler? diye bir soru sorduğumuzda; şirket zorda kaldığı durumda, mecburiyetten, işlerin artık böyle gitmez denildiği noktalarda, büyüme ve iş geliştirmenin ciddi olarak düşünüldüğü durumlarda, piyasa ve rakiplerin etkisiyle dolaylı yönden zorlamasıyla, ya da işletme ve işler klasik yönetim anlayışıyla kontrol edilemez noktaya geldiğinde, cevaplarını verebiliriz (tahmas.com.tr).

Profesyonel yöneticiler açısından baktığımızda ise durum daha zordur. Özellikle ilk kez profesyonel yöneticilerle çalışan aile şirketlerinde, ilk gelen profesyoneller yetki kullanmadan, projelerini hayata geçirmeye fırsat bile bulamadan genellikle işten ayrılmak durumunda kalırlar.



### 1.3 Aile Şirketinin Temel Özellikleri

Yapılan araştırmalarda, aile işletmelerinin diğer işletmelere göre kendilerine özgü bazı özelliklerinin olduğu dikkat çekmektedir. Bunlardan en önemlileri güven, kontrol ve çalışan motivasyonu aınsındandır. Özellikle, ikinci kuşak aile üyelerinin iş başında bulunması durumunda, tedarikçilerle ve çalışanlarla kişiisel ilişkiler kurulması sebebiyle, önceki nesillerin kurduğu ve srdrdğu ilişkilerin zemininde, daha güvene dayalı karşılıklı ilişkiler geliştirilmekte ve böylece aile işletmelerinde iyi bir atmosfer oluşturulabilmektedir. Ayrıca, işletmenin aile yesi olan yöneticileri, aile işletmesi özelliği göstermeyen profesyonel yönetime sahip diğer işletmelerin yöneticilerine göre değerlerin korunması ve bir önceki neslin temsili sorumluluğu içerisinde olarak, daha dengeli büyümekte, uzun dönemli hedeflere bağlılık eğilimi göstermekte, kendi beklentileri ile oluşan değerleri, misyonları ve vizyonları aile şirketi temsilcisi olmanın sorumluluğuyla oluşturmakta ve gerçekleşmesi için çabalamaktadırlar. Böylece st yönetim grubunun birbirine bağlılığının performans üzerinde olumlu etki ortaya çıkardığı da yapılan araştırmalarda görülmektedir. Ancak aile işletmelerinin bu özellikleri, işletmelerde ortaya çıkabilecek uyuşmazlıkların iyi yönetilememesi durumunda yıkıcı bir güç olmaktadır. Özellikle, kuşaklar arası yönetim değişikliğinin 25-30 yıllık zaman dilimlerini içermesi eski yöneticilerle yeni yöneticiler arasında görüş ayrılıklarını ortaya çıkararak, yeni yönetici tecrübesizliğine ve duygusal temelli ebeveyn ilişkilerinin yanlış reaksiyonlarına yol açmaktadır. Aile işletmelerinde genellikle g ve sahiplik açısından merkeziyetçiliğin yüksek olması, duygusal ve kişiisel ilişkilerin varlığı, kurucuların işletmeyi uzantıları olarak görmek istemeleri rekabet şartlarında uygun olamayan stratejileri, örgüt kültürünü ve yönetim biçimlerini de peşi sıra getirebilmektedir (İrmiş ve Akça, 2011:21).

Aile şirketleri, şirket tipleri içinde en zgn olan modeldir. Aile şirkete dışarıdan müdahale ve etkide bulunmazken, içeride zaten işletmenin bir parçası olarak görevde bulunur. Bu nedenle aile ilişkileri; şirketin yapısına, stratejisine, konumuna ve dolayısıyla başarisına etki etmektedir. Diğer bir deyişe, aile üyelerinin şirket kararlarındaki etkisi tüm şirketin profilini etkileyebilmektedir (Astrachan vd., 2002:48). Genellikle aileden en az iki nesil şirketin yönetimi ile ilgilenmektedir. Anne/baba-ocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıkların bünyelerinde en az iki nesli barındıran aile şirketleridir.

Karı-koca ortaklığı ile kurulan aile şirketlerinde nesil farkı olmamakla birlikte yapılarında diğer özellikleri bulundurmaları nedeniyle aile şirketi statüsünde değerlendirilmektedirler (Karpuzoğlu, 2000:73).

Şirketin ismi ve itibarı, aile üyelerinin ismi ve itibarına bağlıdır.

Şirketlerde yönetim ve hiyerarşik yapı bilgi ve tecrübe ile belirlenirken, aileler de yönetim hiyerarşik yapı, yaş, güç (fizyolojik ve psikolojik) ve bazen ölüm durumu ile belirlenmektedir. Aile üyelerinin şirket içinde güç ve pozisyon elde etmesi eğitim ve deneyimden çok, aile içindeki güç ve pozisyona bağlıdır. Diğer bir deyişle, aile içi bağlar yönetimden sorumlu olan kişi ya da kişilerin tayininde etkilidir (Yalçın, vd. 2004:73).

Şirket politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Ailenin mevcut normlarının aile şirketlerinin önemli bir bölümünde kullanıldığı görülmektedir. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir. Diğer bir deyişle, ailenin değer ve inançları şirketteki iş yapış biçimine, kişiler arası ilişkilere, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemlere kısacası örgüt kültürüne önemli ölçüde etki etmekte, aile ve şirket değerleri özdeşleşmektedir (Drucker, 1974:275).

Aile üyelerinin yaşadığı ayrılık, hastalık, ölüm; evlilik ve doğum gibi olaylar şirkete etki etmektedir.

Aile şirketleri gerek sayısal çoğunluk, gerek istihdam yaratma ve gerekse yerel kalkınma açısından büyük önem arz etmektedirler. Şirket üzerinde bir ailenin etkili olması dolayısıyla aile şirketlerinde aile ve iş sistemleri iç içe geçmiştir. Bu özelliği ile aile şirketleri diğer şirket türlerinden ayrılarak farklı bir şirket türü olarak ele alınmakta ve incelenmektedir (Köse, 2010:6). Aile işletmelerini küçük işletmelerle aynı kabul etmek doğru olmaz. Bazen uluslararası bir firma veya bir ülkenin önemli bir işletmesi de aile işletmesi olabilir. Aile işletmelerini diğerlerinden ayıran özellik, sahiplik ve kontrolün aile üyelerinde olması ve böylece ailenin işletme faaliyetlerine karışması veya etkilemesi potansiyelinin olmasıdır. Aile işletmelerinin ayırt edici bir başka özelliği ise, bu işletmelerde eski olay ve deneyimlerden oluşan ve bugünkü faaliyet ve ilişkileri etkileyen uzun bir tarih ve bilgi birikiminin var olmasıdır. Aile işletmelerinin genel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

a. Bu işletmeler genel olarak müteşebbisin hâkimiyeti ve yönetimi altındadır.

- b. Bu işletmelerde işletmecilik faaliyetleri ile aile faaliyetleri iç içedir. Karar vermede işletmecilik ilke ve kuralları yerine, aile içi dengeler daha fazla gözetilmektedir.
- c. Bu işletmelerde kurucu ve yönetici müteşebbis, yönetimden kolay kolay çekilmek istemez. Bu yüzden sonraki kuşaklara devir çok önemli bir sorun olmaktadır.
- d. Kurumsallaşamama aile işletmelerinde süreklilik sorununun büyümesine neden olmaktadır.
- e. Bu tür işletmelerde profesyonel yönetim anlayışını yerleştirmek daha zor olmaktadır.
- f. Patrona dayalı işletmelerdir.
- g. Aile işletmelerinde yükselme, seçim ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerini işletmecilik ilke ve kurallarına göre uygulamak zor olmaktadır (Erdoğan, 2004:57-58).

#### **1.4 Aile Şirketinin Yaşam Evreleri**

Aile şirketleri bir dizi yaşam evresinden geçerek büyürler. Aile şirketleri yaşam eğrisinin her bir evresinde farklı karakteristikler göstermektedir. Kurucunun işletme üzerinde oldukça belirleyici bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Özellikle aile işletmelerinin kuruluşu ve ilk evrelerinde bu etki daha belirgindir. Aile işletmelerinin yaşam evreleri yanında, aile üyelerinin kim olduğu, aile üyelerinin işe başlama, yönetim ve işi devretme uygulamaları belirleyici olmaktadır. Aile şirketleri yaşam evreleri bakımından; Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketleri, büyüyen ve gelişen aile şirketleri, kompleks aile şirketleri ve sürekli olmayı başaran aile şirketleri olarak incelenebilir (Erdoğan, 2004:59).

Aile şirketlerinin şirkete özgü boyutları aile şirketinin evrimini ifade etmektedir. Şirketin büyüklüğü, yapısı, finansal gücü evriminde önemli olan faktörlerdir. Diğer bir deyişle ailenin şirket ile ilgili beklentileri şirketin büyüklük derecesine bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında aile şirketlerinin evrimini işe başlangıç, büyüme ve olgunluk olmak üzere üç aşamada açıklamak mümkündür (Kurt, 2009:120).

### **1.4.1 Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi**

Girişimci, ekonomik mal veya hizmet üretmek ve/veya pazarlamak amacıyla üretim faktörlerinin bir araya getiren kişidir. Kar elde edebilmek için girişimlerde bulunurken, bu çabaları sonucunda ortaya çıkabilecek riskleri de üstlenmektedir. Girişimciler, işadamı, patron, yönetici gibi birden çok role sahiptir. Girişimcilerin özellikleri arasında risk almak, sorumluluk üstlenmek, sürekli yenilik arayışı içinde olmak ve mevcutla yetinmemek sayılabilir. Girişimciler doğuştan gelen bazı özelliklere sahip olan ve bu özellikleri ile aile ve/veya çevre faktörleriyle şekillenen kişilerdir. Girişimciler işletmelerini kurarken büyük ölçüde öz sermayelerini kullanmaktadır. İşletme sahibi olan girişimci kişiler kendi imkânları çerçevesinde bir yatırıma girişmektedir (Erdoğmuş, 2004:37).

Kendi işini kuran girişimciler kesinlikle kararlı olmak zorundadır. Gereken görevleri yerine getirme kabiliyetleri olduğuna öncelikle kendilerinin inanması gerekir. Ancak bu şekilde müşterileri kazanabilirler ve içlerinde başarılı olabilirler. Bunun yanında, işte olabilecek her tür değişime veya olumsuz duruma da hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde karışık problemlerin üstesinden gelebilirler (Kaçar, 2003:11).

Birinci nesil aile şirketi evresinde girişimci çocuklarını sembolik olarak şirkete hissedar yapar. Bu durum genç neslin geleceğinin bilinçli ya da bilinçsiz olarak aile tarafından önceden belirlendiğini ortaya koymaktadır. Girişimcinin işletmede başarılı olması, girişimcinin başarılarına özenen aile üyelerinin işe ve işletmeye karşı olan ilgilerini artırır. Kurucu kontrolündeki birinci nesil aile şirketlerinin en önemli özelliği merkeziyetçi bir yapıya sahip olmalarıdır.

### **1.4.2 Büyüme ve Gelişme Dönemi**

Büyüyen ve gelişen aile şirketi evresine bakıldığında çocukların genellikle eğitim döneminde olduklarını ve işletmenin, kuruluş aşamasındaki sorunlarının bir kısmını çözümleyerek büyüme dönemine girmesi nedeniyle diğer aile bireylerinin de, işletmede çalışmak arzusunu taşıdıkları görülür. Keza, bir kısım aile bireyinin ortak ya da yönetici olarak firmaya katıldığını ve bir kısım aile üyesinin de işletmeye katılmayı beklediği gözlemlenir. Yani işletme aile birliğinin merkezi haline gelme sürecindedir. Ayrıca bu evrede şirket, ne formalizasyon sürecine geçmiştir ne de

herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemlere sahiptir. Büyüme sürecindeki işletmede pazar payı artış göstererek satışların yükselmesine ve karlılığa neden olur ve bu durum borçlanma ihtiyacını azaltır, hizmetler ve ürünler tüketiciler tarafından bilinir ve talep edilir. Bununla birlikte, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olması ve aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında işletmenin aracılık görevini üstlenmesi durumları bu evre de görülür (Karpuzoğlu, 2001:58-59).

Büyüyen ve gelişen aile şirketi evresindeki bir diğer özellik, kardeşlerin, çocuklarının eğitim dönemlerini tamamlamalarından sonra yetenek, bilgi ve isteklerine bakmaksızın işletmede çalışmalarını arzu ettiklerini belirtmeleridir. Bu durum bazen direkt olarak ifade edilmese de aile değerleri, dinamikleri ve geçmişi, çocuğun tutum ve değerleri üzerinde etkili olur ve onu işletmenin bir parçası haline getirmeye zorlar.

Büyüme sürecindeki işletmede pazar payı artış göstererek satışların yükselmesine ve karlılığa neden olur ve bu durum borçlanma ihtiyacını azaltır. Yine bu evrede hizmetler ve ürünler tüketiciler tarafından bilinir ve talep edilir. Bununla birlikte, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu ve aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında işletmenin aracılık görevini üstlendiği bu evrede görülür (Köse, 2010:10).

### **1.4.3 Olgunluk Dönemi**

Şirketin olgunluk döneminin belirtileri, istikrar ve yavaşlayan büyüme hızıdır. Aile şirketlerinde en belirgin olgunluk belirtisi, profesyonel yöneticilerin sorumluluk ve otorite sahibi olmalarıdır. Bu şirket kurulmuş, ayakta kalmak için direnmiş, büyümüş ve kendi sektöründe pazarını oluşturmuş bir şirkettir. Bu bir aile şirketi ise aile ile şirketin isimleri özdeştir, aile toplum tarafından etkili ve başarılı bir aile olarak tanınır. Olgunluk dönemindeki pek çok aile şirketinin kurucu aileleri, toplumda sosyal etkinliklerde çok göz önündedir. İçinde bulunduğu sektörün öncülerinden olduğu için pek çok profesyonel dernek ve örgütün yönetim kurulu üyesidir. Aile, şirketin halkla ilişkilerinde çok önemli rol oynar. Olgunluk dönemindeki aile şirketi özel geçmişi, gelenekleri ile istikrarlı bir çizgidedir ve toplumsal duyarlılığı benimseyen bir imajı vardır (Ateş, 2003:46).

Şirket, zamanla büyür ve olgunlaşır. Bu evrede kurucu farklı sorunlarla karşı karşıya kalır. İş dünyasındaki değişiklikler aile şirketini stratejik kararlara sürükler.

Şirketin rekabet gücünü elinde tutması için işi büyütmesi gereği ortaya çıkar. Kurucu, şirket yönetimini tek başına yapamayacağını anlar, sorumluluk devretmeye ve gücünü paylaşmaya başlar. Bu bağlamda şirketin işgücü de nicelik olarak artar ve niteliğin önemi ortaya çıkar. Bu nedenle de işbaşında eğitim ve yetiştirmeye daha çok önem verilir. Kurucu, kendi değerlerini ve inançlarını şirketin çalışanlarına ve gelecek nesillere aktarmak ister. Aileden ya da aile dışından potansiyel lider arar. Buda kişilerarası rekabeti arttırır. Bu evrede son olarak emeklilik, mülkiyet planları, servetin dağılımı gibi konular gündemde yer alır (Ankara San. Odası, 2005:49).

Aile şirketlerinin yaşam eğrisi de diğer şirketlerden farklı değildir ancak buradaki temel sorun şirket içindeki pozisyonların kimler arasında paylaşıldığıdır.

#### **1.4.4 Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme**

Aile şirketi ilk üç evreyi atlatabilmişse, bu evreye ulaşır. Bu evrede şirketin faaliyetlerini sürdürebilmesi için ek sermayeye gereksinimi vardır, bu nedenle aile halka açılma kararı ile karşı karşıyadır. Aile içinden yeterli yönetici yoksa profesyonel yönetime geçme de bir başka önemli karardır. Aile şirketlerinin çok küçük bir kısmı bu evreye ulaşabilirler. Halka açılma bir şirketin hisse senetlerini menkul kıymetler borsasına kaydettirerek satmasıdır. Ancak, menkul kıymetler borsasının yeterince gelişmediği veya yeterli olmadığı hallerde, aracı kurumların borsa yerine kullanılması, dolayısıyla piyasanın oluşturulmasıyla halka açılma gerçekleşebilir. Türkiye gibi sermaye piyasasının etkili olmadığı ülkelerde faaliyette bulunan şirketler, artan sermaye ihtiyaçlarını genellikle vadeli para piyasalarından karşılamaktadırlar (Yalçın, 1993:53).

Profesyonel yöneticilerden oluşan bir yönetim ekibinin geleceği öngörme yeteneği, olaylar arasında ilişki kurma becerisi, gelişmeleri tahlil edebilme becerisi yöneticilerden daha üstündür. Bu açıdan ağırlıklı olarak profesyonel yöneticilerden oluşan bir ekip geleceği daha iyi görebildiği için geleceğin getireceği tehdit ve fırsatlar konusunda sağlıklı adımlar atabilir (Tetik ve Uluyol, 2005:129).

#### **1.4.5 Yeni Kuşaklara Devir**

Bu evreye giren aile şirketleri daha önceki evrelerden çok farklı sorunlarla karşılaşır. Bu evrede hem aile, hem de işletme olgunlaşmıştır. Kurucu eskisi kadar

tek ve mutlak güç değildir. Şirket farklı gruplardan oluşur. Aile üyeleri, aile dışından çalışanlar ve dış yatırımcılardır. Tüm grupların gereksinimleri farklıdır. Bu da çatışmalara zemin yaratır. Mülkiyet, kâr dağılımı gibi konular şirketin geleceği ile ilgili planlar yapılmasını zorunlu kılar. Bu evrede şirketlerin en önemli sorunu çatışmalar olduğu için, etkili çatışma çözme yöntemleri uygulanmalıdır.

İşletmeyi bir “aile işletmesi” olarak algıladığı yapılanmadır. Bu aşamada sorulması gereken soru, “aile işletmelerinde birinci kuşak ile ikinci kuşak arasında yönetim anlayışı açısından belirgin farklılıklar var mıdır? ” sorusudur. Eğer aile işletmeleri; ailenin, aile üyelerinin ve işin oluşturduğu sistemlerden oluşuyorsa ve bu sistem içerisindeki değişimler birbirlerini nasıl etkileyecektir? Birinci kuşak, ailenin yönettiği ve sahibi olduğu, birden çok aile üyesinin katıldığı fakat sadece ilk ve kurucu kuşağın başta olduğu şirketlerdir. İkinci ve üçüncü kuşak aile şirketleri ise ikinci veya üçüncü kuşağın da sahiplik ve yönetime katıldığı işletmelerdir. Yani, işletmenin yönetiminde kardeşler, kardeşlerin çocukları hatta kuzenler bile bulunmaktadır. Böyle bir durumda sorularımızı çoğaltmak mümkün olabilir. Yani, yönetimde kimler hak sahibidir? Kimlerin sözü daha çok geçerlidir? Kurumsallaşmayı hangi kuşak daha çok benimsemek ve uygulamak zorundadır (Özkaya ve Şengül, 2006:112).

Yönetimin gelecek kuşağa devri, çok sayıda karmaşık sorun doğurması nedeniyle zor olmaktadır. Yüzlerce yıl süren ve en büyük erkek çocuğun yönetimi devralması geleneği artık sona ermektedir. Yönetimi devralma konusunda aile üyeleri içinde ya da diğer yöneticiler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Genellikle aile şirketlerinde üst yönetim, şirketin yönetimini aile üyelerinden birine bırakma eğilimindedir. Kuşaklararası geçiş, aile mirasının evlada devri ve ailede başarıyı geleceğe taşımanın bir yolu olarak görülmektedir. Ancak, yönetimin kime bırakılacağı sorunu çoğu aile şirketinde şirketin dağılmasına sebep olur. İki veya daha fazla aday olduğu takdirde aralarında çıkabilecek güç kavgaları şirketi zora sokar. Aile şirketlerinde devretme, kurucunun gelecekte şirketi en iyi yönetebilecek kişiyi belirlemesi, güç ve kontrolünü belirlenen kişiye vermesidir. Yönetici kendini ölümsüz görmemeli, önceden kime devredeceğini belirlemeli ve bu kişinin yetiştirilmesi için bilinçli çaba harcamalıdır. Yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü veya işten ayrılması şirketin yaşamını tehlikeye düşürebilir. Şirketin başına geçmek için potansiyel rekabet ve çatışma ortamı doğabilir. Dolayısıyla, şirketin

başıboşluğa itilmesi ve plansızlığın olumsuz sonuçları ile karşılaşması durumuna meydan verebilir. Yeni başkanın uzun zamanda seçilmesinin olumsuz etkilerinin yanında, seçilen kişinin muhaliflerinin varlığı da işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkililiği azaltabilmektedir (Ankara San. Odası, 2005:18-19).

## **1.5 Aile Şirketinin Güçlü ve Zayıf Yönleri**

Aile şirketlerinin diğer yapıdaki şirketlere göre güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak bu yapıdaki şirketleri daha iyi tanımak ve değerlemesini yapmak mümkündür. Aile şirketi olan ve olmayanlar karşılaştırıldığında aradaki farklılıklar ve benzerlikler aile şirketi olmanın güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmaktadır.

### **1.5.1 Aile Şirketinin Güçlü Yönleri**

Aile şirketlerinin çalışanları destekleyici bir ortam, esnek çalışma saatleri, işletmeye bağlı çalışanlar ve kişisel sorumluluğu özendirilen bir ortam gibi sahip olduğu birçok üstünlük vardır. Ailelerin sahip oldukları işletmeleri yönetme tarzı ve iş yaşamına özel bazı nitelikler kazandırmalarıdır. Aile bireylerinin birbirlerine yakınlığı ve anlayış göstermeleri iş yaşamında önemli bir unsur olarak görülmektedir. Aile bireyleri paylaşılan bir geçmişe ve kimlik duygusuna sahiptir. Birbirlerini iyi tanımakta, birbirlerinin yetenek ve zayıflıklarını iyi bilmektedirler. Aile üyeleri birbirlerine şefkat, bağlılık gösterir, diğer akrabaların ve personelin refahına geleceğine büyük önem verirler. Genellikle aile içinde özel ve hızlı bir iletişim biçimi geliştirilir, bilgiyi paylaşırlar ve sonuçta işi daha etkili biçimde yerine getirirler. Aile içinde yerleşik hiyerarşi nedeniyle kimin söz sahibi olduğu, nerede nasıl davranılacağı, farklı statü ve yeteneklere göre görevlerin nasıl paylaşılacağı bilinmektedir. Ailenin bu özelliklerinin iş yaşamına taşınması, birbirine güvenen, derinden bağlı, etkili bir çalışma takımını ortaya çıkarmaktadır. Aile bağı bulunmayan kişiler arasında zor bulunan bu özellikler aile işletmelerine rekabetçi bir üstünlük sağlar (Jaffe, 1990:32).

Aile şirketlerinin istihdam politikası büyük işletmelerden farklıdır. Uzun dönem istihdam, aile şirketlerine özgü karakteristiklerden biri olarak sayılabilir. Sorumluluğu bilerek çalışanın, işletmeye yarar sağlayanın, tüm çalışma yaşamını o firmada geçireceğine emin olması halinde çalışanlar şirketlerine sahiplenirler ve



kendilerini bir aile ortamı içinde hissederler. Bu da aile işletmelerinde çalışanların sadakatini artırır ve başarıya götürür (Günver, 2002:20). Aile şirketlerinde ne tür bir liderliğin hüküm süreceği diğer şirketlere göre daha nettir. Etkili bir planlama ile herkes yöneticilik sırasının kimde olduğunu bilir ve bu pozisyon için çekişme yaşanmaz. Aile ruhu, şirketteki egemen değerleri, tutumları ve standartları belirlerken aile üyelerinin ifade ettiği değerler personel için ortak bir amaç yaratır, belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur. Öte yandan, daha az bürokrasi karar verme sürecini hızlandırmakta ve daha etkili kılmakta, üst yönetime ulaşmak daha kolay olmaktadır (Yalçın,1993:7).

Bu özellik, aile işletmelerinde uzun dönemde büyük kazanç sağlar. Kurumsallaşan firmalar büyüdükçe bürokratik engeller artmakta ve karar verme süreci zayıflamaktadır. Aile şirketlerinde bürokrasi daha az olduğu için değişen çevre koşullarına ayak uydurmak da daha kolay olur. Yeni iş imkânları, yeni ürünler ve yeni fırsatlar daha etkili değerlendirilebilir. Bu da aile şirketlerine dinamizm kazandırır (Günver, 2002:8). Bu şirketlerde kurum kültürünün oluşması daha kolaydır. Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer, yargı ve inançlarda benzerlik olmasına neden olur. Böylece kurum kültürünün oluşumu ve paylaşımı kolaylaşır. Kurum kültürü ile aile bireylerinin inançları, tutumları, değer yargıları bütünleştiği için kurallar daha kolay benimsenip uygulanabilir. Aile şirketlerinin çalışanlarının uzun zamandır birbirini tanınması avantaj sağlayan bir durumdur (Kıran, 2007:8). Aile şirketleri sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde sermaye sorununu kendi içlerinde çözümlerlebilir. Bu tip ülkelerde fon teminine ve kullanımına yönelik aracı kurumlar oldukça azdır. Böyle bir ortamda aile şirketleri fon temininde ailenin menkul, gayrimenkul veya nakdinden; mevcut fon kullanımında ise kurucu ortak başta olmak üzere aile büyüklerinin düşüncelerinden faydalanabilir. Şirket finansal sıkıntıya girdiği dönemlerde ortaklar gelirlerini diğer şirket ortaklarına nazaran kolaylıkla feda edebilirler. Şirketin iflas etmesi gibi bir durum karşısında hem girişimci hem de diğer aile bireyleri gelirlerinden veya mal varlıklarından vazgeçebilirler (Aydın, 1986:5-8).

Ülkemiz gibi sermayenin yetersiz olduğu ve sermaye piyasasının tam anlamıyla gelişmediği ülkeler için bu üstünlük büyük önem taşımaktadır. Sermaye piyasasının gelişmediği ülkelerde şirketlerin sermaye ihtiyaçlarını karşılama büyük problem arz etmektedir. Sermaye temin etmede aile şirketleri kendi ortaklarından

sermaye artırımlarına gidilmesini önererek başka türlü elde edilmesi güç olan finansal kaynaklara sahip olabilmektedir. Aile şirketlerinde finansal kaynaklar, gerek kuruluşlarında, gerekse sonraki dönemlerde oran itibariyle büyük ölçüde aile fonlarından sağlanarak temin edilme yoluna gidilmektedir (Ankara San. Odası, 2005:12).

Aile şirketlerinde alınan kararlarda çok fazla kişiye danışılması gerekliliği veya imza zorunluluğu yoktur. Bu da karar alma sürecini hızlandıran bir faktördür.

### **1.5.2 Aile Şirketinin Zayıf Yönleri**

Aile şirketlerinin taşıdığı zayıf yönlerin önemli bir bölümü kan ve duygu bağının yarattığı sakıncalardan kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte örgütsel yapının belirsizliği, sınırlı sermaye gibi yapısal sorunlar da aile şirketlerini diğer şirketler karşısında olumsuz yönde etkileyen diğer faktörlerdendir (Kurt, 2009:61).

Aile işletmelerinin en önemli özellikleri girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin aynı kişide toplanmasıdır. Özellikle, karar alma ve bürokrasinin azaltılması açısından belirtilen özellikler önemlidir. Ancak, bahse konu olan hususlar aile işletmesinin lehine olduğu gibi bir takım problemleri de beraberinde getirir. Kurucu yöneticiler işletmenin hâkimiyetinin kendilerinde olması gerektiği düşüncesiyle hareket etmekte, ancak aile işletmelerinin devamlılığı için kurumsallaşmanın sağlanmasında en önemli faktörlerden biri olan profesyonel yönetici istihdam etmekten kaçınmaktadırlar. Aile işletmelerinin kurumsallaşmayı sağlayamadığı durumlarda ömürleri kısa olmaktadır (Kızıl vd. 2013:28). İşin sahiplerinin işin başında olmaları; patronların yer yer profesyonel kişilerle yarışması; aile içi sorunların işe yansıtılması, son olarak da “ikinci kuşağın” karşılaştığı sorunlar aile şirketleri için bir yandan avantajlar sağlarken diğer yandan da dezavantajlı bir durumla karşılaşmalarına neden olmaktadır (Özkaya ve Şengül, 2006:111).

1-Akraba Kayırma (Nepotizm): Bir kimsenin bilgi, yetenek, başarı ve eğitim düzeyi gibi birtakım faktörler dikkate alınmaksızın sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam ve / veya terfi edilmesine nepotizm adı verilmektedir. Bu açıdan bakıldığında nepotizm şirketin aileden bağımsız, kendine özgü bir kimlik ve yapı kazanmasına engel olmaktadır. Bu durum ise şirket içinde aile kavgalarına, nesiller arası çatışmalara, yeterli ve kaliteli yöneticilerin şirketten uzaklaşmasına ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Karpuzoğlu, 2001:117).

Daily ve Reuschling (1980) birlikte yapmış oldukları bir araştırmaya göre; nepotizmin küçük aile şirketlerinde kendini örgüte adanmış çalışanların tespit edilmesinde etkili bir yol olduğunu, kayırılan akrabaların, rastgele seçilecek bireylerden daha etkili bir katılım gösterdiğini ve nepotizmin aile ortamı oluşturmaya katkı sağlayarak akraba veya akraba olmayan tüm çalışanların moralini ve iş tatminlerini arttırdığını ifade etmişlerdir (Büte, 2011:386). Ayrıca, nepotizm sayesinde genç nesillerin çalışmayan ve meslek sahibi olmayan kişiler olarak aile sisteminin dışına itilmesi engellenmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 97).

## 1.6 Aile Şirketlerinde Statüler

**Tablo 1.1:** Aile şirketinde statüler (Benan Kurt, 2009:68).

Aile Üyelerinin Üstlendikleri Statüler	Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler
1. Girişimci Statüsü	1. İş gören Statüsü
2. Varis Statüsü	2. Profesyonel Yönetici Statüsü
3. Akrabalık Statüsü	3. Ortak Statüsü 4. Danışmanlık Statüsü

### 1.6.1 Aile Üyelerinin Şirkette Üstlendiği Statüler

Bu noktada Aile Şirketlerinde aileden olanların üstlendiği roller ve statüler ile aileden olmayanların üstlendiği roller ve statüler şeklinde bir ayrımla karşılaşılabılır. Aile üyelerinin üstlendikleri roller kişilerin ailenin bir parçası olmalarından dolayı elde ettiği statülerinin gerektirdiği davranışları içerirken aileden olmayanların üstlendikleri roller ise bilgi, beceri ve deneyimlerinin sonucunda elde ettikleri statülerin uygulamaya aktarılış biçimini içerir. Bu noktada öncelikle incelenecek konu ailenin üstlendiği girişimci, varis ve akrabalık statüleridir (Bilgin, 2007:19).

#### 1.6.1.1 Girişimci statüsü

Girişimci (kurucu); belirli bir projeyi, girişimcilik anlayışına uygun olarak geliştirmek üzere gözler önüne seren ve tanıtan kişidir. Girişimciler sadece üstlendikleri faaliyetlerle değil, bunun yanı sıra yüklendikleri riskler ve refah yaratmada hedefledikleri özel faaliyet ve yaklaşımlar ile de nitelendirilebilirler.

Girişimci; riskle karşılaşabileceği halde, fırsatları değerlendirerek belirsizlik altında büyüme ve kâra ulaşma amacıyla sermaye yaratabilmek için gerekli olan kaynakları toplayarak yeni bir iş ya da şirket kuran kişidir (Kurt, 2009:69).

Bu açıklamalar ışığında girişimci; riski üzerine alarak, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere sermaye ve emek gibi üretim öğelerini bir araya getiren kişidir. Yaptığı bu çalışmaların sonucunda ortaya çıkan kâr ve zarar girişimciye aittir (Budak vd., 2004:15). Başarılı bir girişimcinin tipik özellikleri ise; risk almadaki yeteneği, piyasa hakkındaki bilgisi, yönetim becerisi ve işbirliği yapma yeteneğidir. Bir kişinin girişimci olarak tanımlanabilmesi için işi bizzat kendisinin yapması diğer bir ifade ile bir başkasına bağımlı olmamasıdır. Şirketin faaliyet göstereceği alanı, büyüklüğünü, kullanılacak teknolojiyi, mal ve/veya hizmetin kalitesini ve hedef kitleyi belirleyen girişimci, şirketin bugünü ve geleceğini yönlendirir. Ayrıca en uygun hammadde kaynaklarından yararlanmak, şirketin politikasını belirlemek, belirsizliği azaltmak, planlama, kontrol ve koordinasyon gibi yönetim fonksiyonları üzerinde durur (Dikmen, 1990:77).

Girişimci kavramını davranışsal özellikler boyutundan ele alırsak şu şekilde bir tanımlama yapılabilir: “Dinamik, risk alan, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi, problemleri kolaylıkla çözme yeteneğine sahip, önemsiz durumları önemli fırsatlara çevirebilen kişidir” (Karpuzoğlu, 2000:23). Girişimci ile ilgili bir başka tanımlama ise ekonomik değerlerin yaratılmasındaki rolüyle ilgilidir. Bu anlamda girişimci, “Kendi bilgi ve yetenekleriyle birlikte mal veya hizmet üretmek/pazarlamak amacı ile doğal kaynaklar, işgücü, sermaye vb. faktörleri bir araya getiren, kar amacı güden ve zarar olasılığını göze alan kişidir.” Kuriloff ve Hemphill’e göre girişimci, “ Bizzat işi yapan, geliştiren ve bağımsız hareket eden kişidir”. Bir şirket aile şirketi olsun veya olmasın girişimcinin yukarıda belirttiğimiz özelliklerin belli bir kısmına sahip olması gerekmektedir. Girişimcinin bilgisi, tecrübesi ve öngörüsü ile işletme kariyerinin yönlendirilmesinde ve işletme varlığının sürdürülmesinde önemi oldukça büyüktür (Kıran, 2007:27-28).

### **1.6.1.2 Varis statüsü**

Varis, gelecekte girişimcinin yerini alarak şirketin yönetiminde ve devamının sağlanmasında rol oynayacak kişi şeklinde tanımlanmaktadır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından yeterli bilgi, deneyim ve motivasyona sahip

varis\varislerin mevcudiyeti, varisin doğru belirlenmesi ve seçilen varisin, varis adaylarının işletmenin geleceği göz önünde bulundurularak yöneticilik için hazırlanması son derece önem taşır (Bilgin, 2007:21).

Churchill ve Hatten (1987) yaptıkları araştırmada; yaşam döngüsü yaklaşımı ile aile şirketlerinde babayla oğul arasındaki yönetim devir sürecinin dört evreden oluştuğunu ifade etmişlerdir. Buna göre birinci evre; kurucu yöneticilerin şirketi tek başlarına yönettikleri evredir. Kurucu bu dönemde şirket ile ilgili tüm faaliyetlerden bizzat sorumludur. İkinci evre diğer bir deyişle eğitim ve geliştirme evresidir. Bu evrede kurucu çocuklarına ve hatta torunlarına iş öğretmeyi amaçlamakta ve bununla ilgilenmektedir. Üçüncü evre; baba ve oğul şirkette birlikte çalıştıkları ve oğul önemli ölçüde yetki ve sorumluluk alarak işleri yönettiği evredir. Dördüncü ve sonuncu evre ise; kurucunun yönetimi tamamen oğluna bırakarak, gücü transfer ettiği ve her türlü sorumluluğu oğluna verdiği evredir. Yönetim devri sürecinin etkin olabilmesi kurucu ve varis arasındaki ilişkiye, varisin yeteneklerine ve kişilik özelliklerine bağlıdır. Eğer kurucu şirketin aile içinde devam etmesi konusunda kararsız ise ya da varis yönetimi devir alma konusunda isteksiz ise devir gerçekleşse dahi başarılı olamayacaktır (Kurt, 2009:70).

Varis, gelecekte girişimcinin yerini alarak firmanın yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını alacak ve şirket yönetiminde etkin rol oynayacak olan kişidir. Bu bölümümüzde varisin aile şirketlerindeki önemine değinilecek ve varis seçiminde uygulanacak stratejilerden bahsedilecektir.

İşletme kurucuları, genel olarak aile düzeninin ve işletmenin devam etmesi için varis olarak büyük erkek evladı seçmektedir. Kız veya küçük erkek evladın da iyi bir lider olacağına inanılması, belirtilen kişilerin de varis olarak seçilmesi gittikçe yaygınlaşmaktadır. Bu geleneksel yaklaşım günümüzde değişmekle beraber, hala doğum sırası ve cinsiyet varisin belirlenmesinde önemli bir kıstastır. Evlilik yoluyla aileye dâhil olan bireylerin varis olarak seçilmesi çok nadir gerçekleşmektedir. Sonuç olarak kan bağı, varisin potansiyel özelliklerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Kızıl, vd., 2013:30).

### **1.6.1.3 Akrabalık statüsü**

Aile şirketlerinde, şirketin aileyi etkilediği kadar aile de şirkete etki etmektedir. Nitekim aile faktörü; ailenin sahip olduğu değerler, inançlar, ihtiyaçlar ve istekler

şeklinde dinamik olarak kendini göstermektedir. Dolayısıyla aile içi ilişkiler, şirketin geleceğini belirlemekte ve şekillendirmektedir. Bu açıdan bakıldığında akrabalık ilişkilerinin de şirkete etki etmesi kaçınılmazdır.

### **1.6.2 Aile Dışı Üyelerin Şirkette Üstlendiği Statüler**

Aile dışı üyelerin şirketteki statüleri kan bağına dayanmaz. Kıran (2007:30)'a göre, "Kan bağı esasına göre değil de bilgi, yetenek, deneyim ve benzeri esaslara göre şirkete kabul edilen ve aileden olmayan bireyler bir şirkette işgören, profesyonel yönetici, ortak veya danışman pozisyonuyla bulunabilmektedir".

Aile dışı üyelerin yönetici pozisyonlarında bulunması şirketin aile şirketi olma özelliğini yitirmez.

#### **1.6.2.1 İş gören statüsü**

Küresel anlamda gelişen ve değişen ekonomi ile birlikte değişen politik ve sosyal koşulların da etkisiyle bir şirketin işgücü ihtiyacını belirlemesi ve bu ihtiyaca karşılık oluşturacak bir politika ve strateji geliştirmeleri gerekmektedir. Belli bir ücret karşılığında şirkete emeğini katan, şirketin kuruluşundan beri kurucu ortağın yanında yer alan, şirkete ve şirket sahiplerine sadık kalan ustabaşı, şef vb. pozisyonlarda bulunan kişiler geçimlerini sağlayacak bir gelire ve sosyal haklara sahip olma beklentisindedirler (Cemalcılar, 1994:10). Bunlara karşılık, şirket sahipleri ve yöneticiler de işin en iyi şekilde ve istenen zamanda yapılmasını isterler. İş gören ile iş arasında denge kurulabildiği takdirde, hem iş istenen amaçlara uygun şekilde yerine getirilecek hem de iş gören ruhsal ve ekonomik yönden refaha kavuşacaktır. Şirketin kuruluşundan beri şirkette bulunan kıdemli iş görenler aile bireylerine ve yönetime yakın oldukları gibi, yönetimin güvenini kazanmış çalışanlardır.

#### **1.6.2.2 Profesyonel yönetici statüsü**

Aile şirketlerinde genelde şirket sahibi ile tepe yönetici aynı kişidir. Şirkette çalışan aile bireyleri iş için gerekli deneyim ve bilgiye sahip değilse, bu durumda profesyonel yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Bu profesyonel yöneticiler pazarlama, finans, reklam, muhasebe, hukuk, reklam gibi konularda şirkete yardımcı

olarak şirketin kurumsallaşmasını sağlamaktadır. Profesyonel yöneticiler bu işin eğitimini almış kişilerdir, girişimcinin yaptığı işleri yaparak bu hizmet karşılığında para alırlar.

Yönetici, kârı ve riski kendisine ait olmamak üzere mal ve hizmet üretimi için gerekli olan üretim öğelerini bir araya getiren ve konu öğeleri ihtiyaç ve beklentileri karşılamak üzere belirli bir amaca yönelten ve şirketi girişimci adına çalıştıran kişidir. Yönetici şirket için verdiği bu emek karşısında ücret, prim ve / veya kârdan pay almaktadır (Budak vd., 2004:16). Yöneticiyi girişimciden ayıran fark; yöneticinin yaptığı çalışmaların sonucunda ortaya çıkan riski üstlenmemesidir.

Aile şirketlerinde, genel olarak şirket sahibi ve yönetimin başındaki isim konumundadır. Bu tür şirketlerin gelişmesi ve büyümesi yönetim başındaki ismin değişmesine olanak sağlayabilir. Çünkü bilgi, birikim ve tecrübeleri iş için yeterli gelemeyebilir, bu noktada profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Profesyonel yöneticinin şirkette kalmasını sağlamak zordur. Şirkette kalmasını sağlamanın yolları, yetki devri ve özerklik tanınması, kariyer yollarının açık olduğunun vurgulanması, yardımsever olunması, başarılarının farkında olduğunun belirtilmesidir. Sadece maddi avantaj, profesyonel yöneticinin şirkette uzun süre kalması için yeterli olmayacaktır, kararlara katılma hakkı verilerek motivasyonunun artırılması için çaba gösterilmeli, başarısı ödüllendirilmelidir. Tepe yönetici değişse bile, profesyonel yöneticinin mevcut pozisyonunun korunacağı güvencesi o kişiye verilmelidir. Aile üyeleri verdikleri sözleri tutmalı, profesyonellerin gelişimini desteklemelidir. Bu şekilde profesyonellerin şirkete sadık kalması sağlanacaktır (Kıran, 2007:36).

### **1.6.2.3 Ortaklık statüsü**

Şirketin öz sermayesinde payı olan aile dışındaki ortaklar genellikle aile şirketinin mevcut sermaye ile belirlediği amaçlara ulaşması mümkün olmadığı noktada şirkete nakit akışı sağlayarak devreye girmektedirler. Değişim, pazar payı artırımı, yeni pazarlara girme planları şirketin finansman ihtiyacını arttırmaktadır. Bu ihtiyacı gidermek isteyen aile üyeleri ortaklık yoluna gitmeyi tercih edebilmektedir.

Şirketin öz sermayesinde payı olan aile dışındaki ortaklar genellikle Aile Şirketinin mevcut sermaye ile amaçlarına ulaşmasının mümkün olmadığı noktada devreye girerek işletmeye sıcak para akışını sağlarlar. Teknolojik değişim, yeni ürün

geliştirme ve pazara arz etme, pazar payını artırma gibi durumlarda para ihtiyacı artan işletmeler bu ihtiyacı gidermek için ortaklık yolunu seçebilirler. Aileden olmayan ortak ile girişimcinin bakış açısındaki farklılık, şirketin geleceği üzerine birbirlerini tamamlayacak şekilde bütünleştirilirse şirketin etkinliği artar. Tersine bir durumun varlığı halinde ise çatışma için ortam hazırlanmış olur. Aile Şirketlerinde ortaklık söz konusu olsa bile genellikle aile bireylerinin yoğun olarak çalıştığı şirketlerde aile kültürünün yani girişimci ve aile değer yargılarının, inançlarının, felsefesinin devam ettiği ve işe yansıdığı görülür (Bilgin, 2007:25).

#### **1.6.2.4 Danışman statüsü**

Aile şirketleri pek çok avantaja sahiptir. Bununla birlikte pek çok sorunla da karşı karşıyadır. Aile şirketlerinin yaşadığı sorunların bir kısmı, diğer şirketlerde yaşanan sorunlardan farklı olmamakla birlikte, büyük bir kısmı “aile şirketi” olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu sorunlar nedeni ile çoğunlukla aile şirketlerinin sürekliliği sağlanamamakta ve varlıkları sona ermektedir.

Aile şirketlerinin danışmandan en etkin şekilde yararlanması için dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. İlk yapılması gereken şirketin yetersiz olduğu alanların tespit edilmesi ve hangi konularda uzmana ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi gerekir. Daha sonra şirket yöneticilerinin zamanlarının önemli kısmını hangi çalışmalara ayırdıklarını ve danışmanlara neden ihtiyaç duyduklarını tespit etmeleri gerekmektedir.

#### **1.7 Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Düzeyini Belirleyen Boyutları**

Kurumsal yönetim, şirketlerin sermayeyi ve insan kaynaklarını kendisine çekmesine, etkin performans göstermesine, hedeflerine ulaşmasına, hukuki zorunlulukları ve toplumsal beklentileri yerine getirmesine yönelik, yasa, düzenleme ve gönüllü özel sektör uygulamalarını kapsamaktadır. Kurumsal yönetim, ekonomik verimliliği ve büyümeyi artırmanın ve yatırımcı güveninin kazanılmasının bir anahtar unsurudur.

Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki bir dizi ilişkiyi içerir. Kurumsal yönetim ayrıca, şirketin hedeflerinin belirlendiği bir yapıyı ortaya koymakta ve bu hedeflere ulaşmada



kullanılacak araçların ve performansın nasıl izleneceğinin belirlenmesini sağlamaktadır. Etkili kurumsal yönetim sisteminin varlığı, şirketler bazında ve bir bütün olarak ekonominin genelinde, piyasa ekonomisinin uygun şekilde işleyebilmesi için gerekli olan güvenin sağlanmasına yardımcı olur. Bunun sonucunda, sermaye maliyeti düşer ve şirketlerin, kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmaya yönlendirilmesi ile büyüme desteklenir. Kurumsal yönetim alanında dünyada yapılan birçok çalışma, her ülke için geçerli tek bir kurumsal yönetim modelinin olamayacağını önemle vurgulamaktadır. Ancak bununla birlikte, genel kabul gören tüm uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarında, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramları olmazsa olmaz kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Dağlar ve Pekin, 2011:22-23).

**Eşitlik:** Bu ilke şirket yönetiminin tüm hak sahiplerine, paydaşlara eşit davranmasını ifade etmekte olup, hissedarların haklarının korunması bu ilke kapsamında gerçekleşmektedir. Adil yönetim anlayışının getirdiği bir zorunluluk olan bu ilkede şirket yönetimi faaliyetlerini yerine getirirken doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen herkese eşit uzaklıkta olmalıdır (Çemberci, 2013:8).

**Şeffaflık:** Ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır (Dağlar ve Pekin, 2011:23).

**Hesap Verilebilirlik:** Yönetim işlevinin ve sorumluluklarının açıklanması, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya koyulmasının güvence altına alınması ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesidir. Hesap verebilirlik, alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenmedir (<http://www.pwc.com.tr>).

**Sorumluluk:** Şirket yönetiminin anonim şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade etmektedir (Dağlar ve Pekin, 2011:23).

Kurumsallaşma süreci; düzenleyici, normatif veya bilişsel olabilir. Düzenleyici süreçler, resmi kural koyma, izleme ve yaptırım aktivitelerini içerir. Bireyler, kurumsallaşmış kurallar sisteminin varlığını ve geçerliliğini kuralların adil, doğru veya uygun olduklarına inanmalarına gerek kalmadan kabul edebilirler. Kurumlar etkin bir şekilde çalışırlar çünkü bireyler resmi veya resmi olmayan kuralların ihlal

edilmesinin maliyetinin çok ağır olduğunu bilirler. Normatif süreçler, toplumda neyin uygun olduğuna dair hislerden oluşur. Düzenleyici süreçlere benzer olarak, normatif süreçler de kuralların takip edilmesini içerir. Bireyler normatif kuralları izlerler çünkü bunu yapmayı hem ahlaki açıdan uygun bulurlar hem de hukuki bakımdan doğru olarak algırlar. Örneğin fakülte, yöneticilerin ve akademisyenlerin, işbirlikçi öğrenme veya aktif katılımı öğrencilerin konuyu öğrenmelerinin güçleneceğine inanırlarsa, dersleri grup projelerini içerecek şekilde düzenlerler. Bilişsel süreçler, bir faaliyetin yaygın uygulaması ve kabulünden oluşur. Faaliyetler ve davranışlar, insanlar onları sosyal yaşamın temel parçaları olduklarını kabul ettikleri zaman kurumsallaşmaya başlarlar. Bilişsel kurumsallaşmanın bir göstergesi, bir faaliyetin veya yapının fikri olarak doğru olduğuna inancın yaygınlaşmasıdır. Bilişsel kurumsallaşmanın bir başka kanıtı da, bireyler faaliyeti diğer faaliyetlerle birleştirdiklerinde, örgütteki diğer bireyler benzer faaliyetler uyguladıklarında veya diğer örgütlerdeki bireyler faaliyeti uyguladıklarında ortaya çıkar (Paksoy vd., 2007:102).

### **1.8 Aile Anayasası ve Aile Anayasasının Kurumsallaşma Sürecine Olan Etkileri**

Aile şirketi anayasası, esasen işleyişin kurallı hale gelmesini sağlayan bir araçtır. Sihirli bir değnek değildir. Ancak ortakları aynı zeminde buluşturan kuvvetli bir araçtır. Kurumsallaşmanın en önemli adımı olarak ‘Aile Şirketi Anayasası’nın gerekliliğine inanıp bu konuda karar vermiş olmak, aile üyeleri için çok önemli bir aşamadır. Bir anayasa oluşturma isteğinin arkasındaki en önemli amaç; kurumun işleyişini, günlük davranışların gelişigüzelliğine değil, belirli kurallara emanet edilmesidir (Özkaya Ve Şengül, 2006:112).

Kurumsallaşmada hangi konuda olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olması gerekmektedir. Dolayısıyla kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların oluşturulması ve bu kuralların yazılı hale getirilmesi gerekir. Yazılı hale getirilen bu kurallar silsilesi işletmenin anayasasını meydana getirir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500).

### 1.8.1 Aile Konseyinin Oluşturulması

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması için öngörülen süreçlerin ilk adımını aile konseyinin oluşturulması oluşturmaktadır.

Aile şirketlerinde güçlü aile bağları ile huzurlu bir ortamda işe yoğunlaşarak iş fırsatlarını geliştirmek amacıyla kurulan aile konseyleri aile üyeleri arasında özgür ve açık bir iletişim kurmaya yardımcı olmalarının yanı sıra bu iletişimi kolaylaştırıcı bir etkiye de sahiptirler. Etkin bir aile konseyinin oluşturulmasında temel değerler;

- a. Konseyde katılımcılık ve açıklık esastır, yönetim kurullarının aksi durum söz konusudur. Bu sebeple, toplantılara iş ile ilgili belli bir yaş üzeri herkes davet edilmelidir. Ancak iş ile ilgisi olmayan kişilerin veya aile dışından olan bireylerin konseye katılması doğru değildir,
- b. Aile konseyi yönetim kurulu değildir ve her üyesi yönetim kurulu üyesi olamaz. Çünkü bu konseylerde amaç şirketi yönetmekten ziyade aile bireylerini bilgilendirmek, iletişimi artırmaktır,
- c. Hassas birtakım konular sebebiyle konsey başlangıç aşamasında fazla hızlı işlemeyebilir. Bu durum daha çok açık ve samimi iletişimi olmayan aile bireyleri arasında ortaya çıkar. Fakat zamanla bu sorun bir psikolog yardımıyla veya bireylerin aralarındaki iletişimi güçlendirmesiyle çözülecektir,
- d. Konseyin hangi aralıklarla toplanacağını belirlemek önemli bir gerekliliktir. Konseyler bir defalık toplantılar olmadığı gibi, düzenli aralıklarla yapılması daha sağlıklıdır. Bu tür konseyler aile bireylerini birbirine daha çok yaklaştıracak ve sorunların daha kolay çözülmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda aile bireyleri ile sosyal faaliyetler yapılmasına da olanak sağlayacaktır. Çünkü konseyler şirket dışında olabileceği gibi, şehir dışında bir otelde sosyal bir etkinlik gibi de düzenlenebilmektedir. Bu konseyler, düzenli yapıldığı ve doğru kullanıldığı takdirde zamanla şirketin kurumsallaşmasını da sağlayabilecektir (Kıran, 2007:23).

### 1.8.2 Aile Anayasasının Önemi ve Kapsamı

Şirketlerin yok olup gitme riskini önlemek için kurumsallaşmaları gerekmektedir. Kurumsallaşmanın en belirgin şartlarından biri aile içi ilişkilerle birlikte şirketin kurumsallaşmasını sağlayabilecek, krizlere dayanabilecek, nesilden nesile aktarıma olanak sağlayabilecek bir aile anayasası oluşturmaktır. Aile anayasası; aileye ve ailenin işletmeyle ilişkisine ait yazılı ve yazısız (norm) temel kurallar olup, bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadı taşımayı hak eden kişilerin gerek aile ilişkilerinde, gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde, rehber vazifesi görebilecek, aile üyeleri tarafından kabul edilen tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları olan kurallar ve değerler manzumesi olduğu belirtilmiştir (Yaşa, 2006: 49).

Ülkemizde aile anayasası hazırlayan birçok aile şirketi var. Aile anayasaları hazırlanırken en büyük sıkıntı revize edilmemesidir. Hazırlanan aile anayasaları aradan geçen yıllarda etkinliğini kaybedebilmektedir. Aile anayasası hazırlarken anayasaya dâhil edilecek kişilerin belirlenmesi en önemli faktördür. Gerekli tüm bireylerin bu anayasaya katkı yapmaması ve ya dâhil olmaması hazırlanan anayasanın etkinliğini düşürecektir. Özellikle konuşulmak istenmeyen konuların mutlaka gündeme gelmesi gerekmektedir. Özellikle ölüm olaylarında hazırlıksız yakalanmak şirketlerin sonunu hazırlayabiliyor. Yapılacak devir işlemlerinde hem mülkiyet unsurunda hem de şirket içi yetki devirlerinde çok büyük sorunlar çıkabiliyor. Bu sebeple aile anayasası hazırlanırken her konuya açık olmak ve duygusal davranmamak gerekmektedir. Aile anayasaları ülkemizde genelde dört başlık altında hazırlanıyor. Genel ilkeler, çalışma ilkeleri, idari yapı ve mülkiyet başlıkları altında hazırlanıyor. Bu başlıklar ihtiyacın tamamını karşılamasa da şirketlere ve aile bireylerine bakış açısı kazandırabiliyor. İyi hazırlanan bir aile anayasası bile özü itibarıyla aile bireylerinin insafına kalmıştır. Aile bireyleri kendi koymuş oldukları kurallara yine aynı kolaylıkla uymayabiliyorlar ([www.etikadanismanlik.com/](http://www.etikadanismanlik.com/)).

### 1.8.3 Aile Anayasasının Hazırlanması ve Uygulanması

Şirketin rekabet gücünün korunması ve hatta sürekliliğinin sağlanması açısından çok önemli olan devir sürecinin önceden planlanması gerekmektedir. Devretme kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, devretme planları pek çok aile şirketinde “tabu” olarak algılanır.

Kurucunun kendi ölümünü anımsatan devretme, kurucunun gücü elden bırakma isteksizliği, çocukları arasında bir seçim yapma zorunluluğu ve nesiller arası rekabet duyguları nedeniyle devretme planı olduğundan daha zor hale gelir. Ancak yaşanan sıkıntıların düzeyinin korunması, tartışmaların işletme ve aileyi dağıtan değil, toparlayan sonuçlar ortaya koyması için kurumsallaşmanın ilk adımlarından olan aile anayasasını hazırlamak gerekmektedir. Bu anayasasının en önemli bölümü ise gelecekte sadece bir ismi değil, bir kurumu da kontrol altında tutacak, idare edecek gelecek nesillerin hangi özelliklerde olması gerektiğinin belirlenmesidir (Güngör vd., 2008:92).

Aile anayasası hazırlamak yoğun emek ve uzun zaman gerektirmektedir. Her biri ailenin gelecekte devamlılığı için önemli konular olan, miras, aile, çalışma koşulları, intikal, sahiplik, emeklilik gibi hususlar uzun zaman içinde tartışılarak, aile üyelerinin ortak noktası sağlanarak karara bağlanmalıdır (Karpuzoğlu,2004:166). Aile anayasası hazırlama sürecinin 16 adımının sırası aşağıda belirtilmiştir:

1. Aile forumunun düzenlenmesi,
2. Aile anayasası oluşturma ihtiyacı,
3. Konsey üyelerinin seçim yönetiminin ve seçim kriterlerinin belirlenmesi,
4. Aile konseyinin oluşturulması,
5. Aile konseyi amacının; çalışma, seçim ve görevde kalma koşullarının ve kriterlerinin belirlenmesi,
6. Aile misyonunun belirlenmesi,
7. Ailenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti,
8. Aile anayasası kapsamının belirlenmesi,
9. Alt çalışma gruplarının oluşturulması,
10. Aile anayasası taslağının hazırlanması,
11. Aile anayasası taslağının, aile forumunda sunulması ve aile üyelerinin görüşlerinin alınması,
12. Aile anayasasının nihai hale getirilmesi,

13. Aile anayasasının revize etme –değiştirme koşullarının tespit edilmesi,
14. Aile anayasasını uygulamayı teşvik edici sistemlerin geliştirilmesi,
15. Hükümlere aykırı durumlar için disiplin sisteminin geliştirilmesi,
16. Aile anayasasının nihai halinin aile forumunda sunulması ve aile üyelerine dağıtılması (Yaşa, 2006:53).

#### **1.8.4 Devir Planlamasının Yapılması**

Tüm aile şirketlerinde şirketin aile şirketi olarak sürekliliğini koruması isteği vardır. Aile şirketlerinde kurucunun kurulduğu ilk yıllardan beri her aşamasıyla ilgilendiği işletmeyi, devretmesi çok kolay bir süreç değildir. Kurucunun işi bıraktığı takdirde, işletmenin işlerinin yolunda gitmeyeceği konusundaki endişeleri, kontrolü elden bırakmama isteği, çocukları arasında seçim yapmada yaşadığı sıkıntılar, kuşaklararası rekabet hissini verdiği rahatsızlıklar kurucunun devir sürecini sürekli ertelemesine neden olmaktadır.

Devir planının içerdiği adımları; işletmeyi devralacak potansiyel gelecek kuşak yöneticilerinin belirlenmesi, devredilen üyenin atama işlemlerinin yapılması ve devretmenin tüm paydaşlara duyurulması olarak sıralanabilmektedir. Devretme planında, önem arz eden konularda uzlaşma sağlayabilmek için aile konseyi, yönetim kurulu ve devretme komiteleri oluşturulmalıdır. Oluşturulan bu komitelerden aile konseyi daha önce belirtildiği gibi, aile üyelerinin istek ve gereksinimlerinin; ailenin paylaşılan değerlerinin görüldüğü bir forumu teşkil etmektedir. Yönetim kurulu işletmenin yönetsel stratejilerinden sorumlu olan yapı iken, devretme komitesi devir planının uygulanmasından sorumlu olan aileden ya da aile dışı üyelerden oluşan bir komitedir (Günver, 2004:173). Devretme planı işletmenin tüm paydaşlarına anlatılmasının işletmenin geleceği konusunda belirsizliklerin ortadan kalkması ve aile işletmesinin açık ve paylaşımcı bir yapıya sahip olması açısından önemi fazladır.

Görüldüğü gibi, bir aile işletmesinin yaşamını sürdürebilmesi aile-şirket ilişkileri arasında kurduğu uyum ve dengeye bağlıdır. Aile şirketlerinin diğer şirketlerden farklı olarak aile, şirket ve mülkiyet boyutlarının etkisinde olması, şirketin geleceğini de etkilemektedir.

## 1.9 Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çatışma Türleri

“Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005:664).” “Bennis ve arkadaşları çatışma sözcüğünün, şiddet, yok etme, insanlıktan uzaklaşma, barbarlık, uygar düzeyde kontrolün kaybedilişi ve usdışılık gibi özellikleri gösterdiği gibi macerayı, yeniliği, gelişmeyi, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de içerdiğini söylerler. Günümüz yönetim anlayışına göre değerlendirildiğinde çatışma yeni fikirlerin doğması yeni gelişmelerin gerçekleştirilmesine hizmet etmekte ve bu şekilde örgüt gelişimine katkı yapacak şekilde yönetilmesi gereken olumlu bir olgu olmaktadır. Buna göre çatışma “değişime ve strese karşı normal, sağlıklı bir reaksiyondur” (Uluyol, 2004:43).” Sonuçta nasıl tanımlanırsa tanımlansın her tür çatışmanın içinde çeşitli nedenlere bağlı olarak; kırgınlık, kızgınlık, öfke, rekabet, vb. çoğu zaman duygusal temelli olan davranışlar ve hisler yer almaktadır. Çatışma, rekabetin çoğunlukla şiddet odaklı ve düşmanlığa açık olan şeklidir (Yelkikalan, 2006:198).

### 1.9.1 Aile Şirketlerinde Çatışma

Bir aile içinde karı ve koca arasında, anne-baba ve çocuklar arasında, kardeşler arasında veya büyükbaba, büyükanne, hala, teyze, amca, dayı arasında herhangi bir nedenle meydana gelen çatışma aile içi çatışmalar olarak tanımlanmaktadır. Aile içi çatışmalar çeşitli nedenlere bağlı olarak değişik tipte meydana gelmekte ve farklılıklar göstermektedir.

Bu nedenlerin ilki aile üyelerinin çok yüksek duygusal bağlarla birbirlerine bağlı olmalarıdır. Duygusallık çatışmaları yoğunlaştırmaktadır. İkinci neden aile üyelerinin uzun süreli ilişkilerin içinde olmaları ve günlük olarak sıklıkla birbirleriyle etkileşim içinde bulunmalarıdır. Sonuçta her aile ayrı, kendi kurallarına itaat eden ve dışarıdan gelen müdahalelere karşı koyan bir görünüm arz etmektedir. Bu karakteristikler de uzun, karışık ve sancılı çatışmalara neden olabilmektedir. Sonuçta aileler problemlerden sakınmak, çatışmaları bastırmak ve birbirlerinden ayrılmak için uğraşmaktadırlar (www.crinfo.org).

### **1.9.1.1 Kurallardan kaynaklanan çatışma**

Örgütün kurumsallaşmış olması kurallara ve çevreye adapte olması ile belirleniyorsa örgüt iki problem ile karşı karşıyadır demektir. Teknik işlemler ve istekler kurumsallaşmış örgütlerde çatışmalar doğurur. Bunun nedeni Çevre tarafından istenen seremonyal kurallara uyma zorunluluğu diğer taraftan teknik olarak örgütün isteğine cevap verme zorunluluğudur. Seremonyal kurallar bakımından örgüte çok yüksek harcamalar getirir. Buna karşın örgütsel verimliliğe bir katkıda bulunmaz. Örneğin Nobel Ödülü üniversiteye büyük seremonyal yararlar getirir. Ödülü alan kişi üniversiteye iyi bir ün kazandırıp çok parlak öğrencileri üniversiteye çekebilir ama üniversitenin acil problemlerini çözmek için eğitimden dönecek parayı beklemek uzun zaman alabilir. Önemli olan bu tip kişilerin örgütün yasallığını korumada önemli etkileri olmasıdır (Gürol, 2011:94-95).

Bu çatışmayı çözmeye 3 önemli yol gösterilebilir:

- a. Örgüt seremonyal isteklere direnç gösterebilir. Fakat seremonyal istekleri yaptırımları reddetmek hem işletmenin dış çevre tarafından kabul görmesine hem de işletmenin yaşamını devam ettirmesinde engel teşkil eder.
- b. Örgüt kurumsallaşmış kurallara katı bir bağlılık gösterebilir ve dışarı ile ilgiyi kesebilir. Ama dış çevreye bağlı olmayan bir işletmenin de yaşama şansının olmayacağı bilinmektedir.
- c. Bu çatışmayı çözmeye en etkin yol örgütün formal yapısını işlemlerinden ayırmasıdır.

### **1.9.1.2 Rollerden kaynaklanan çatışma**

Çalışma yaşamı ve çalışma dışı yaşam alanları arasındaki ilişki toplumbilim yazınında geleneksel olarak 'rol' kavramı ile kurulmaktadır. Aile, işyeri, okul gibi toplumsal örgütler içinde yaşayan bireyden beklenen bütün kalıplaşmış görevler rol olarak tanımlanır. Aile içinde anne olma, baba olma, evlat olma gibi statüler açısından değerlendirildiğinde anneden, babadan, evlattan beklenen bütün kalıplaşmış davranışlar rol kapsamının içinde anlamlandırılabilir. Merton (1970)'a göre her toplumsal statü tek değil, bir dizi rolü kapsamaktadır. Örneğin, bir insanın baba, koca, evlat, meslek örgüt üyesi vb. çok sayıda statüsü olabilir. Bütün bu



statülere bağılı roller nedeniyle “rol çatışması” olgusu ortaya çıkmaktadır (Özkanlı, 2000:12).

Aile içinde ortaya çıkan rol karmaşası işyerine, işyerinde ortaya çıkan rol karmaşası aileye yansıdığında, aile bireyleri arasında rol çatışması yaşanabilir. Aile bireyleri, eşler, çocuklar, gençler, bir yandan kişiliklerini korumak ve rollerinin gereğini yerine getirmek için çaba harcarken, öte yandan çatışmadan kaçmak için yol ararlar.

Aile şirketlerinde çalışan aile üyesi farklı roller üstlenmektedir. Akraba, işin sahibi ve yönetici vb. Akraba olarak ailenin birlik ve beraberliğinden, işin sahibi olarak işletmenin kârlılığında, yönetici olarak da işletmenin etkililiğinden sorumludur. Farklı sistemlerdeki farklı rolleri birbirinin içine girer ve rol karmaşası yaşanır (Günver, 2002:23).

Aile şirketlerinin birçoğunda aile üyelerinin kendi aralarında görev tanımı olmaması da bir başka sorun yaratır. Aile üyelerinin yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmemesi aile üyesi olmayan çalışanlar arasında da belirsizlik yaratır ve işletmeye zarar verir.

### **1.9.1.3 Aile üyeleri arasındaki kıskançlıktan kaynaklanan çatışma**

Kiler Holding yönetim kurulu başkan vekili Ümit Kiler, Türkiye’de aile şirketlerinin yüzde 95’inin dağıldığını ve buna aileye sonradan giren eşlerin neden olduğunu iddia etti. "Aile şirketlerini kadınlar yıkıyor." diyen Ümit Kiler, aile şirketi olan işadamlarına eş, çocuk ve diğer akrabalarla ilişkilerini düzenleyecek kurallar koymaları gerektiği önerisinde bulundu. Kiler, şirket sahiplerine "Mutlaka bir aile anayasanız olsun." tavsiyesini yaptı.

Bir arada yaşayan kardeşlerin evlerini ayırmasından sonra sorunun daha da büyümeye başladığını ifade eden Kiler, bu sefer de eşler arasında kıskançlıkların baş gösterdiğini aktardı. Bursa'daki işadamı arkadaşının başına gelen bir hikâyeyi anlatan Kiler, arkadaşının kıskançlıklar üzerine eşine kardeşinin hanımıyla görüşmeyi yasakladığını aktardı. Kiler, arkadaşının kendisine anlattığı sorununu da onun dilinden katılımcılarla paylaştı: "Bizim hanımlar birbirleriyle hiç görüşmezler. Onlar birbirlerinin evine gittikleri zaman akşam eve gelince kavga ediyorlar. O gidiyor, onun evindekini bir şey görüyor; akşam eve gelince 'ben de isterim ondan, bizim niye yok' diyor. Bu yüzden biz kardeşler olarak yasak koyduk. Dışarıda görüşürüz ama

hanımları birbirleriyle hiç görüşürmeyiz." Kadınların, birbirlerinin evlerini görmediği zaman bu kez de farklı sorunların baş gösterdiğini çevresinden örnekler vererek anlatan Kiler, "Kadınlar birbirlerinin evlerini görmediği zaman da biri diyor 'benim evim şöyle olsun', diğeri diyor, 'benim evim şöyle olsun.' Böyle devam ederken kardeşlerden birinin şarteli atıyor, patlama noktasına geliyor ve sonunda kardeşine bir laf söylüyor. Veya sadece aile büyükleri hayatta diye onları kırmamak adına zorla sürdürülen bir birliktelik oluyor. Baba ve anne vefat ettiğinde aradaki bütün bağ kopuyor ve eşler ayrılmaya başlıyorlar. Aile şirketlerimizin kötü gitmesinin nedeni budur." (www.haberturk.com).

#### **1.9.1.4 Farklı bakış açılarından kaynaklanan çatışma**

Aile üyelerinin niçin savaştıklarının tipik bir nedeni de sınırlı kaynaklardır. Her işletmede, bir miktar para, birkaç hissedarlık ve üst yönetim pozisyonu mevcuttur. Aile üyelerinin her biri yöneticilik için, para ve hissedarlık için kendisinin en uygun olduğuna güçlü olarak inandığında bütün diğer aile üyelerini memnun etmek güçleşmektedir. Çatışma için diğer tipik bir neden değişimdir. Bazı aile üyeleri değişimin zorunlu ve gerekli olduğuna, işletmede değişim olmaksızın gelişmenin olamayacağı fikrine inanmaktadırlar. Diğerleri değişime direnmek için akla sığan, makul nedenler olduğuna inanmaktadır. Bu düşüncedekilere göre eğer işletme işini iyi yaparsa değişime ihtiyaç yoktur; kötü yaparsa bunun için para ve zaman yoktur. (Yelkikalan, 2006:201)

#### **1.9.1.5 İletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışma**

Aile işletmelerinde, aile fertleri arasındaki iletişimin çoğunlukla işletmenin asıl amacının önüne geçmesi, işletmenin karmaşık bir yapıya dönüşmesine ve dolayısıyla aile işletmelerinin ömrünün diğer işletmelere göre daha kısa olmasına neden olmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:501).

#### **1.9.1.6 Nepotizmden (Kayırmacılıktan) kaynaklanan çatışma**

Nepotizm kavramı, Latince "yeğen" anlamına gelen "nepos" sözcüğünden türetilmiştir. İtalyancada "nepotismo" diye anılan bu kavram, tarihte ailelerine çıkar sağlayan bazı "Papa"ları tanımlamak için ortaya atılmıştır. Günümüzde nepotizm,

mevkisini ailesinin yararına suiistimal eden kişiler için kullanılmaktadır. “Nepotizm” kavramının genel olarak olumsuz olarak algılanmasının temel nedeni, Rönesans döneminde bazı Papa’larına yeğenleri için üst düzey işler bulma eğilimleridir. Bu dönemdeki uygulamalar kilisenin etkinliğini ve diğer kişilerin morallerini olumsuz olarak etkilemiştir. Söz konusu uygulamalar günümüzde de benzer şekilde varlığını devam ettirmektedir (Büte ve Tekarslan, 2010:3).

Nepotizm aile işletmelerinde aile kavgalarına, nesiller arası çatışmalara, örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve yeterli ve kaliteli yöneticilerin uzaklaşmasına neden olabilmektedir. Aile işletmelerinde aile mensuplarının iktidar kaybını engellemeye yönelik olarak uygulanan bir strateji olarak nepotizm, profesyonel davranış, demokrasi ve kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden birisidir (Özler vd., 2007,s.438-439).

### **1.9.2 Aile Şirketlerinde Çatışma Türleri**

Günlük yaşamın kaçınılmaz gerçeklerinden olan çatışma olgusu aile şirketlerinde duygusal ilişkilerin ağır bastığı aile sistemi ile rasyonel ilkelerin hakim olduğu işletme sistemlerinin bir arada yürütülmesi nedeniyle aile şirketlerinin en büyük problemlerinden biri olmakta ve sonuçta şirketin dağılmasına kadar çok çeşitli problemlere kaynaklık etmektedir. Bu nedenle az da olsa bir miktar çatışma yaşanmayan aile şirketi söz konusu değildir. Çocuklarını birbirine tercih eden babalar, bir arada iyi geçinemeyen kardeşler, eşlerinin çok çalıştığını ama karşılığını alamadığını düşünen kadınlar, aile şirketlerinde çatışmalardan bahsedildiğinde akla ilk gelen örneklerdir (Uluyol, 2004:54). Aile şirketlerinde çatışma türleri şirketin kan bağı ile bağlı üyeleri tarafından gerçekleşmektedir.

#### **1.9.2.1 Baba ile çocukların çatışması**

Aile büyükleri, genelde çocuklarının büyüdüklerini kabul etmezler. Bu konuda genelde üç sorun ortaya çıkar. Birinci davranış şekli, en çok rastlanandır. Bu aileler, çocuklarının düşüncelerini tamamen reddeder ve onlara yetki vermekte başarısız olurlar. Bazı aileler ise çocuklarının artık bir yetişkin haline geldiğini kabullenmezler. Böylece, kendilerinin de ölümcül olduğu düşüncesinden uzak

durmak isterler. Sık olmasa da rastlanan bir başka davranış şekli de, ailelerin, çocuklarını kendilerine rakip olarak görmesidir (gokhanhunulu.tr.gg/).

### **1.9.2.2 Kardeşler arası rekabet**

Aile Şirketlerinde sıkça rastlanan çatışmalardan biridir. Önceki kuşak tarafından takdir edilmesi ve yönetim anlamında en tepeyi arzulamalarından kaynaklı yaşanan bu çatışmaların iki türlü sonucu vardır. Daha çok çalışma ve sorumluluk alma azmi şirket açısında olumlu bir gelişmedir fakat kimi zaman şirketin büyümesini engelleyici kavgalara da dönüşebilmektedir. Dolayısıyla aile büyüklerinin kardeşler arası rekabeti dikkate alarak ortak çalışabilecekleri stratejiler geliştirmelidir.

Aile Şirketlerinin yıkılmasına neden olan en önemli konulardan birisi de kardeşler arası yaşanan çatışmalardır. 'Harvard Business School' da aile şirketleri üzerindeki araştırmalarıyla bilinen Prof. Louis B. Barnes'e göre birçok aile şirketi aile içindeki kavgalar ve kardeşler arası rekabet yüzünden dağılmakta ve parçalanmaktadır. Bir aile şirketinde kardeşler arasındaki çatışmalar özellikle kurucu/sahibin- ki bu genellikle babadır- işi bırakmayı düşünmesi ve kendinden sonra şirketin başına kimin geçeceğini belirlemesi sürecinde bütün şiddetiyle su yüzüne çıkar. Baba ile çocukları arasında yaşanan rekabetin bir başka boyutu kardeşler arasında yaşanmaktadır. Eğer baba çocuklarını birbirine karşı kıskırtırsa ya da birinin tarafını tutup kendisinin yerine gelecek olanı belirlemeye kalkarsa bu durum rekabetin kızışmasına neden olur eğer bunların anneleri ya da eşleri de doğrudan işin içindelerse problem daha da içinden çıkılmaz bir hale gelir. Kardeşler arasındaki ortaklığın başarılı bir şekilde devam etmesinin bazı gerekleri aşağıdaki gibidir (Uluyol, 2004:85-88).

Kardeşler arasında iyi işleyen bir iletişim,

Lansberg'in takım çalışma ilişkilerinde heyecan ve canlılık getiren bir gelecek vizyonu şeklinde ifade ettiği ortak bir gelecek hayali (amaç birliği),

Ekip üyelerinin sahip olduğu yeteneklerin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi gerekir,

Ortak geçmişten yararlanma yeteneği,

Kuvvet ve cesaret verme birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için yaklaşımı,

Rekabetleri yapısal bir biçimde yönetebilme becerisi.

### **1.9.3 Aile Şirketlerinde Çatışmanın Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi**

Örgütsel çatışma konusu, klasik (geleneksel) ve modern organizasyon yaklaşımları açısından farklı değerlendirilmiştir. Klasik ve neoklasik yaklaşımı savunanlar, çatışmanın her zaman için olumsuz bir durum olduğunu ve mutlaka ortadan kaldırılması gerektiğini savunmuşlardır. Örgütte verimliliği azaltan ve örgütün formal işleyiş yapısını bozan bir özelliği olduğunu vurgulamışlardır. Modern yaklaşıma göre ise, çatışma kaçınılmazdır. Eğer iyi yönetilirse örgütte rekabetin, verimliliğin ve yaratıcılığın artmasına yardımcı olabilir. Örgütte iyi yönetilen, minimum düzeydeki bir çatışmanın olması ayrıca istenilen bir durumdur (Yelkikalan, 2006:199).

### **1.10 Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları**

Geleneksel yönetim (yetki, görev, sorumluluk karmaşası) anlayışının etkisinde modern yönetim anlayışlarına açık olmayan örgüt kültürünün varlığı yönetimde yer alan aile üyelerinin aynı fikirlere sahip olması, işletmede çalışan akrabaların kayırılması, kardeş veya kuzenlerin birlikte çalıştığı işletmelerde kıskançlık veya öne çıkma gibi çabaları, kalifiye eleman ve uzman personel bulamama, zaman yetersizliği gibi nedenlerden kaynaklanan sorunlardır.

Çok az sayıda aile işletmesi işlerini yeni nesil aile üyelerine başarılı bir şekilde devredebilmektedir. Dünya genelinde yaşanan bu sorun ülkemizde de belirgin bir biçimde gözlemlenmektedir. Ülkemizdeki aile şirketlerinde yönetim yetersizliği nedeniyle kurumsallaşma ve bilgi yönetimi istenen düzey ve nitelikten uzaktır (Genç ve Karcıoğlu, 2004:24).

Aile işletmelerinin kendilerine has yapılanmaları, istihdam koşulları, görev bölüşüm ve tanımlarında yaşanan belirsizlikler, ast-üst ilişkilerinin, yetki ve sorumlulukların, performans kriterlerinin, işe alım ve çıkarılma koşullarının resmiyet kazanmamış olması, yetkinin merkezileştirilmesi gibi sorunlar, kurumsallaşmanın önündeki engeller olarak kabul edilmektedir (Çakıcı ve Özer, 2008:44).

Aile işletmelerinde profesyonel yöneticiler bir takım sorunlar ile karşılaşabilmektedir. Bu sorunları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

1- Profesyonel yöneticiler işletme ile ilgili kararların alınmasında, karar alan konumundan ziyade, alınan kararları uygulayan kişi konumundadırlar. Bu durum

profesyonel yöneticileri alınmasında söz sahibi olmadıkları kararları uygulama durumunda bırakmıştır. Bu ise kararların uygulanması aşamasında bazı zorlukların yaşanmasına yol açmaktadır.

2- Profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinde karşılaştıkları diğer önemli bir sorun ise; yeterli oranda yönetsel bilgiye sahip olmayan girişimcilerle yönetsel faaliyetlerde bulunma zorunluluğudur.

3- Aile değerlerinin öne çıktığı ve hâkimiyetin tamamen girişimcinin elinde bulunduğu, kuralları katı ve esnek olmayan bazı aile işletmelerinde uzun süreli profesyonel yönetici olarak çalışabilmek oldukça zordur. Bu tip işletmelerde söz konusu yöneticilerin uzun süreli çalışmaları bir takım profesyonellik ölçütlerinin göstergesi olan bağımsız çalışma ve bilgi, beceri ve deneyimlerini uygulayabilme yeteneklerinin kaybolmasına neden olabilmektedir.

4- Aile şirketlerinde genel olarak insana yeterli düzeyde yatırım yapılmamaktadır.

5- Organizasyon şeması, görev tanımları ve yetki ve sorumluluk dengesi genel olarak yoktur. İş gücü devir oranı yüksektir.

6- Çalışanlar ve sahipler arasında “biz” ve “onlar” ayrımı vardır. Kurum sahipleri genellikle kendilerini daha deneyimli, bilgili, zeki ve işi daha fazla biliyor gördüklerinden profesyonel yöneticilerin bu işletmelerde çalışırken iş tatminleri ve motivasyonları düşük olmaktadır.

7- İşletme sahipleri raporlama ve eğitime kısaca işin tüm bileşenlerine yeterince duyarlı olmayıp sadece üretim ve satışa yoğunlaştıkları için sistemin tamamını görmekte zorlanmaktadır. Bu zorluğu aşarak rapor üzerinden hâkimiyet kuramadıklarından da kendilerince kilit birimlere aileden birilerini yerleştirme gereği duyarlar (Büyükbeşe vd., 2004:312-313).

Kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan işletmeler incelendiğinde, ilk göze çarpan nokta bu işletmelerde demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışının oluşmuş olduğudur. Kurumsallaşmış işletmelerdeki yöneticilerin ortak özelliği, astlarını işletmenin problemleri üzerinde düşünmeye yönelten kişiler olmasıdır. Tepe yöneticilerin bu yaklaşımı zamanla diğer yöneticilere de geçmekte, işletmede insan kaynaklarına önem veren yöneticilerin sayısı artmakta ve işletme içinde uyumlu bir hava yaratılması sağlanmaktadır (Taş ve Akdemir, 2005:5).

### **1.10.1 Planlama Sorunları**

İşletmede şirket için oluşturulmuş yazılı bir planın olmaması işletmede yönetici açısından bir sorun oluşturmaktadır. Özellikle işletmede öngörü, planlama, bütçeleme, raporlama gibi mantıkların gelişmemesi ya da yetersiz gelişmesi büyük sorun yaratmaktadır. Tepe yönetimdeki girişimci, birçok işi kendi zihninde bitirdiği için başkalarının bunu bilme ihtimali zorlaşmaktadır. Öngörülerini, bütçelerini ve kendince planlamayı da girişimci yapmaktadır. Genellikle çalışanlardan beklediği de zihnindeki bu kurgulara da uygun hareket etmeleridir. Sonuçta girişimcinin yöneticilerle düzenli olarak toplantı yapmaması ve düşüncelerini paylaşmamasından dolayı anlaşmazlıkların yaşanması kaçınılmazdır. Profesyonel yönetici biçimsel, sistematik planlama, işletme planı ile bölümlerin planlarının koordinasyonu ve sermayenin belirlenmesi konularına önem verirken, aile işletmelerindeki yönetim biçimi informal ve özel planlama çalışmalarına ağırlık vermektedir (Ünlü ve Selek, 2003:13). Aile işletmelerinde, eğer yönetimde profesyonelleşme sağlanamamışsa planlamanın genellikle sadece sezgilere ve deneyime dayalı olarak, çevre analizleri yapılmadan oluşturulduğu ve sözle ifade edildiği görülmektedir. Ayrıca, aile işletmelerinde tepe yönetimin işletme sahibi tarafından stratejik kararlar alabilmesi konusunda yetkilerle donatılmaması, tepe yönetiminin gerekli kararları alabilmesini güçleştirecektir (Akgemci ve Sevinç, 2003:515).

### **1.10.2 Örgütlenme Sorunları**

Aile şirketlerinde, genellikle yetki ve sorumluluk sınırını aile bağları belirlemektedir. Dolayısı ile formal bir organizasyon şeması, organizasyon el kitapçığı ve görev tanımları yapılmamaktadır.

Hiyerarşi ilkesinin uygulanmaması, girişimcilerin ve yöneticilerin görev alanlarının, yetki ve sorumluluklarının belirsiz olması, istihdam edilecek personelin objektif kriterler yönünde seçilememesi, aile üyelerinin kurallara uymamaları örgütlenme alanındaki sorunlar arasında düşünülebilir. Bunların dışında; girişimcilerin hemen icraata geçmeleri, iş bölümünün olmaması, iş gücü devir oranının yüksek olması, yetersiz ve verimsiz haberleşme örgütlenme sorunları arasında yer almaktadır (Karabulut, 2008:652).

### **1.10.3 Yürütme Sorunları**

'Küçük olsun benim olsun' anlayışı büyüme ve profesyonel yönetime geçmenin önünde önemli bir bariyer oluşturmaktadır.

KOBİ sahipleri kendilerini daha deneyimli, bilgili, zeki ve işi daha fazla biliyor gördükleri için genellikle kendilerini aşan profesyonel yöneticilerle çalışmakta zorlanırlar. Ayrıca kurumsallaşma değişimi gerektirir. Pek çok işletme sahibi bu değişim ve dönüşüm sürecinin risklerini göze alamadıkları ve bu süreci yönetemedikleri için kurumsallaşmaya soğuk bakmaktadır (Çakıcı ve Özer, 2008:44). Yönetim fonksiyonlarından ikincisi olan organizasyon, sosyal, fiziksel ve teknik olanakları şirketin amaçlarını gerçekleştirmek üzere düzenlemek olarak tanımlanmaktadır. Organizasyon işlevi açısından kurumsallaşma engelleri aşağıda sıralanmaktadır:

- a. Girişimcilerin hemen faaliyete geçememesi,
- b. Hiyerarşinin ihlal edilmesi,
- c. Yöneticilerin denetim alanının geniş olması,
- d. Aile üyelerinin kuralları ihlal etmesi,
- e. Şirket yapısının girişimciye bağlı olması (Budak vd., 2004:324).

### **1.10.4 Koordinasyon Sorunları**

Şirkette çalışan aile üyelerine her zaman öncelik tanınması ve kayrılması (nepotizm), aile üyesi olmayan çalışanlar ile aile üyesi çalışanlar arasındaki uyuma engel olmaktadır. Yetersiz ve verimsiz iletişim, bölümler arasında etkin bir iletişim sağlayacak bilgi depolama ve akışının olmaması aile şirketlerinde koordinasyon problemlerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Hâlbuki bölümler arası etkin bir belge ve bilgi akışı gerçekleştirilerek, iyi tanımlanmış görevlerle, koordinasyon sağlanabileceken; belge ve bilgi akışının gerçekleşmediği, görevlerin ve sorumlulukların birbirine karıştığı, bir ortam oluşmaktadır. Çalışanların birbirinden habersiz çalışması, aynı işi birden fazla kişinin üstlenmesine veya yapılması gereken işin beklemesine yol açmaktadır. Bunun nedeni aile şirketlerinde, işlerin, sistematik bir biçimde bilgiye dayalı olarak yapılmamasından, profesyonelce düşünmemekten ve profesyonel yardım almamaktan kaynaklanmaktadır (Tanta vd., 2004:587-588).



### **1.10.5 Kontrol Sorunları**

Aile şirketlerinde özellikle informal bir kontrol sistemi yaygındır. Bu kontrol fonksiyonunun işleyişi sırasında da profesyonelce yaklaşımdan ziyade, önseziler önem kazanmaktadır. Bu şekilde bir kontrolde, yanlış bilgilendirme olma olasılığı yüksektir ve etkili bir kontrolün yapılması güçtür. Değerleme ölçütleri yani standartlar ise eksiktir ve genel olarak standartlaşmaya gereken önem verilmemektedir. Akraba çalışanlara duyulan güvenden dolayı kontrol alışkanlığı ve bilinci gelişmemektedir. Çalışanların, faaliyetlerin, plan, program, emir ve yönergelerin izlenmesine ve kontrolüne gereken önem verilmemektedir. Kontroller genellikle ön kontrol ya da süreç sırasında değil, girdilerin çıktıya dönüştüğü nihai noktada yapılmaktadır. Kontroller genellikle muhasebe denetimleri şeklindedir. Kayıtların vergi usul kanunlarına uygun şekilde yapılıp yapılmadığını gözleme ve ihtilasları önleme esasına dayanmaktadır. Ancak bu denetimler çoğu kez şirketin mali durumu ve gidişi hakkında yorum getirememektedir. Bu konudaki bilgiler daha çok şirket müdürlüğü ve muhasebesinin yönetim kurullarına yansıttığı ve birçok durumda “iyileştirilmiş” bilgilerden öteye gitmemektedir. Personel denetimi kriterleri ise genellikle şirket sahibinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına bağlıdır. Kontrol yapan kişiler daha çok firma sahibi ve aile üyeleridir. İlgili birim yetkililerine, uzmanlara veya şirket dışı danışmanlara kontrol görevi verilmemektedir (Kalkan vd., 2013:133-134).

Planlar çerçevesinde alınan kararların ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren yönetim işlevine kontrol adı verilmektedir. Aşağıda kontrol işlevi açısından kurumsallaşma engelleri sıralanmaktadır:

- a. İş akışlarının açık bir biçimde ifade edilmemiş olması,
- b. Raporlama sisteminin sağlıklı işlememesi,
- c. Kritik kontrol noktalarının belirlenmemesi,
- d. Disiplin sisteminin olmayışı (Kurt, 2009:125).

### **1.10.6 Personel ve İstihdam Sorunları**

İşletmede lider yetiştirilmesine önem verilmemesi, aileden olan ve olmayan çalışanlara eşit eğitim fırsatları sunulmaması, motivasyonlarına eşit düzeyde önem

verilmemesi, eşit maddi ve manevi ödüller sağlanmaması, aile işletmelerinde yöneltme fonksiyonu alanındaki başlıca sorunlardır (Karabulut, 2008:652).

Personel değerlendirme, ödül ve ceza kriterleri, şirket sahibinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına bağlıdır. İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışmaktadır. Bu verimli çalışma ancak, çalışanları motive ederek ve onlara liderlik ederek mümkün olabilmektedir. Yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının davranışlarına rehber olmak ve bu davranışlarını motive etmek için liderlik etmek zorundadır. Aile şirketlerinde, iş ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilmektedir. Genellikle çağdaş bir ücret ve ödül politikası uygulaması söz konusu değildir. Ücret belirlemede kıdem ve kan bağı en çok önem verilen ölçütlerdir (Tanta vd., 2004:587).

#### **1.10.7 Finansman Sorunları**

İşletmelerin kurumsallaşamamasının önemli bir nedeni, yöneticilerin kurumsallaşmayı finansal bir maliyet unsuru olarak görmeleridir. Danışman kuruluşlara ödenecek yüksek danışmanlık ücretleri ile standart belgelerini almak için ödenecek bedellerin, profesyonel yönetici çalıştırmanın ve kalifiye eleman sayısını arttırmanın, reklam harcamalarının işletmeyi finansal sıkıntıya sokacağını düşünmeleri, gereksiz ve yüksek birer maliyet unsuru olarak değerlendirilmesidir.

#### **1.11 Aile Şirketlerinin Türk Ve Dünya Ekonomisindeki Yeri**

Dünya genelinde aile işletmeleri yer aldıkları ülkelerde milli gelirin büyük bir kısmını oluşturmakta ve toplam istihdamın %80'nini karşılamaktadır. Genel olarak işletmelerin sahiplik yapıları incelendiğinde de işletmelerin ortalama %80'ninin aile işletmesi olduğu görülmektedir. Mesela ABD'deki işletmelerin %90'nı, Avrupa'daki işletmelerin %85'i ve Türkiye'deki işletmelerin %95'i aile işletmesi konumundadır (İrmiş ve Akça, 2011:21).

“Tüm ülkeler ele alındığında; aile işletmelerinin, ülke ekonomilerinin milli gelirine %45 ile %70'i arasında değişen ve oldukça önemli katkılarda bulunduğu görülür. Açıkçası, ekonomik faaliyet içerisinde aile işletmelerinin rolü tüm ülkelerde çok büyüktür. Aile işletmesi denince küçük ve önemsiz bir şirket anlaşılmalıdır.

Aile işletmelerinin büyüklükleri açısından bakıldığında çok sayıda çokuluslu dev işletmenin aile işletmesi olduğu görülebilir. Örneğin; ABD’de Ford, Mars, Este Lauder, Levi Strauss; İsveç’te Tetra, Laval, Hermes ve H&M; Fransa’da Michelin, Bic, L’Oreal; Kanada’da Seagram ve Bata gibi. Türkiye’de de tanınmış aile işletmeleri arasında Sabancı, Koç, Doğu gibi çok sayıda aile işletmesi vardır”. Bunun yanında Ülker, Yeni Karamürsel, Komili ve Eczacıbaşı gibi işletmeleri de aile işletmesi olarak sayabiliriz (Kiracı ve Alkara, 2009:172-173).

Türkiye’deki aile işletmeleri ise genellikle küçük işletme niteliği göstermektedir. Çok büyük ölçeklere ulaşmış asırlık Türk aile işletmelerinin varlığı henüz mevcut değildir. Bununla beraber, Hacı Ömer Sabancı Holding, Doğu Grubu ve Koç Grubu, asırlık olmamalarına rağmen, dünyanın en büyük aile işletmeleri arasında yer almaktadırlar. Türkiye’deki diğer aile işletmelerinin geçmişi incelendiğinde de çok büyük işletmeler olmamalarına rağmen varlığını birkaç nesilden beri devam ettiren 100-200 yıllık işletmelere az da olsa rastlanmaktadır. Yapılan çalışmalarda bu işletmelerin sayısının az olmasının temel nedeni olarak, aile işletmelerinin kurumsallaşma çalışmalarına büyük bir istekle başlamalarına rağmen, bu çalışmaları aile veya kurum içerisine yansıtamamaları ve rekabet ortamında sürekliliklerini sağlayamamaları gösterilmektedir (Genç vd., 2008:370).

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklemin seçimi, veri toplama araçları, verilerin toplanma süreci, veri toplamada kullanılan araçların geçerlik ve güvenilirlik sonuçları, verilerin analizi ve elde edilen bulgular hakkında bilgiler verilmiştir.

#### 2.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş, betimsel- ilişkisel tarama modeli kullanılarak veriler elde edilmiştir. Betimsel tarama; çalışmalara konu olan değerler veya olayları olduğu gibi araştıran ve ortaya koymaya çalışan araştırma türüdür. İlişkisel tarama; iki veya daha fazla sayıdaki değişken arasındaki değişimin olay veya olgu üzerindeki derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Çalışma aile şirketleri ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi olduğu gibi ortaya koymayı amaçladığı için betimsel, bu kavramların örgüt kültürü, liderlik tipi, öğrenim durumu, örgüt yapısı, insan unsuru ve profesyonelleşme gibi değişkenler tarafından nasıl etkilendiğini göstermek bakımından da ilişkisel niteliktedir.

#### 2.2 Evren ve Örneklem

Adıyaman ilinde Ekim 2013 tarihi itibarıyla 8.402 basit usul vergi mükellefi, 6.077 Gelir Vergisi Mükellefi, 2.075 Kurumlar Vergisi Mükellefi bulunmaktadır([gib.gov.tr](http://gib.gov.tr)). Kurumlar vergisi mükelleflerinden aile şirketi niteliğinde olanlar Araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Araştırmada, evren büyük olduğundan örneklem üzerinde çalışma yapılması tercih edilmiştir. Araştırmanın örnekleme seçilirken, Rastgele Orantısız örnekleme

tekniki kullanılmıştır. Adıyaman ilinde faaliyet gösteren aile şirketi niteliğinde olan firmalara 130 anket metni gönderilmiş ve bu anket metinlerinden 120 yanıt alınabilmektedir.

### **2.3 Veri Toplama Araçları**

Araştırmamızın veri toplama yöntemi anket uygulaması olarak belirlenmiştir. Anket soruları 2 kısımdan oluşmuş olup, 1. kısımda katılımcı ile ilgili bir takım demografik bilgilerin yanı sıra katılımcının çalıştığı şirketin kurumsal bilgilerinin yer aldığı toplam 13 soru yer almaktadır. 2. Kısımda kurumsallaşmanın ölçütlerinden kabul edilen bir takım kuralların şirkette var olup olmadığını ölçmeye yönelik beşli Likert ölçeğine dayalı 47 soru yer almaktadır. Anket soruları hazırlanırken Yıldırım (2007:100-102)'in "Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı engelleyen Aile Değerleri üzerine Isparta ilinde bir araştırma"nın yanı sıra, Atila (2007:172-176)'nın "Türkiye'deki Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Görünürde Kurumsallık Üzerine Bir Araştırma", Yaşa (2006:114-117)'nin "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını Ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Şengün (2011: 131-134)'nin "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Bir Araştırma", Kıran (2007:124-126)'nin "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu Ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma"nın, Dönmez (2009:118-120)'in "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Yönetimin Devri: Uşak Osb'nde Örnek Uygulama" aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyini incelemeye yönelik Yüksek Lisans tezinde kullanılan ölçekten yararlanılmıştır.

### **2.4 Verilerin Analizi**

Toplanan veriler, SPSS programına aktararak çeşitli tablo ve grafikler şeklinde yorumlanabilir bir açıklığa sahiptir. İlk olarak uygulanan anket sorularının güvenilirliği sorgulanmaktadır. Sonrasında ise tüm soruların analizleri sırasıyla yapılmış ve yorumlanmıştır.

### 2.4.1 Güvenilirlik Analizi

Uygulanan anket çalışmamızda hazırlanan soruların güvenilirliği

**Tablo 2.1:** Güvenilirlik analizi.

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,913	47

Ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere yapılan analizde alpha ( $\alpha$ ) katsayısının aldığı değer aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır.

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tabloya göre güvenilirlik katsayısı olan alpha değeri tüm maddeler için 0,913 yani yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Örnek hacmi analizimiz için oldukça uygundur. Yani örnek rastgele dağılmıştır.

### 2.4.2 Kişisel ve Şirket Bilgilerine Ait Detaylar

**Tablo 2.2:** Cinsiyet ve yaş dağılımı.

Cinsiyet		Sayı (n)	Oran (%)
	Kadın	20	16,7
Erkek	100	83,3	
Toplam	120	100,0	
Yaş	20 yaş ve altı	8	6,7
	21-30 arası	39	32,8
	31-40 arası	38	31,9
	41-50 arası	14	11,8
	51 yaş ve üstü	20	16,8
	Toplam	119	100,0

Araştırmaya katılanların %16,7'sini kadınlar oluştururken %83,3'ünü erkekler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların yaş dağılımına bakıldığında %6,7'sinin 20 yaş ve altında, %32,8'inin 21-30 yaş arasında, %31,9'unun 31-40 yaş arasında, %11,8'inin 41-50 yaş arasında ve %16,8'inin de 51 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.3:** Eğitim durumu ve şirketteki pozisyona göre dağılım

Eğitim Durumu		Sayı (n)	Oran (%)
	İlköğretim		6
Lise		43	36,8
Yüksekokul		15	12,8
Lisans		37	31,6
Lisansüstü		16	13,7
Toplam		117	100,0
Şirketteki pozisyon	Sahibi	60	52,2
	Akraba veya yakını	8	7,0
	Diğer	47	40,9
	Toplam	115	100,0

Araştırmaya katılanların %5,1'i ilköğretim, %36,8'i lise, %12,8'i yüksekokul, %31,6'sı lisans ve %13,7'si de lisansüstü eğitime sahiptir. Araştırmaya katılanların şirketteki pozisyonları %52,2 ile şirket sahibi, %7 ile akraba ve yakını, %40,9 ile diğer şeklinde değişmektedir.

**Tablo 2.4:** Şirketin kuruluş tarihi, işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör ve işletmenin aile şirketi olup olmama durumu.

Kuruluş Tarihi		Sayı (n)	Oran (%)
	2009 sonrası		29
2004 sonrası		26	22,8
1999 sonrası		21	18,4
1994 sonrası		32	28,1
1994 öncesi		6	5,3
Toplam		114	100,0

**Tablo 2.4 (Devam):** Şirketin kuruluş tarihi, işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör ve işletmenin aile şirketi olup olmama durumu.

		Sayı (n)	Oran (%)	
		İnşaat	31	27,2
Sektör	Enerji	12	10,5	
	Tarım ve Gıda	19	16,7	
	Tekstil	11	9,6	
	Diğer	41	36,0	
	Toplam	114	100,0	
	Aile Şirketi mi?	Evet	92	78,6
		Hayır	25	21,4
Toplam		117	100,0	

Araştırmaya katılan şirketlerin kuruluş tarihleri incelendiğinde %25,4'ünün 2009 sonrası kurulduğu, %22,8'inin 2004-2009 yılları arası, %18,4'ünün 1999-2004 yılları arası, %28,1'inin 1994-1999 yılları arası ve %5,3'ünün de 1994 öncesi kurulduğu görülmektedir. İşletmelerin %27,2'si inşaat, %10,5'i enerji, %16,7'si tarım ve gıda, %9,6'sı tekstil alanında, %36'sı ise diğer alanlarda faaliyet göstermektedir. İşletmelerin %78,6'sı aile şirketi olduğunu belirtirken %21,4'ü aile şirketi olmadığını belirtmiştir.

**Tablo 2.5:** Şirketteki ortak sayısı, şirket kurucusu ile yakınlık ve şirketin şu an kaçınıncı nesil tarafından idare edildiği dağılımı.

		Sayı (n)	Oran (%)
		1	21
Ortak Sayısı	2-5 arası	82	71,9
	5-50 arası	11	9,6
	Toplam	114	100,0
	Yakınlık	Kendim	63
Oğlum		1	,9
Babam		7	6,0
Annem		1	,9
Diğer		45	38,5
Toplam		117	100,0



**Tablo 2.5 (Devam):** Şirketteki ortak sayısı, şirket kurucusu ile yakınlık ve şirketin şu an kaçınıcı nesil tarafından idare edildiği dağılımı.

Kaçınıcı Nesil		Sayı (n)	Oran (%)
	1. Nesil	79	68,7
	2. Nesil	6	5,2
	3. Nesil	3	2,6
	1 ve 2. Nesil	25	21,7
	2 ve 3. Nesil	2	1,7
	Toplam	115	100,0

Şirketlerin ortak sayısına göre dağılımı incelendiğinde şirketlerin %18,4'ü tek ortaklı, %71,9'u 2-5 arası ortaklı, %9,6'sı da 5-50 arası ortaklıdır.

Araştırmaya katılanların %53,8'i şirket kurucusu iken, %0,9'u şirket kurucusunun oğlu, %6'sı şirket kurucusunun babası, %0,9'u şirket kurucusunun annesidir. Katılımcıların %38,5'i ise şirket kurucusunun başka bir yakınıdır.

Araştırmaya katılan şirketlerin %68,7'si birinci nesil, %5,2'si ikinci nesil, %2,6'sı üçüncü nesil, %21,7'si birinci ve ikinci nesil, %1,7'si de ikinci ve üçüncü nesi tarafından idare edilmektedir.

**Tablo 2.6:** Standart sertifika ve garanti belgeleri olma durumu ile Şirketin yasal statüsü dağılımı.

Sertifika/Garanti Belgesi Var mı?		Sayı (n)	Oran (%)
	Evet	52	63,4
	Hayır	30	36,6
Toplam		82	100,0
Yasal Statü	Ltd	69	59,0
	A.Ş.	29	24,8
	Şahıs	16	13,7
	Diğer	3	2,6
	Toplam	117	100,0

Araştırmaya katılan şirketlerin %63,4'ünün sertifika/garanti belgeleri bulunurken, % 36,6'nın bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan şirketlerin %59'u limited şirketi, %24,8'i anonim şirketi, %13,7'si şahıs şirketi, %2,6'sını ise diğer şirketler oluşturmaktadır.

### 2.4.3 Kurumsallaşma Sorunları Ölçeğine Ait Dağılımlar

Aşağıda gösterilen tablolarda (1) Tamamen Katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) Katılmıyorum, (5) Kesinlikle Katılmıyorum anlamlarını ifade etmektedir.

**Tablo 2.7:** Şirketin orta ve uzun vadeli plan, misyon, vizyon, imaj, iç denetim, danışmanlık ve toplantı durumlarını gösteren tablo.

İFADELER	1		2		3		4		5		Sayı(n)	Oran(%)
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Toplam	Toplam
Şirketimizin Orta ve Uzun Vadeli Planları Vardır	2	1,7	5	4,2	13	10,8	48	40,0	52	43,3	120	100,0
Şirketinizin misyonu ve vizyonu yazılı olarak belirlenmiştir	8	6,7	39	32,5	17	14,2	24	20,0	32	26,7	120	100,0
Şirkette, yönetim tarafından belirlenen bir işletme imajı mevcuttur.	4	3,3	6	5,0	11	9,2	62	51,7	37	30,8	120	100,0
Şirketimizde bir iç denetim sistemi bulunmaktadır ve aile üyesi çalışanlar da bu sistem çerçevesinde denetlenirler	2	1,7	17	14,4	16	13,6	59	50,0	24	20,3	118	100,0
Şirket uzman danışmanlık hizmeti almaktadır	7	5,9	39	33,1	24	20,3	28	23,7	20	16,9	118	100,0
Şirkette düzenli olarak toplantılar yapılır	4	3,4	34	28,6	17	14,3	37	31,1	27	22,7	119	100,0

Şirketlere, “Şirketimizin orta ve uzun vadeli planları vardır” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %1,7’si kesinlikle katılmıyorum, %4,2’si katılmıyorum, %10,8’i fikrim yok, %40’ı katılıyorum ve % 43,3’ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Verilen yanıtların dağılımına bakıldığından şirketlerin büyük çoğunluğunun orta ve uzun vadeli planları mevcuttur.

Şirketlere, “Şirketinizin misyonu ve vizyonu yazılı olarak belirlenmiştir” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %6,7’si kesinlikle katılmıyorum, %32,5’i katılmıyorum, %14,2’si fikrim yok, %20’si katılıyorum ve % 26,7’si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Şirketlere, “Şirkette, yönetim tarafından belirlenen bir işletme imajı mevcuttur” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %3,3’ü kesinlikle katılmıyorum, %5’i katılmıyorum, %9,2’si fikrim yok, %51,7’si katılıyorum ve % 30,8’i tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Verilen yanıtlara bakıldığı zaman şirketlerin büyük çoğunluğu yönetimleri tarafından belirlenen bir işletme imajının olduğunu düşünmektedir.

Şirketlere, “Şirketimizde bir iç denetim sistemi bulunmaktadır ve aile üyesi çalışanlar da bu sistem çerçevesinde denetlenirler” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %1,7’si kesinlikle katılmıyorum, %14,4’ü katılmıyorum, %13,6’sı fikrim yok, %50’si katılıyorum ve % 20,3’ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Verilen yanıtlara bakıldığı zaman şirketlerin büyük çoğunluğunda iç denetim sistemi bulunmakta ve bu sistemde aile üyeleri de denetlenmektedir.

Şirketlere, “Şirket uzman danışmanlık hizmeti almaktadır” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %5,9’u kesinlikle katılmıyorum, %33,1’i katılmıyorum, %20,3’ü fikrim yok, %23,7’si katılıyorum ve % 16,9’u tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Verilen yanıtlara bakıldığı zaman şirketlerin yarısına yakını uzman danışmanlık hizmetinden yararlanırken yarısına yakını da yararlanmamaktadır.

Şirketlere, “Şirkette düzenli olarak toplantılar yapılır” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %3,4’ü kesinlikle katılmıyorum, %28,6’sı katılmıyorum, %14,3’ü fikrim yok, %31,1’i katılıyorum ve % 22,7’si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Verilen yanıtlara bakıldığı zaman şirketlerin yarısından fazlası düzenli olarak toplantı düzenli olarak toplantı yapmaktadır.

**Tablo 2.8:** Şirketin verimliliği, amaçları, çalışanların uyumu, görev dağılımları ile aile konseyi ve aile anayasasına ilişkin durumları gösteren tablo.

İFADELER	1		2		3		4		5		Sayı(n)	Oran(%)
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Toplam	Toplam
Şirkette, çalışma sahaları en fazla verim alınacak şekilde tasarılanır	4	3,4	1	0,8	8	6,7	54	45,4	52	43,7	119	100,0
Şirketin her alanı maliyetlerin düşürülmesi için sorgulanır	1	0,8	1	0,8	17	14,4	49	41,5	50	42,4	118	100,0
Aile Konseyimiz var	12	10,3	28	24,1	10	8,6	41	35,3	25	21,6	116	100,0
Şirket aile anayasasına sahiptir	18	16,1	32	28,6	19	17,0	21	18,8	22	19,6	112	100,0
Şirket amaçları ile çalışanların amaçları uyumludur	0	0,0	21	18,6	28	24,8	33	29,2	31	27,4	113	100,0
Şirket sahibinin ölüm vb. sebeplerle işi yapamayacak hale gelmesi durumunda yerine kimin nasıl geleceği belirlenmiştir	12	10,1	31	26,1	36	30,3	22	18,5	18	15,1	119	100,0
Tüm çalışanların görev yetki ve sorumlulukları belirlenmiştir ve çalışanlarca bilinmektedir	2	1,7	7	5,9	14	11,9	51	43,2	44	37,3	118	100,0

Şirketlere, “Şirkette, çalışma sahaları en fazla verim alınacak şekilde tasarılanır” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %3,4’ü kesinlikle katılmıyorum, %0,8’i katılmıyorum, %6,7’si fikrim yok, %45,4’ü katılıyorum ve % 43,7’si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yani şirketlerin büyük çoğunluğu en fazla verimi almak için çalışma sahalarının tasarımına önem vermektedir.

Şirketlere, “Şirketin her alanı maliyetlerin düşürülmesi için sorgulanır” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %0,8’i kesinlikle katılmıyorum, %0,8’i katılmıyorum, %14,4’ü fikrim yok, %41,5’i katılıyorum ve % 42,4’ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yani şirketlerin büyük çoğunluğu maliyetleri düşürmek için şirketin her alanını sorgulamaktadır.

Şirketlere, “Aile Konseyimiz var” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %10,3’ü kesinlikle katılmıyorum, %24,1’i katılmıyorum, %8,6’sı fikrim yok, %35,3’ü katılıyorum ve % 21,6’sı tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Şirketlere, “Şirket aile anayasasına sahiptir” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %16,1’i kesinlikle katılmıyorum, %28,6’sı katılmıyorum, %17’si fikrim yok, %18,8’i katılıyorum ve % 19,6’sı tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yani şirketlerin yarısından fazlası aile anayasasına sahip değildir.

Şirketlere, “Şirket amaçları ile çalışanların amaçları uyumludur” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %18,6’sı katılmıyorum, %24,8’i fikrim yok, %29,2’si katılıyorum ve % 27,4’ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Şirketlere, “Şirket sahibinin ölüm vb. sebeplerle işi yapamayacak hale gelmesi durumunda yerine kimin nasıl geleceği belirlenmiştir” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %10,1’i kesinlikle katılmıyorum, %26,1’i katılmıyorum, %30,3’ü fikrim yok, %18,5’i katılıyorum ve % 15,1’i tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yani şirketlerin yarısından azında şirket sahibinden sonra şirketin başına kimin geçeceği belirlenmiştir.

Şirketlere, “Şirket sahibinin ölüm vb. sebeplerle işi yapamayacak hale gelmesi durumunda yerine kimin nasıl geleceği belirlenmiştir” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %10,1’i kesinlikle katılmıyorum, %26,1’i katılmıyorum, %30,3’ü fikrim yok, %18,5’i katılıyorum ve % 15,1’i tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yani şirketlerin yarısından azında şirket sahibinden sonra şirketin başına kimin geçeceği belirlenmiştir.

**Tablo 2.9:** Aile ilişkilerinin kurumsallaşma durumlarını gösteren tablo.

İFADELER	1		2		3		4		5		Sayı(n)	Oran(%)
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Toplam	Toplam
Şirket sahibinin yerine gelecek olan aile üyeleri bilgi ve tecrübe açısından yetiştirilmektedir	13	11,1	21	17,9	23	19,7	39	33,3	21	17,9	117	100,0
İşletmemizde personel alımlarında, öncelikle alınacak personelin aileye olan akrabalığı ve yakınlığı dikkate alınmaktadır	12	10,1	36	30,3	26	21,8	29	24,4	16	13,4	119	100,0
İşletmeye alınacak personel veya yöneticinin düşünce yapısının ailenin düşünce yapısıyla aynı veya yakın olmasına dikkat edilir	9	7,8	36	31,0	24	20,7	24	20,7	23	19,8	116	100,0
Aile üyesi çalışanlar, aile üyesi olmayanlara göre daha fazla ücret almaktadırlar	12	10,1	44	37,0	19	16,0	23	19,3	21	17,6	119	100,0
Çocukların eğitim alanları, işletmenin ihtiyaçları ve geleceği dikkate alınarak belirlenmektedir	6	5,1	35	29,7	22	18,6	35	29,7	20	16,9	118	100,0
Çocuklar işletmenin yaptığı işler, çalışanlar ve müşteriler ile erken yaşta tanıştırılırlar	5	4,2	24	20,2	23	19,3	42	35,3	25	21,0	119	100,0
Şirket birimler arasında iyi bir işbirliği ve etkin bir iletişim sistemine sahip	1	0,8	13	11,0	28	23,7	37	31,4	39	33,1	118	100,0

Şirketlere, “Şirket sahibinin yerine gelecek olan aile üyeleri bilgi ve tecrübe açısından yetiştirilmektedir” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %11,1’i kesinlikle katılmıyorum, %17,9’u katılmıyorum, %19,7’si fikrim yok, %33,3’ü katılıyorum ve % 17,9’u tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Şirketlere, “İşletmemizde personel alımlarında, öncelikle alınacak personelin aileye olan akrabalığı ve yakınlığı dikkate alınmaktadır” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %10,1’i kesinlikle katılmıyorum, %30,3’ü katılmıyorum, %21,8’i fikrim yok, %24,4’ü katılıyorum ve % 13,4’ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Şirketlere, “İşletmeye alınacak personel veya yöneticinin düşünce yapısının ailenin düşünce yapısıyla aynı veya yakın olmasına dikkat edilir” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %7,8’i kesinlikle katılmıyorum, %31’i katılmıyorum, %20,7’si fikrim yok, %20,7’si katılıyorum ve % 19,8’i tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Şirketlere, “Aile üyesi çalışanlar, aile üyesi olmayanlara göre daha fazla ücret almaktadırlar” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %10,1’i kesinlikle katılmıyorum, %37’si katılmıyorum, %16’sı fikrim yok, %19,3’ü katılıyorum ve % 17,6’sı tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Şirketlere, “Çocukların eğitim alanları, işletmenin ihtiyaçları ve geleceği dikkate alınarak belirlenmektedir” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %5,1’i kesinlikle katılmıyorum, %29,7’si katılmıyorum, %18,6’sı fikrim yok, %29,7’si katılıyorum ve % 16,9’u tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Şirketlere, “Çocuklar işletmenin yaptığı işler, çalışanlar ve müşteriler ile erken yaşta tanıştırılırlar” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %4,2’si kesinlikle katılmıyorum, %20,2’si katılmıyorum, %19,3’ü fikrim yok, %35,3’ü katılıyorum ve % 21’i tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Şirketlere, “Şirket birimler arasında iyi bir işbirliği ve etkin bir iletişim sistemine sahiptir” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %0,8’i kesinlikle katılmıyorum, %11’i katılmıyorum, %23,7’si fikrim yok, %31,4’ü katılıyorum ve % 33,1’i tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yani şirketlerin yarısından fazlası birimler arasında iyi bir işbirliği ve iletişim olduğunu düşünmektedir.

**Tablo 2.10:** Sermaye, performans, sorumluluk, kurumsallaşma çalışmaları, eşlerin müdahaleleri, karar alma süreçleri, varislerin durumlarını gösteren tablo.

İFADELER	1		2		3		4		5		Sayı(n)	Oran(%)
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Toplam	Toplam
Şirketin sermayesi şahsi harcamalara ve aile harcamalarına karşı korunmaktadır	11	9,2	23	19,2	24	20,0	27	22,5	35	29,2	120	100,0
Çalışanlarımızın yetki ve sorumlulukları performans ve kapasitelerine göre belirlenmektedir	1	0,8	8	6,8	24	20,3	56	47,5	29	24,6	118	100,0
Şirketimizde, aynı düzeydeki aile üyesi yöneticilerle aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları birbirine denktir	12	10,1	29	24,4	21	17,6	41	34,5	16	13,4	119	100,0
Şirketin kurumsallaşmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır	4	3,4	9	7,6	15	12,6	62	52,1	29	24,4	119	100,0
Çalışan aile üyelerinin şirkette çalışmayan eşleri şirket işlerine müdahale ederler	21	17,8	21	17,8	24	20,3	38	32,2	14	11,9	118	100,0
Şirkette karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte değerlendirir	2	1,7	37	31,1	26	21,8	33	27,7	21	17,6	119	100,0
Potansiyel varisler işletmede alt kademelerde çalıştırılmadan yönetim kademelerine getirilmezler	7	6,1	33	28,7	37	32,2	25	21,7	13	11,3	115	100,0



Şirketlere, “Şirketin sermayesi şahsi harcamalara ve aile harcamalarına karşı korunmaktadır” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %9,2’si kesinlikle katılmıyorum, %19,2’si katılmıyorum, %20’si fikrim yok, %22,5’i katılıyorum ve % 29,2’si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Şirketlere, “Çalışanlarımızın yetki ve sorumlulukları performans ve kapasitelerine göre belirlenmektedir” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %0,8’i kesinlikle katılmıyorum, %6,8’i katılmıyorum, %20,3’ü fikrim yok, %47,5’i katılıyorum ve % 24,6’sı tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Şirketlerin büyük çoğunluğu çalışanların performans ve kapasitelerinin yetki ve sorumluluklarını etkilediğini belirtmektedir.

Şirketlere, “Şirketimizde, aynı düzeydeki aile üyesi yöneticilerle aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları birbirine denktir” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %10,1’i kesinlikle katılmıyorum, %24,4’ü katılmıyorum, %17,6’sı fikrim yok, %34,5’i katılıyorum ve % 13,4’ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Şirketlerin yarısına yakını aynı düzeydeki aile üyesi ve aile üyesi olmayanların yetki ve sorumluluklarının birbirine denk olduğunu belirtmektedir.

Şirketlere, “Şirketin kurumsallaşmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %3,4’ü kesinlikle katılmıyorum, %7,6’sı katılmıyorum, %12,6’sı fikrim yok, %52,1’i katılıyorum ve % 24,4’ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yani, şirketlerin büyük çoğunluğu şirketin kurumsallaşmasına yönelik çalışmalar yapmaktadır.

Şirketlere, “Çalışan aile üyelerinin şirkette çalışmayan eşleri şirket işlerine müdahale ederler” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %17,8’i kesinlikle katılmıyorum, %17,8’i katılmıyorum, %20,3’ü fikrim yok, %32,2’si katılıyorum ve % 11,9’u tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yani, şirketlerin yarısına yakınında çalışan aile üyelerinin çalışmayan aile eşleri şirket işlerine müdahale etmektedir.

Şirketlere, “Şirkette karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte değerlendirir” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %1,7’si kesinlikle katılmıyorum, %31,1’i katılmıyorum, %21,8’i fikrim yok, %27,7’si katılıyorum ve % 17,6’sı tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Şirketlere, “Potansiyel varisler işletmede alt kademelerde çalıştırılmadan yönetim kademelerine getirilmezler” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %6,1’i

kesinlikle katılmıyorum, %28,7'si katılmıyorum, %32,2'si fikrim yok, %21,7'si katılıyorum ve % 11,3'ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

**Tablo 2.11:** Şirketin profesyonel yönetici, yabancı ortaklık ve sonradan katılacak aile üyelerine ait durumu gösteren tablo.

İFADELER	1		2		3		4		5		Sayı(n)	Oran(%)
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Toplam	Toplam
Potansiyel varisler işletme yönetimini devralmakta isteklidir	5	4,5	11	9,8	35	31,3	38	33,9	23	20,5	112	100,0
Şirketimizde profesyonel yöneticiler vardır	11	9,3	26	22,0	24	20,3	42	35,6	15	12,7	118	100,0
Şirketimizin yabancı sermaye ortaklığı vardır	33	29,7	36	32,4	12	10,8	18	16,2	12	10,8	111	100,0
Aileye sonradan katılacak olan üyeler (gelin, damat) için önceden hazırlanmış yazılı bir prosedür var	29	25,2	41	35,7	25	21,7	12	10,4	8	7,0	115	100,0

Şirketlere, “Potansiyel varisler işletme yönetimini devralmakta isteklidir” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %4,5'i kesinlikle katılmıyorum, %9,8'i katılmıyorum, %31,3'ü fikrim yok, %33,9'u katılıyorum ve % 20,5'i tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Şirketlerin yarısından fazlasında potansiyel varislerin işletme yönetimini devralmakta istekli olduğu anlaşılmaktadır.

Şirketlere, “Şirketimizde profesyonel yöneticiler vardır” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %9,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %22'si katılmıyorum, %20,3'ü fikrim yok, %35,6'sı katılıyorum ve % 12,7'si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Şirketlerin yarısına yakınında profesyonel yöneticilerin çalıştığı anlaşılmaktadır.

Şirketlere, “Şirketimizin yabancı sermaye ortaklığı vardır” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %29,7’si kesinlikle katılmıyorum, %32,4’ü katılmıyorum, %10,8’i fikrim yok, %16,2’si katılıyorum ve %10,8’i tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Şirketlerin yarısından fazlasında yabancı sermaye ortaklığı bulunmamaktadır.

Şirketlere, “Aileye sonradan katılacak olan üyeler (gelin, damat) için önceden hazırlanmış yazılı bir prosedür var” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %25,2’si kesinlikle katılmıyorum, %35,7’si katılmıyorum, %21,7’si fikrim yok, %10,4’ü katılıyorum ve %7’si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Şirketlerin büyük çoğunluğu aileye sonradan katılacak üyeler için yazılı bir prosedür hazırlamamıştır.

**Tablo 2.12:** Şirket çalışanlarıyla ilgili dağılımlar.

İFADELER	1		2		3		4		5		Sayı(n)	Oran(%)
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Toplam	Toplam
Bu şirkette çalışanların eğitimine önem verilir	6	5,1	23	19,5	17	14,4	54	45,8	18	15,3	118	100,0
Şirkette ben duygusundan ziyade “biz” duygusu hâkimdir	5	4,4	35	30,7	17	14,9	38	33,3	19	16,7	114	100,0
Şirket yöneticileri, yeniliklere açık, değişen dünyaya uyum sağlamaktadır	6	5,4	16	14,4	24	21,6	43	38,7	22	19,8	111	100,0
Şirket yönetiminde tanıdığı olan çalışanlar, diğer çalışanlardan daha çok itibar görmektedir	5	4,3	27	23,1	31	26,5	36	30,8	18	15,4	117	100,0
Şirkette yöneticilerin tanıdıklarının terfi etmesi diğer çalışanlara göre daha kolay olduğunu düşünüyorum	8	6,8	29	24,8	33	28,2	31	26,5	16	13,7	117	100,0

Şirketlere, “Bu şirkette çalışanların eğitimine önem verilir” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %5,1’i kesinlikle katılmıyorum, %19,5’i katılmıyorum, %14,4’ü fikrim yok, %45,’i katılıyorum ve %15,3’ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Şirketlerin yarısından fazlasında çalışanların eğitimine önem verilmektedir.

Şirketlere, “Şirkette ben duygusundan ziyade “biz” duygusu hâkimdir” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %4,4’ü kesinlikle katılmıyorum, %30,7’si katılmıyorum, %14,9’u fikrim yok, %33,3’ü katılıyorum ve %16,7’si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Şirketlere, “Şirket yöneticileri, yeniliklere açık, değişen dünyaya uyum sağlamaktadır” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %5,4’ü kesinlikle katılmıyorum, %14,4’ü katılmıyorum, %21,6’sı fikrim yok, %38,7’si katılıyorum ve %19,8’i tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Şirketlerin yarısından fazlasına göre yöneticileri yeniliklere açık ve değişen dünyaya uyum sağlamaktadır.

Şirketlere, “Şirket yönetiminde tanıdığı olan çalışanlar, diğer çalışanlardan daha çok itibar görmektedir” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %4,3’ü kesinlikle katılmıyorum, %23,1’i katılmıyorum, %26,5’i fikrim yok, %30,8’i katılıyorum ve %15,4’ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Şirketlere, “Şirkette yöneticilerin tanıdıklarının terfi etmesi diğer çalışanlara göre daha kolay olduğunu düşünüyorum” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %6,8’i kesinlikle katılmıyorum, %24,8’i katılmıyorum, %28,2’si fikrim yok, %26,5’i katılıyorum ve %13,7’si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

**Tablo 2.13:** Aile üyeleri arasındaki ilişkileri gösteren tablo.

İFADELER	1		2		3		4		5		Sayı(n)	Oran(%)
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Toplam	Toplam
Şirkette patronun akrabası olan çalışanları işten çıkarmak ve ceza vermek oldukça güçtür	6	5,3	43	37,7	34	29,8	17	14,9	14	12,3	114	100,0
Aile üyeleri arasındaki rekabet şirkete yarar sağlamaktadır	6	5,4	45	40,2	33	29,5	20	17,9	8	7,1	112	100,0

**Tablo 2.13 (Devam):** Aile üyeleri arasındaki ilişkileri gösteren tablo.

İFADELER	1		2		3		4		5		Sayı(n)	Oran(%)
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Toplam	Toplam
Aile üyeleri arasındaki rekabet şirket aleyhinde sonuçlar doğurmaktadır	6	5,1	24	20,5	42	35,9	41	35,0	4	3,4	117	100,0
Aile üyeleri arasındaki problemler şirkete yansımaktadır	11	9,6	17	14,8	28	24,3	42	36,5	17	14,8	115	100,0
Şirketimizde ödül ve teşvikler objektif ve sistematik ölçütlere göre verilir	9	8,0	19	17,0	29	25,9	42	37,5	13	11,6	112	100,0
Şirket sahipleri ve yöneticiler aynı kişilerden oluşmaktadır	4	3,4	20	16,9	10	8,5	53	44,9	31	26,3	118	100,0

Şirketlere, “Şirkette patronun akrabası olan çalışanları işten çıkarmak ve ceza vermek oldukça güçtür” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %5,3’ü kesinlikle katılmıyorum, %37,7’si katılmıyorum, %29,8’i fikrim yok, %14,9’u katılıyorum ve %12,3’ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Şirketlere, “Aile üyeleri arasındaki rekabet şirkete yarar sağlamaktadır” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %5,4’ü kesinlikle katılmıyorum, %40,2’si katılmıyorum, %29,5’i fikrim yok, %17,9’u katılıyorum ve %7,1’i tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Şirketlere, “Aile üyeleri arasındaki rekabet şirket aleyhinde sonuçlar doğurmaktadır” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %5,1’i kesinlikle katılmıyorum, %20,5’i katılmıyorum, %35,9’u fikrim yok, %35’i katılıyorum ve %3,4’ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Şirketlere, “Aile üyeleri arasındaki problemler şirkete yansımaktadır” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %9,6’sı kesinlikle katılmıyorum, %14,8’i katılmıyorum, %24,3’ü fikrim yok, %36,5’i katılıyorum ve %14,8’i tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Şirketlerin yarısında aile üyeleri arasındaki problemler şirkete yansımaktadır.

Şirketlere, “Şirketimizde ödül ve teşvikler objektif ve sistematik ölçütlere göre verilir” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %8’i kesinlikle katılmıyorum, %17’si katılmıyorum, %25,9’u fikrim yok, %37,5’i katılıyorum ve %11,6’sı tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Şirketlerin yarısında ödül ve teşviklerin objektif ve sistematik ölçütlere göre verildiği düşünülmektedir.

Şirketlere, “Şirket sahipleri ve yöneticiler aynı kişilerden oluşmaktadır” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %3,4’ü kesinlikle katılmıyorum, %16,9’u katılmıyorum, %8,5’i fikrim yok, %44,9’u katılıyorum ve %26,3’ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Şirketlerin yarısından fazlasında şirket sahipleri ve yöneticileri aynı kişilerdir.

**Tablo 2.14:** Kurumsallaşma hedeflerini gösteren tablo.

İFADELER	1		2		3		4		5		Sayı(n)	Oran(%)
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Toplam	Toplam
Kurumsallaşma karlılıktan ziyade ekstra maliyetler doğuracaktır	9	7,8	35	30,4	24	20,9	31	27,0	16	13,9	115	100,0
Şirkette kararlar doğru ve hızlı bir şekilde alınır	10	8,8	15	13,2	17	14,9	53	46,5	19	16,7	114	100,0
Şirketimiz, dünyadaki ekonomik, politik ve sosyo-kültürel gelişmeleri takip eder	12	10,1	17	14,3	29	24,4	42	35,3	19	16,0	119	100,0
Şirkette, personele ait problemler hızlı bir şekilde çözümlenmeye çalışılır	4	3,4	20	16,9	23	19,5	43	36,4	28	23,7	118	100,0
Şirketimiz, müşteri şikâyetlerini dikkate alır ve en kısa zamanda çözümlene yoluna gidilir	14	11,7	4	3,3	8	6,7	54	45,0	40	33,3	120	100,0

Şirketlere, “Kurumsallaşma karlılıktan ziyade ekstra maliyetler doğuracaktır” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %7,8’i kesinlikle katılmıyorum, %30,4’ü katılmıyorum, %20,9’u fikrim yok, %27’si katılıyorum ve %13,9’u tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

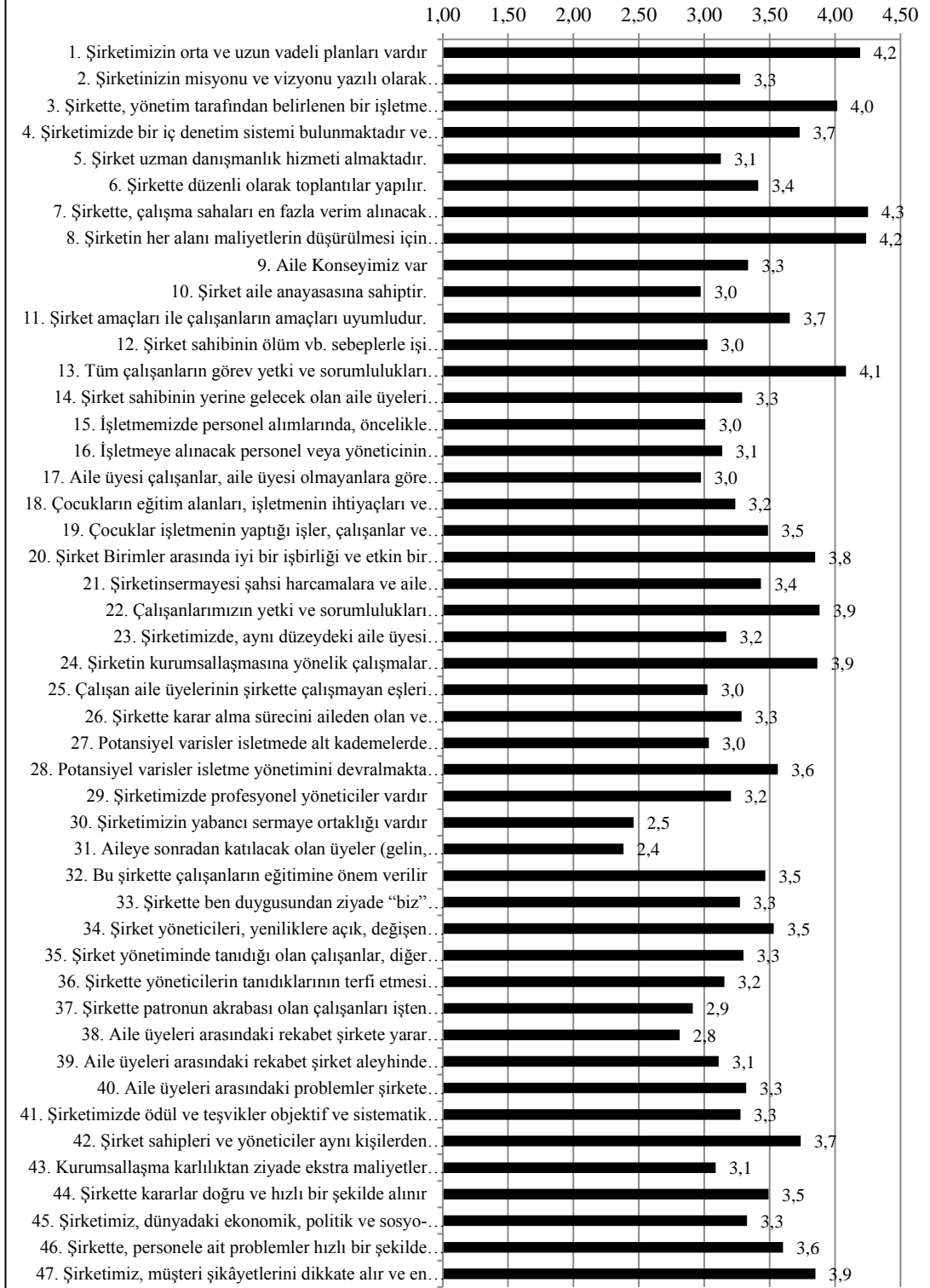
Şirketlere, “Şirkette kararlar doğru ve hızlı bir şekilde alınır” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %8,8’i kesinlikle katılmıyorum, %13,2’si katılmıyorum, %14,9’u fikrim yok, %46,5’i katılıyorum ve %16,7’si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Şirketlerin yarısından fazlasında şirket kararları doğru ve hızlı bir şekilde alınmaktadır.

Şirketlere, “Şirketimiz, dünyadaki ekonomik, politik ve sosyo-kültürel gelişmeleri takip eder” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %10,1’i kesinlikle katılmıyorum, %14,3’ü katılmıyorum, %24,4’ü fikrim yok, %35,3’ü katılıyorum ve %16’sı tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Şirketlerin yarısı dünyadaki ekonomik, politik ve sosyo-kültürel gelişmeleri takip etmektedir.

Şirketlere, “Şirkette, personele ait problemler hızlı bir şekilde çözümlenmeye çalışılır” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %3,4’ü kesinlikle katılmıyorum, %16,9’u katılmıyorum, %19,5’i fikrim yok, %36,4’ü katılıyorum ve %23,7’si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Şirketlerin yarısından fazlasında personellere ait problemler hızlı bir şekilde çözümlenmektedir.

Şirketlere, “Şirketimiz, müşteri şikâyetlerini dikkate alır ve en kısa zamanda çözümlene yoluna gidilir” sorusu yöneltildiğinde şirketlerin %11,7’si kesinlikle katılmıyorum, %3,3’ü katılmıyorum, %6,7’si fikrim yok, %45’i katılıyorum ve %33,3’ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Şirketlerin büyük çoğunluğunda müşteri şikâyetleri dikkate alınmakta ve en kısa sürede çözümlene yoluna gidilmektedir.

## Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma



Şekil 2.1: Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarına katılım oranları.



Yukarıdaki grafikte kurumsallaşma sorunları ile ilgili verilen yanıtların ortalama düzeyi bulunmaktadır. Bu grafikte kurumsallaşma sorunlarından hangilerine daha çok katılım, hangilerine daha az katılım olduğu anlaşılmaktadır.

#### 2.4.4 Hipotez Testleri

Hipotez Testi, önceden belirlenmiş bir ana kütle parametresinin elde edilen örneklem kütlenin parametresi ile karşılaştırıp test edilmesidir. Eğer örneklem istatistiği, test edilen parametrik değere yakın ise hipotez doğru olarak kabul edilir, reddedilmez. Fakat örneklem istatistiği test edilen parametrik değerden çok farklı ise hipotez kabul edilmez, reddedilir.

T (Student) testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak amacıyla kullanılır. T testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. T testi için sıfır hipotezi ve alternatif hipotezi aşağıdaki gibidir.

$H_0$ : İki grubun ortalamaları arasında anlamlı fark yoktur.

$H_A$ : İki grubun ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

Eğer ikiden fazla grubun ortalamaları karşılaştırılacak ise F Testi diğer bir isimle Varyans Analizi (ANOVA, Analysis Of Variance) uygulanır. İkiden fazla grubun ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test eden F testinin hipotezi aşağıdaki gibidir.

$H_0$ :  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_N$  Yani ortalamalar arasında fark yoktur.

$H_A$ : Ortalamalardan en az ikisi arasında anlamlı fark vardır.

Aşağıda aile şirketlerinin kurumsallaşma sorunlarının şirketlerin faaliyet gösterdiği sektör, yasal statüsü, faaliyet süresi vb özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla T testi ve F testi sonuçları bulunmaktadır. %95 güven düzeyinde yani  $\alpha = 0,05$  anlamlılık ile test edilen F ve T testine göre anlamlılık sütununda bulunan değer  $p < 0,05$  ise  $H_0$  hipotezi red edilir. Aksi durumda  $p > 0,05$  ise  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

**Tablo 2.15:** Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini test eden T testi.

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık (P)
Kadın	20	3,6096	0,56443	2,127	0,036
Erkek	100	3,3425	0,50240		

$H_0$ : Kurumsallaşma sorunları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

$H_A$ : Kurumsallaşma sorunları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Kadınların aile şirketlerindeki kurumsallaşma sorunları ile ilgili algı düzeyi (3,6096) erkeklere göre (3,3425) daha yüksek düzeydedir. Aradaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan t testinde anlamlılık değerinin  $p=0,036<0,05$  olmasından dolayı  $H_0$  hipotezi red edilir. Yani, kurumsallaşma sorunları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**Tablo 2.16:** Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini test eden F testi.

Yaş	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
20 yaş ve altı	8	3,4446	,66617	4,303	0,003
21-30 arası	39	3,6066	,40641		
31-40 arası	38	3,3422	,58440		
41-50 arası	14	3,1896	,54814		
51 yaş ve üstü	20	3,1072	,24412		
Toplam	119	3,3783	,51373		

$H_0$ : Kurumsallaşma sorunları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

$H_A$ : Kurumsallaşma sorunları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

21-30 yaş arası çalışanların aile şirketlerindeki kurumsallaşma sorunları ile ilgili algı düzeyi (3,6066) diğer yaş grubundaki çalışanlara göre daha yüksek düzeydedir. Kurumsallaşma sorunları ile ilgili algı düzeyi en düşük grup ise 51 yaş ve üstü (3,1072) çalışanlarda görülmektedir. Aradaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan F testinde anlamlılık değerinin  $p=0,003<0,05$  olmasından

dolayı  $H_0$  hipotezi red edilir. Yani, kurumsallaşma sorunları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**Tablo 2.17:** Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test eden F testi.

Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık(P)
İlköğretim	6	2,8784	,41780	4,539	0,002
Lise	43	3,3319	,47840		
Yüksekokul	15	3,3271	,45652		
Lisans	37	3,6265	,49597		
Lisansüstü	16	3,2082	,55987		
Toplam	117	3,3843	,51970		

$H_0$ : Kurumsallaşma sorunları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

$H_A$ : Kurumsallaşma sorunları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Lisans eğitimine sahip çalışanların aile şirketlerindeki kurumsallaşma sorunları ile ilgili algı düzeyi (3,6265) diğer çalışanlara göre daha yüksek, ilköğretim eğitimine sahip çalışanların ise algı düzeyi (2,8784) diğer çalışanlara göre daha düşük düzeydedir. Aradaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan F testinde anlamlılık değerinin  $p=0,002<0,05$  olmasından dolayı  $H_0$  hipotezi ret edilir. Yani, kurumsallaşma sorunları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**Tablo 2.18:** Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının yakınlık derecesine göre farklılık gösterip göstermediğini test eden F testi.

Yakınlık Derecesi	Kişi Sayısı	Ortalama	Std.Sapma	F	Anlamlılık(P)
Sahibi	60	3,3797	,48941	2,296	0,105
Akraba veya yakını	8	3,0501	,24879		
Diğer	47	3,4679	,57230		
Toplam	115	3,3928	,52017		

$H_0$ : Kurumsallaşma sorunları yakınlık derecesine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

$H_A$ : Kurumsallaşma sorunları yakınlık derecesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Şirket sahibinin akraba veya yakınlarının aile şirketlerindeki kurumsallaşma sorunları ile ilgili algı düzeyi (3,0501) en düşük düzeyde, diğer çalışanların ise algı düzeyi (3,4679) en yüksek düzeydedir. Aradaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan F testinde anlamlılık değerinin  $p=0,105 > 0,05$  olmasından dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Yani, kurumsallaşma sorunları yakınlık derecesine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Tablo 2.19:** Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının şirketin kuruluş zamanına göre farklılık gösterip göstermediğini test eden F testi.

Kuruluş Zamanı	Kişi Sayısı	Ortalama	Std.Sapma	F	Anlamlılık(P)
2009 sonrası	29	3,5787	,49874	1,400	0,239
2004 sonrası	26	3,4093	,46733		
1999 sonrası	21	3,2783	,71373		
1994 sonrası	32	3,3076	,46381		
1994 öncesi	6	3,3512	,28241		
Toplam	114	3,3967	,52551		

$H_0$ : Kurumsallaşma sorunları şirketin kuruluş zamanına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

$H_A$ : Kurumsallaşma sorunları şirketin kuruluş zamanına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

2009 sonrası kurulan şirketlerde kurumsallaşma sorunları ile ilgili algı düzeyi (3,5787) en yüksek düzeydedir. 1999-2004 yılları arasında kurulan şirketlerde ise algı düzeyi (3,2783) en düşük düzeydedir. Aradaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan F testinde anlamlılık değerinin  $p=0,239 > 0,05$  olmasından dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Yani, kurumsallaşma sorunları şirketin kuruluş zamanına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Tablo 2.20:** Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık gösterip göstermediğini test eden F testi.

Sektör	Kişi Sayısı	Ortalama	Std.Sapma	F	Anlamlılık (P)
İnşaat	31	3,4563	,41805	0,864	0,488
Enerji	12	3,1692	,62207		
Tarım ve Gıda	19	3,3167	,68319		
Tekstil	11	3,3698	,33741		
Diğer	41	3,4443	,52152		
Toplam	114	3,3902	,52265		

$H_0$ : Kurumsallaşma sorunları şirketlerin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

$H_A$ : Kurumsallaşma sorunları şirketlerin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Kurumsallaşma sorunları ile ilgili algı düzeyi en yüksek olan sektör inşaat sektörü (3,4563) iken en düşük ise enerji sektöründe (3,1692) faaliyet gösteren şirketler olmuştur. Aradaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan F testinden anlamlılık değeri  $p=0,488>0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Yani, kurumsallaşma sorunları şirketlerin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Tablo 2.21:** Kurumsallaşma sorunlarının aile şirketi olup olmama durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test eden T testi.

Aile Şirketi mi?	Kişi Sayısı	Ortalama	Std.Sapma	t	Anlamlılık (P)
Evet	92	3,3683	,51922	-0,168	0,867
Hayır	25	3,3878	,49806		

$H_0$ : Kurumsallaşma sorunları şirketin aile şirketi olup olmamasına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

$H_A$ : Kurumsallaşma sorunları şirketin aile şirketi olup olmamasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yapılan t testine göre anlamlılık değerinin  $p=0,867>0,05$  olmasından dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Yani, kurumsallaşma sorunları şirketin aile şirketi olup olmamasına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Tablo 2.22:** Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının işletmedeki ortak sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini test eden F testi.

Ortak Sayısı	Kişi Sayısı	Ortalama	Std.Sapma	F	Anlamlılık(P)
1	21	3,3172	,55350	2,167	0,119
2-5 arası	82	3,4344	,51705		
5-50 arası	11	3,1040	,44757		
Toplam	114	3,3809	,52333		

$H_0$ : Kurumsallaşma sorunları şirketlerin ortak sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

$H_A$ : Kurumsallaşma sorunları şirketlerin ortak sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

2-5 arası ortağı bulunan şirketlerde kurumsallaşma sorunları ile ilgili algı düzeyi (3,4344) en yüksek düzeyde iken 5-50 arası ortağı bulunan şirketlerde ise algı düzeyi (3,1040) en düşük düzeydedir. Aradaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan F testinden anlamlılık değeri  $p=0,119>0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Yani, kurumsallaşma sorunları şirketlerin ortak sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Tablo 2.23:** Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının şirket kurucusunun yakınlık durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test eden T testi.

Şirket Kurucusu ile Yakınlık	Kişi Sayısı	Ortalama	Std.Sapma	t	Anlamlılık (P)
Kendisi	54	3,4167	,55049	0,936	0,351
Diğer (Oğlu, kızı, babası, vs)	63	3,3277	,47894		

$H_0$ : Kurumsallaşma sorunları şirket kurucusunun yakınlık durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

$H_A$ : Kurumsallaşma sorunları şirket kurucusunun yakınlık durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Şirket kurucularının kurumsallaşma sorunları ile ilgili algı düzeyi (3,4167) diğerlerine göre (3,3277) daha yüksek düzeydedir. Aradaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan t testinden anlamlılık değeri  $p=0,351>0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Yani, kurumsallaşma sorunları şirket kurucusunun yakınlık durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Tablo 2.24:** Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının şirketin kaçınıcı nesil tarafından idare edildiğine göre farklılık gösterip göstermediğini test eden T testi.

Şirket Kurucusu ile Yakınlık	Kişi Sayısı	Ortalama	Std.Sapma	t	Anlamlılık(P)
1. Nesil	36	3,4275	,42978	0,839	0,403
2 ve Üzeri Nesil	79	3,3408	,54823		

$H_0$ : Kurumsallaşma sorunları şirketin kaçınıcı nesil tarafından idare edildiğine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

$H_A$ : Kurumsallaşma sorunları şirketin kaçınıcı nesil tarafından idare edildiğine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yapılan t testine göre anlamlılık değeri  $p=0,403>0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Yani, kurumsallaşma sorunları şirketin kaçınıcı nesil tarafından idare edildiğine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Tablo 2.25:** Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının şirketin kaçınıcı nesil tarafından idare edildiğine göre farklılık gösterip göstermediğini test eden T testi.

Sertifika ve Garanti Belgesi Olması	Kişi Sayısı	Ortalama	Std.Sapma	t	Anlamlılık (P)
Evet	52	3,1938	,39208	-2,114	0,038
Hayır	30	3,4365	,64900		

$H_0$ : Kurumsallaşma sorunları şirketin sertifika, garanti belgesi, vb olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

$H_A$ : Kurumsallaşma sorunları şirketin sertifika, garanti belgesi, vb olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Sertifika, garanti belgesi, vb olmayan şirketlerin kurumsallaşma sorunları ile ilgili algı düzeyi (3,4365) olan şirketlere göre (3,1938) daha yüksek düzeydedir. %95 güven düzeyinde yapılan t testine göre anlamlılık değeri  $p=0,038<0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi red edilir. Yani, kurumsallaşma sorunları şirketin sertifika, garanti belgesi, vb olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**Tablo 2.26:** Aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarının işletmenin yasal statüsüne göre farklılık gösterip göstermediğini test eden F testi.

Yasal Statü	Kişi Sayısı	Ortalama	Std.Sapma	F	Anlamlılık(P)
Ltd	69	3,4068	,49840	0,807	0,493
A.Ş.	29	3,3015	,48145		
Şahıs	16	3,3401	,66011		
Diğer	3	3,7447	,52247		
Toplam	117	3,3803	,51792		

$H_0$ : Kurumsallaşma sorunları şirketlerin yasal statüsüne göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

$H_A$ : Kurumsallaşma sorunları şirketlerin yasal statüsüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Anonim şirketlerinde kurumsallaşma sorunları ile ilgili algı düzeyi (3,3015) diğer statüdeki şirketlere göre en düşük düzeydedir. Kurumsallaşma sorunlarının yasal statüye göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan F testinden anlamlılık değeri  $p=0,493>0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Yani, kurumsallaşma sorunları şirketlerin yasal statüsüne göre anlamlı farklılık göstermemektedir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 3.1 Sonuç

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı sonuçlar yer almaktadır.

Aile şirketleri, girişimci aile üyesinin kendi işine sahip olma isteği ile başlar. Girişimci emek, sermaye ve başarısı ile kendine uygun gördüğü sektörde faaliyete başlamaya ve zamanla büyümeye başlar. Şirketin büyümeye başlamasıyla birlikte bünyesine yeni çalışanlar ve yeni aile üyeleri katılır. Şirketin büyümesi ve yeni aile üyelerinin katılmasıyla aile şirketi sosyal ve ekonomik anlamda yeni şekiller almaya başlar. Şirket bu aşamada ekonomik koşulların müsaade ettiği ve şirket yönetiminin başarılı olduğu ölçüde büyür.

Aile şirketlerinin, değişim ve rekabetin çok yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz iş dünyasında varlıklarını koruyabilmeleri için, faaliyet gösterdikleri alanda söz sahibi olabilmeleri için; kişilere bağımlı olmaktan uzak bir yapıyı bünyelerinde barındırabilmeleri ve gelecekte varlıklarını devam ettirebilmeleri için, profesyonelce yönetilmeleri son derece önem arz etmektedir. Dolayısıyla, en uygun evrede kurumsallaşma çalışmalarına başlamaları, yani profesyonel bir yönetime dayalı örgüt yapısını oluşturmaları gerektiğini söylemek doğru bir tespit olacaktır. Aile işletmelerinin en ayırt edici yönlerinden biri, işletme yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle, aile işletmeleri uzun vadeli plan ve kararlarında işletmenin geleceği ölçüsünde, ailenin geleceğini de dikkate alma eğilimi taşımaktadırlar. Dünyada kamu kuruluşları dışındaki işletmelerin % 65-90 arası aile işletmeleri olarak tanımlanmaktadır.

Aile şirketlerinin günümüzün fazlasıyla rekabetçi iş dünyasında ayakta kalabilmeleri zor ama imkânsız değil. Bütün mesele “pasif ve gelenekçi bir sahiplik

olgusundan kurtulup, aktif ve profesyonel bir hissedarlık yapısına dönüşebilmekte” Bu dönüşüm; şirketlerin gideceği yönü doğru belirlemekten, aile üyeleri ile şirket ve faaliyet konusu arasındaki ilişkiyi daha sağlıklı zeminlere oturtmaktan geçiyor.

Aile şirketleri, yeni iş sahaları yaratmak ve geliştirmekle beraber ülke ekonomisinin büyümesine istihdam, üretim ve gelişim olarak önemli katkı sağlayan kuruluşlardır. İşyeri sayısı, çalışan sayısı ve artı değer göstergelerine bakıldığında aile şirketlerinin ülkenin ekonomik olduğu kadar sosyal olarak da önemli bir yer işgal ettiği görülmektedir.

Diğer şirketlerin gelişme sürecinde yaşadığı sorunları aile şirketleri de aynı şekilde yaşamaktadır. Ancak aile faktörünün işin içine girmesiyle; aile üyeleri arasında çıkar çatışmaları, aile inanç ve değerlerinin işe yansması, girişimcinin kendinden sonrakilere güvenmemesi, gelecek planlama eksikliği, sonraki nesle devir sorunları, kuşak çatışması, aile içi dedi kodu, gibi sorunlar oluşmaktadır. Bu çalışmada literatürde tespit edilen bu durumun Adıyaman’daki aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde karşılaştıkları sorunlar incelenmiş bir model önerisinin oluşturulup oluşturulamayacağı konusunda cevap aranmıştır.

Bu çalışmanın temel amacı aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunlarını Adıyaman İli bazında incelemektir. Adıyaman ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren aile şirketlerinin büyürken karşılaştıkları sorunları ortaya çıkartarak bu aile şirketlerinin;

Yapısal ve yönetsel özelliklerini, şirkete sahip olan ailenin işletmecilik anlayışlarını, firmaların kurumsallaşma düzeylerini belirleyerek; sürdürülebilir büyüme için gerekli kriterleri taşıyıp taşımadıklarını ortaya koymaktır. Ayrıca ek olarak; aile şirketlerinin kurumsallaşmayı bir sistemli yapı haline dönüşmek olarak görüp görmediklerini belirlemek, şirketin aile şirketi olmasından dolayı yönetimde yaşanan problemlerini saptamak, aile üyeleri ve profesyonellerin şirket üzerindeki etkinlik derecelerini belirlemek, aile üyelerinin kurumsallaşmaya bakış açılarını ortaya koymak, aile ilişkilerinin kurumsallaşmada ne derece etkili olduğunu ve ne derece sorun teşkil ettiğini tespit etmektir. Kurumlar vergisi mükelleflerinden aile şirketi niteliğinde olanlar Araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş, betimsel- ilişkisel tarama modeli kullanılarak veriler elde edilmiştir. Betimsel tarama; çalışmalara konu olan değerler veya olayları olduğu gibi araştıran ve ortaya koymaya çalışan araştırma

türüdür. Araştırmada, evren büyük olduğundan örneklem üzerinde çalışma yapılması tercih edilmiştir. Araştırmanın örnekleme seçilirken, Rastgele Orantısız örnekleme tekniği kullanılmıştır. Adıyaman ilinde faaliyet gösteren aile şirketi niteliğinde olan firmalara 130 anket metni gönderilmiş ve bu anket metinlerinden 120 yanıt gelmiştir. Toplanan veriler, SPSS programına aktarılarak çeşitli tablo ve grafikler şeklinde yorumlanabilir bir açıklığa sahiptir. İlk olarak uygulanan anket sorularının güvenilirliği sorgulanmaktadır. Sonrasında ise tüm soruların analizleri sırasıyla yapılmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılanların %16,7'sini kadınlar oluştururken %83,3'ünü erkekler oluşturmaktadır. Yaş dağılımına bakıldığında %6,7'sinin 20 yaş ve altında, %32,8'inin 21-30 yaş arasında, %31,9'unun 31-40 yaş arasında, %11,8'inin 41-50 yaş arasında ve %16,8'inin de 51 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların şirketteki pozisyonları %52,2 ile şirket sahibi, %7 ile akraba ve yakını, %40,9 ile diğer şeklinde değişmektedir.

### **3.2 Öneriler**

Tüm şirketler için kabul görmüş tek tip bir kurumsallaşma modeli yoktur. Özellikle aile şirketleri çok değişken bir yapıya sahiptir. Kurumsallaşma yolunda kabul edilen ilke ve kuralların şirketteki herkes tarafından bilinmesi benimsenmesi ve uygulanması büyük önem arz etmektedir.

Aile şirketlerinde, diğer şirketlerden farklı olarak iki boyuttan oluşan bir kurumsallaşma süreci bulunmaktadır.

1- Aile içi ilişkilerin kurumsallaşması

2- Şirket işleyiş yapısının kurumsallaşması

Kurumsallaşmaya Geçilmesi Gereken Durumlar

a. İş hacminin artması ve iş süreçlerinin çoğalması

b. İstihdamın artması ve çalışanların idaresinin zorlaşması

c. Akrabalık ilişkileri ile şirket yönetimine müdahalelerin artması

**Tablo 3.1:** Aile içi ilişkilerin kurumsallaşma sürecinde yapılması gerekenler.

*Aile konseyinin oluşturulması: Aile ilişkilerinin kurumsallaşması için öngörülen süreçlerin ilk adımını aile konseyinin oluşturulması oluşturmaktadır. Bu konseylerde amaç şirketi yönetmekten ziyade aile bireylerini bilgilendirmek, iletişimi artırmaktır,
*Aile Anayasasının hazırlanması ve uygulanması: Aile anayasası; aileye ve ailenin işletmeyle ilişkisine ait yazılı ve yazısız temel kuralların gerek aile ilişkilerinde ve gerekse işletmeyle ilişkilerinde, rehber vazifesi görmesi amacıyla hazırlanması ve tüm aile üyelerine uygulanması gerekir
*İletişimi sağlayabilmek için, bir takım sistemlerin oluşturulması, aile fertlerinin görüşlerini, duygularını, fikirlerini açıklayabilmeleri için ortam sağlanması,
*Aile içi sorunların işe yansıtılmaması,
*Şirket sahibinin yerine gelecek olan aile üyelerinin bilgi ve tecrübe açısından yetiştirilmesi,
*Potansiyel varislerin işletmede alt kademelerde çalıştırılmadan yönetim kademelerine getirilmemesi,
*Aileye sonradan katılacak olan üyeler (gelin, damat) için önceden hazırlanmış yazılı bir prosedürün olması, gerekir.

### Şirket İşleyiş Yapısının Kurumsallaşma Sürecinde Yapılması Gerekenler

Kurumsallaşma çalışmalarına başlamadan önce yönetim kurulunun veya aile meclisinin kurumsallaşma kararı vermesi ve profesyonellere müdahale etmeden aşağıdaki uygulamaların yapılması gerekir.

**Tablo 3.2:** Kurumsal yönetim sürecinde yapılması gerekenler.

*Mevcut durum analizi,
*Var olan güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesi,
* Şirket içinde dönüşümün öneminin hissettirilmesi,
* Değişimi gerçekleştirecek lider kadronun oluşturulması,
* Değişime uyum sağlamaya yönelik eğitimlerin gerçekleştirilmesi
* Kurumsallaşmanın bir proje olarak yapılandırılıp belli bir plan dahilinde yürütülmesi,
* Aile üyelerinin konuyla ilgili bilgilendirilmesi, desteklerinin sağlanması,
* Değişimin bütün aşamalarında temel amaç olarak amatör ruhun kaybedilmemesi için çaba gösterilmesi,
* Sürecin belli aşamalarında ara denetimler, sonucunda ise ulaşılan nokta bakımından genel değerlendirme yapılması,
* Amaçlara ne oranda ulaşıldığı, başlangıca göre gelinen noktanın test edilmesi ve sonuçların paylaşılması.

**Tablo 3.2 (Devam):** Kurumsal yönetim sürecinde yapılması gerekenler.

* İş ve görev tanımları net olarak yapılmalıdır,
* İşletme içi kurallar ve yönergeler belirlenmelidir,
* İşletmedeki (Personel, mali işler, üretim, pazarlama v.b.) birimlerin iş akışları tespit edilmeli ve bunlar dökümanite edilmelidir,
* Yetki ve sorumluluklar objektif ve net olarak tespit edilmelidir,
* Yetki ve sorumluluklar, o yetkiyi veya sorumluluğu taşıyabilecek doğru kişilere verilmelidir. Duygusallıklara izin verilmemelidir.
* Nihai kararlar sorumluluklar dahilinde istişare ile alınmalıdır

**Tablo 3.3:** Yönetim kurulu ve ortaklar açısından yapılması gerekenler.

*Şeffaflık İlkesi: Şirket faaliyetleri ile ilgili şirket pay sahipleri ile muhtemel yatırımcıları ilgilendiren tüm bilgilerin kamuoyu ile paylaşılması istenmektedir.
*Hesap Verebilirlik İlkesi: Hesap verebilirlik, alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenmedir
*Sorumluluk İlkesi: Sorumluluk ilkesinin amacı, şirket faaliyetlerinin, kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence altına almaktır
*Adil Yönetim İlkesi: Kurumun geleceği ile ilgili olarak tüm tarafların fikirlerini dengeli olarak değerlendirmektir. Bu ilke, şirket yönetiminin aldığı kararlarda yalnızca mülkiyet hakkı bulunan hissedarları değil, aynı zamanda şirketin uzun dönemde karlılığını ve varlığını sürdürmesine yardımcı olacak tüm tarafları dikkate alması anlamına gelmektedir.

**Tablo 3.4:** Şirket açısından yapılması gerekenler.

*Şirketin Kanunen tanınır hale gelmesi: işletmeler din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak zorundadır
*Varlığın sürekli hale gelmesi: işletmede istikrarlı bir yapının kurulması, sürekliliğin sağlanmasını gerektirir. Sürekliliğin sağlanması için Şirketin bireylerden arındırılması ayrı bir kişilik olarak algılanması gerekir.
*Bireysel ve örgütsel amaçların uyumu: Örgütler sürekliliklerini sağlayabilmek için kendi ihtiyaç ve amaçlarıyla çalışanların ihtiyaç ve amaçları arasındaki uyumu göz önünde bulundurmaları durumundadırlar.
*Kurumsal kimlik kazanma: Kurum kimliğinin temel unsurları olan kurum felsefesi, davranışı, dizaynı ve iletişimi birlikte çalışması gereken ve ortak bir biçimde kurumu başarıya taşıyabilecek olan etkenlerdir

**Tablo 3.5:** Kurumsallaşmaya etki eden diğer önemli faktörler.

<p>* Örgüt kültürü: Yönetimde etkililiğin, örgütsel performans ve verimliliğin artırılmasında örgüt kültürünün önemli bir yeri olduğundan Örgüt kültürünü oluşturan unsurların yönetimce belirlenen politika, amaç ve uygulama yöntemleri ile tutarlı olanları onaylayıp, meşrulaştırması, istenen davranışları şekillendiren bir içeriğe kavuşturulması gerekir.</p>
<p>* Liderlik tipi: Hangi konumda olursa olsun günümüz dünyasında arzu edilen daha doğrusu ihtiyaç duyulan liderlik modeli hizmetkâr liderliktir. Başkalarının çıkarlarını kendi çıkarlarından önce değerlendiren hizmetkâr liderlik süreci, aile üyelerinin bir arada tutulması ve sürdürülebilir bir kurumsallaşma alt yapısının oluşturulmasında çok önemlidir.</p>
<p>*Sürekli eğitim: Şirket ihtiyaçları doğrultusunda şirket bünyesi altında insan sermayesinin yetiştirilmesi ve bu kapasitenin yönetim konularına etkili bir şekilde aktarılmasını sağlamak amacıyla eğitimlerin düzenlenmesi gerekir.</p>
<p>* Örgüt yapısı: Gerçek Durum çoğu zaman şirket sözleşmesinde yazılı olandan farklıdır. Dolayısıyla şirketteki ortaklık yapısı çoğu zaman gizli tutulan ama daha sonradan kavga konusu olan yegâne alanlardan birisidir Profesyonel yönetime dayalı örgüt yapısının oluşturulması doğru bir tespit olacaktır</p>
<p>* İnsan unsuru: insan kaynakları uygulamaları şirketlerde verimliliğin artması, yüksek performansa ulaşılması ve sürekli büyümenin sağlanmasında en önemli destek olarak kabul edilmektedir. Organizasyonlar insanlar ile var olan yapılar olduğundan insan faktörü dikkate alınmaksızın etkin olarak işlemezler. Bu nedenle, insan kaynaklarına yeteri derecede önem vermeyen şirketlerin sürekliliğinin sağlanması ve başarılı olması mümkün değildir.</p>
<p>* Profesyonelleşme: Profesyonel yöneticilerden oluşan bir yönetim ekibinin geleceği öngörme yeteneği, olaylar arasında ilişki kurma becerisi, gelişmeleri tahlil edebilme becerisi yöneticilerden daha üstündür. Bu açıdan ağırlıklı olarak profesyonel yöneticilerden oluşan bir ekip geleceği daha iyi görebildiği için geleceğin getireceği tehdit ve fırsatlar konusunda sağlıklı adımlar atabilir</p>
<p>*Devir planlamasının yapılması: Şirketin rekabet gücünün korunması ve hatta sürekliliğinin sağlanması açısından çok önemli olan devir sürecinin önceden planlanması gerekmektedir. Devretme kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, devretme planları pek çok aile şirketine “tabu” olarak algılanır. Devir planının içerdiği adımları; işletmeyi devralacak potansiyel gelecek kuşak yöneticilerinin belirlenmesi, devredilen üyenin atama işlemlerinin yapılması ve devretmenin tüm paydaşlara duyurulması gerekir.</p>

İşletmelerin gelişmesi, sũrekliliđinin ve nesillere devrinin sağlanabilmesi için, kurumsallaşması zorunludur. Kurumsallaşma ise, işletmenin tũm sũre ve işlevlerini tanımlayan ve disipline ederek sistem haline getiren bir anlayıştır. Bu anlayışın, işletmenin cari operasyonlarından ayrılarak başlı başına bir sũre haline getirilmesi, sũre yũnetiminin yũntem ve sistematiiği ile uygulanması gerekmektedir. Halen yaşayan birçok örnek göstermektedir ki, kurumsallaşma amacına böyle bir strateji ile ulaşılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akgemci, T. Sevinç, İ. (2003). Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İ.İ.B.F, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İstanbul.
- Aktan, C.C. (2006). Kurumsal Kültür; Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar, Kurumsal Araştırmalar Serisi No:3, Yayın No:195.
- Alkış, H. ve Temizkan, V. (2010). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: Karabük Demir Çelik Sektörü Örneği, *Ekonomik yaklaşım*, c.21, sayı.76.
- Aslan, İ. Çınar, O. (2010). Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve varislerin yönetime hazırlanma süreci, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi(online)*, c.2, s.1.
- ASO. (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası.
- Astrachan, H.Joseph, WARD, John L., ARONOFF E., *Family Business Sourcebook*, 2002.
- Asunakutlu, T. ve AVCI, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *SDÜ, İ.İ.B.F Dergisi*, c.15, sayı.2, 2.
- Ateş, Ö. (2003). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı, Doktora Tezi, Ankara.
- Ateş, Ö. (2005). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayını, No:56, Ankara.
- Aydın, N. (1986). “Aile Şirketleri”, Yeni İş Dünyası.
- Bayer, E. (2003). Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü, Doktora Tezi, Isparta.



- Bilgin, N. (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, Y. Lisans Tezi, Ankara.
- Budak, G. ve BUDAK G. (2004). İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Büte, M. (2010). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar, *Akademik Bakış Dergisi*, s.22, Kırgızistan.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Büte, M. TEKARSLAN, E. (2010). Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt. 6, Yıl.6, Sayı.1*.
- Büyükbese, T. (2004). Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğinin Önemi, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İ.İ.B.F, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İstanbul.
- Cemalcılar, İ. Doğan, B. İnal, C. A. Şan, Ö. (1994). İşletmecilik Bilgisi, İstanbul, 1994.
- Çakıcı, A. ve Özer, B. (2008). Şefika. Mersin'deki Kobi sahip ve yöneticilerinin gözüyle kurumsallaşma tanımı ve kurumsallaşmanın darboğazları. (*Yönetim Ve Ekonomi Yıl:2008 Cilt:15 Sayı:1,ss.41-57*).
- Çemberci, M. (2013). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi, *Akademik Bakış Dergisi, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırgızistan*.
- Dağlar H. Pekin S. (2011). Kurumsal Yönetim İle Finansal Tablo Manipülasyonu Arasındaki İlişki: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Yer Alan Şirketlerde Bir Araştırma, SMMMO.
- Dikmen, Ç. (1990). Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Arzına Etkisi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.19, Sayı.1-2*.
- Drucker, F. P. (1974) Management: Tasks, Responsibilities, Practice, HarperCollinsPublishers, Second Edition, London.
- Efil, İ. (1987). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Örnek Kitabevi, Bursa.

- Elalmış, S. Ö. (2011). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunsalı (Bursa Örneği), Y.Lisans Tezi, Ankara.
- Erdoğmuş, N. (2004). Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, *İGIAD YAYINLARI, İstanbul Üniversitesi Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı 1-2, 1990.*
- Genç, N. Kocasaraç, S. ve Müslüm, D. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi, 3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, (Ed: T. Koçel), İstanbul.
- Genç, N. Karcıoğlu, F. (2004). Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri – Bir Uygulama, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İ.İ.B.F, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İstanbul.
- Güngör Ak, B. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü (3. Aile İşletmeleri Kongresi: Kongre Kitabı, Aile İşletmeleri Ve Girişimcilik Uygulama Ve Araştırma Merkezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:78).
- Günver, B. (2004). Aile İşletmelerinin Geleceği, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İ.İ.B.F, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İstanbul.
- Günver, B. (2002). Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 18(17).
- Gürol, (Koralp) Yonca. (2011). Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri. (Bete Basım Yayım Dağıtım A.Ş, Yayın No:2604).
- <http://gokhanhunulu.tr.gg/Aile-%26%23350%3Birketleri--Ue-zerine.htm>, Erişim Tarihi: 20.03.2014.
- <http://tahmas.com.tr/ishayati/aile-sirketleri.html>, Erişim Tarihi: 23.04.2014.
- <http://www.ayyildizdanismanlik.com.tr/aile-sirketlerinde-kurumsallasma-dunya-gazetesi-yazimiz.html>, Erişim Tarihi: 25.06.2014.
- <http://www.crinfo.org/coreknowledge/family-conflict>, Erişim Tarihi: 25.06.2014.
- <http://www.etikadanismanlik.com/kurumsallaşma%20sayfası.htm>, Erişim Tarihi: 25.06.2014.

<http://www.haberturk.com/yasam/haber/795585-unlu-isadamindan-iliginc-tespit>,  
Erişim Tarihi: 20.04.2014.

<http://www.muhasabedersleri.com/sirketler-muhasebesi/anonim-sirketlerin-kurulusu.html>, Erişim Tarihi: 11.06.2014.

<http://www.ortakakildanismanlik.com/tr/anasayfa/bilgi-bankasi/aile-sirketlerinde-kurumsallasma-ortaklik-yapisi-ve-yonetim-kurulu>. Erişim tarihi:04.04.2014.

<http://www.sabem.saglik.gov.tr/AkademikMetinler/linkdetail.aspx?id=3052> (Erişim tarihi: 10/06/2014).

<http://www.tpdf.org/aile-sirketlerinde-liderlik-atesten-gomlek-mantik-ve-duygu-etkilesimi.html>, Erişim Tarihi: 12.04.2014.

<http://www.yerelhaberim.net/aile-sirketlerinde-liderlik-modeli-makale,1324.html>,  
Erişim Tarihi: 08.04.2014.

<https://www.okul.pwc.com.tr/images/uploadfile/content/635224429789350499.pdf>.  
Erişim Tarihi: 11.07.2014.

<http://solarisdanismanlik.com/index.php/2012-07-07-21-10-37/111-aile-sirketlerinde-insan-kaynaklari-uygulamalarinin-onemi>, Erişim Tarihi: 22.04.2014.

<http://yenisafak.com.tr/arsiv/2005/ekim/05/ngurdogan.html>,ErişimTarihi: 08.04.2014.

<http://lutfullahkutlu.wordpress.com/2013/07/29/aile-sirketleri-sorunlar-ve-cozum-onerileri/>, Erişim Tarihi: 09.04.2014.

<http://www.gib.gov.tr>, Erişim Tarihi: 25.07.2014

IFC, Aile şirketleri Yönetim Rehberi, Washington, USA, 2011.  
[http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/20eddb004221059c8a46cb6e26473d89/IFC\\_Family\\_Business\\_Governance\\_Handbook\\_Turkish.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/20eddb004221059c8a46cb6e26473d89/IFC_Family_Business_Governance_Handbook_Turkish.pdf?MOD=AJPERES).  
Erişim Tarihi: 16.05.2014.

İrmiş, A. Akça, N. (2011). Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin İstihdamı, Denizli Aile İşletmelerinde Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.8.

- Jaffe, D. T. (1990). *Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Family Business*. Conari Press, Berkeley, CA.
- Kaçar, H. (2003). *İşletme Ekonomisi ve Bilim*, AÖF yayınları, Eskişehir.
- Kalkan V. D. (2006). *Aile Şirketlerinde Süreklilik Yönetimi*, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, c.30, No.1, Mayıs.
- Kalkan, A. Bozkurt, Özlem. Ç. OKTAR, Ömer Faruk, TÜRK Merve. (2013) *Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma*, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Year:6 Number.
- Karabulut, A.T. (2008). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma*, *Marmara Ün., İ.İ.B.F. Dergisi*, Yıl. 2008, Cilt. XXV, Sayı. 2, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E.(2001). *Aile şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar*, *Öneri Dergisi*, sayı:15.
- Karpuzoğlu, E. (2000). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Gelecek İçin Aile Anayasası*, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İ.İ.B.F, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kıran, C. (2007). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB' deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*, Y.Lisans Tezi, İzmir.
- Kızıl, C. Akman, V. Esmer, Ö. (2013). *Yalova'daki Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Muhasebe-Finansman ve Yönetim Organizasyon Sorunları*, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, c.1, sayı.2. <http://www.isletmeiktisat.com>
- Kıracı, M. Alkara İ. (2009). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği*, *Afyon Kocatepe İ.İ.B.F. Dergisi*, c.XI, s.1.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.

- Köse, M. (2010). Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Y.Lisans Tezi, İstanbul.
- Kurt, B. (2009). Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasındaki Rolü, Y.Lisans Tezi, İzmir.
- Ozankaya Ö. (1991). Toplumbilim, Genişletilmiş 7.Baskı, Cem yayınevi, İstanbul.
- Özkanlı, Ö. (2000). Ülkemizde Bankacılık Sektöründe Kadınlar ve Yönetimde Fırsat Eşitsizliği, Boğaziçi Üniversitesi yayınları, İstanbul.
- Özler, H. D.N. Gümüştekin G.E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişme Evreleri ve Kurumsallaşma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17).
- Paksoy, M. Soysal, A. Özçalıcı, M. (2007). Yeni Kurulan Üniversitelerde Kurumsallaşma Süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde Bir Araştırma, *Kilis 7 Aralık Üniversitesi İİBF Dergisi*.
- Sabuncuoğlu, Z. Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji, Alfa yayınları.
- Şengül, C. M. Özkaya, M. O. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı.
- Şengün, H. İ. (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Malatya.
- Tanta, G. Uçkun, G. Latif, H. (2004). Küçük ve Orta Büyüklükteki Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları (Sakarya İli Örneği)",1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İ.İ.B.F, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İstanbul.
- Taş, Y. Akdemir, A. (2005). Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma ve Bunu Etkileyen Faktörler.
- Tetik, N. Uluyol, O. (2005). Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları, Atlas yayın dağıtım, İstanbul.
- Uluyol, O. (2004). Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar Ve Çözümler, Medipres Matbaacılık Yayıncılık, Malatya.

- Ülgen, H. (1990). İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi yayınları, No:225, İstanbul.
- Ünlü, E. S. Selek, A. S. (2003). Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- Yalçın, A. Günel, R. (2004). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İ.İ.B.F, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İstanbul.
- Yalçın, A. (1993). Türkiye’de Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi, *Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.*
- Yaşa, E. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi sayı: 21.*
- Yelkikalan, N. (2006). Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı:12.*
- Yelkikalan, N. ve AYDIN E. (2010). Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdüremelerinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algısının Rolü ve Türkiye’deki Kıdemli İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, *18 Mart Üniversitesi Biga İ.İ.B.F., Yönetim Bilimleri Dergisi, c.8, s.2, Ankara.*

## **EKLER**

<b>1. Ek-A: Anket Örneği .....</b>	<b>98</b>
------------------------------------	-----------

## Ek-A: Anket Örneği

### TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ ANKET FORMU

Bu çalışma “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları ve Bir Model Önerisi: (Adıyaman İlinde Bir Araştırma).” için düzenlenmiştir. Anket formu sonucunda elde edilecek bilgiler tamamen gizli kalacak, bireye herhangi bir yükümlülük getirmeyecek ve yanıtlar akademik çalışmalar için kullanılıp, başka hiçbir amaç için kesinlikle kullanılmayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Alkış  
Adıyaman Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
hualkis@gmail.com

Recep Doğan  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı  
Tel: 533 635 10 75  
receb\_02@hotmail.com

**Tablo A.1:** Anket örneği

Lütfen size en uygun seçeneği “X” işareti ile işaretleyiniz	
1	Cinsiyetiniz ( ) Kadın ( ) Erkek
2	Yaşınız a.( ) 20 yaş ve altı b.( ) 21-30 yaş arası c.( ) 31-40 yaş arası d.( ) 41-50 yaş arası e.( ) 50 yaş üstü
3	Eğitim durumunuz a.( ) İlköğretim b.( ) Lise c.( ) Meslek Yüksek Okulu d.( ) Üniversite e.( ) Y.Lisans / Doktora
4	Şirketteki pozisyonunuz
5	Şirketin kuruluş tarihi
6	İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör
7	İşletmenin bulunduğu il/ilçe
8	İşletmeniz bir aile şirketimidir a.( ) Evet b.( ) Hayır
9	Şirketiniz kaç ortaktan oluşmaktadır a.( ) 1 b.( ) 2-5 arası c.( ) 5-50 arası d.( ) 50 üstü
10	Şirket kurucusu ile yakınlığınız nedir a. ( ) Kendim b.( ) Oğlum c.( ) Kızım d.( ) Babam e. ( ) Annem f.( ) diğer
11	Şirket şu an kaçınıcı nesil tarafından idare edilmektedir? a.( ) 1. Nesil b.( ) 2. Nesil c.( ) 3. nesil d.( ) 1. ve 2. nesil beraber e.( ) 2. ve 3. nesil beraber f.( ) 4. Nesil ve üstü
12	Şirketinizin sahip olduğu standart sertifikaları ve garanti belgeleri var mı; varsa belirtiniz? a.( ) Evet var;..... b. ( ) Hayır yok.
13	Şirketin yasal statüsü a.( ) LTD.ŞTİ b.( ) A.Ş c.( ) Kolektif d.( ) Şahıs Firma e.( ) Diğer



**Tablo A.1 (Devam):** Anket örneği

	Lütfen size en uygun seçeneği “X” işareti ile işaretleyiniz	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Şirketimizin orta ve uzun vadeli planları vardır	0	0	0	0	0
2	Şirketinizin misyonu ve vizyonu yazılı olarak belirlenmiştir	0	0	0	0	0
3	Şirkette, yönetim tarafından belirlenen bir işletme imajı mevcuttur.	0	0	0	0	0
4	Şirketimizde bir iç denetim sistemi bulunmaktadır ve aile üyesi çalışanlar da bu sistem çerçevesinde denetlenirler.	0	0	0	0	0
5	Şirket uzman danışmanlık hizmeti almaktadır.	0	0	0	0	0
6	Şirkette düzenli olarak toplantılar yapılır.	0	0	0	0	0
7	Şirkette, çalışma sahaları en fazla verim alınacak şekilde tasarlanırlar.	0	0	0	0	0
8	Şirketin her alanı maliyetlerin düşürülmesi için sorgulanır.	0	0	0	0	0
9	Aile Konseyi“niz var	0	0	0	0	0
10	Şirket aile anayasasına sahiptir.	0	0	0	0	0
11	Şirket amaçları ile çalışanların amaçları uyumludur.	0	0	0	0	0
12	Şirket sahibinin ölüm vb. sebeplerle işi yapamayacak hale gelmesi durumunda yerine kimin nasıl geleceği belirlenmiştir.	0	0	0	0	0
13	Tüm çalışanların görev yetki ve sorumlulukları belirlenmiştir ve çalışanlarca bilinmektedir	0	0	0	0	0
14	Şirket sahibinin yerine gelecek olan aile üyeleri bilgi ve tecrübe açısından yetiştirilmektedir.	0	0	0	0	0
15	İşletmemizde personel alımlarında, öncelikle alınacak personelin aileye olan akrabalığı ve yakınlığı dikkate alınmaktadır.	0	0	0	0	0
16	İşletmeye alınacak personel veya yöneticinin düşünce yapısının ailenin düşünce yapısıyla aynı veya yakın olmasına dikkat edilir.	0	0	0	0	0
17	Aile üyesi çalışanlar, aile üyesi olmayanlara göre daha fazla ücret almaktadırlar.	0	0	0	0	0
18	Çocukların eğitim alanları, işletmenin ihtiyaçları ve geleceği dikkate alınarak belirlenmektedir.	0	0	0	0	0
19	Çocuklar işletmenin yaptığı işler, çalışanlar ve müşteriler ile erken yaşta tanıştırılırlar.	0	0	0	0	0
20	Şirket Birimler arasında iyi bir işbirliği ve etkin bir İletişim sistemine sahiptir.	0	0	0	0	0
21	Şirketin sermayesi şahsi harcamalara ve aile harcamalarına karşı korunmaktadır.	0	0	0	0	0
22	Çalışanlarımızın yetki ve sorumlulukları performans ve kapasitelerine göre belirlenmektedir.	0	0	0	0	0
23	Şirketimizde, aynı düzeydeki aile üyesi yöneticilerle aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları birbirine denktir.	0	0	0	0	0
24	Şirketin kurumsallaşmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır.	0	0	0	0	0
25	Çalışan aile üyelerinin şirkette çalışmayan eşleri şirket işlerine müdahale ederler.	0	0	0	0	0

**Tablo A.1 (Devam):** Anket örneği

	Lütfen size en uygun seçeneği “X” işareti ile işaretleyiniz	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
26	Şirkette karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte değerlendirir.	0	0	0	0	0
27	Potansiyel varisler işletmede alt kademelerde çalıştırılmadan yönetim kademelerine getirilmezler.	0	0	0	0	0
28	Potansiyel varisler işletme yönetimini devralmakta isteklidir.	0	0	0	0	0
29	Şirketimizde profesyonel yöneticiler vardır	0	0	0	0	0
30	Şirketimizin yabancı sermaye ortaklığı vardır	0	0	0	0	0
31	Aileye sonradan katılacak olan üyeler (gelin, damat) için önceden hazırlanmış yazılı bir prosedür var	0	0	0	0	0
32	Bu şirkette çalışanların eğitimine önem verilir	0	0	0	0	0
33	Şirkette ben duygusundan ziyade “biz” duygusu hâkimdir	0	0	0	0	0
34	Şirket yöneticileri, yeniliklere açık, değişen dünyaya uyum sağlamaktadır	0	0	0	0	0
35	Şirket yönetiminde tanıdığı olan çalışanlar, diğer çalışanlardan daha çok itibar görmektedir	0	0	0	0	0
36	Şirkette yöneticilerin tanıdıklarının terfi etmesi diğer çalışanlara göre daha kolay olduğunu düşünüyorum	0	0	0	0	0
37	Şirkette patronun akrabası olan çalışanları işten çıkarmak ve ceza vermek oldukça güçtür	0	0	0	0	0
38	Aile üyeleri arasındaki rekabet şirkete yarar sağlamaktadır	0	0	0	0	0
39	Aile üyeleri arasındaki rekabet şirket aleyhinde sonuçlar doğurmaktadır	0	0	0	0	0
40	Aile üyeleri arasındaki problemler şirkete yansımaktadır.	0	0	0	0	0
41	Şirketimizde ödül ve teşvikler objektif ve sistematik ölçütlere göre verilir.	0	0	0	0	0
42	Şirket sahipleri ve yöneticiler aynı kişilerden oluşmaktadır.	0	0	0	0	0
43	Kurumsallaşma karlılıktan ziyade ekstra maliyetler doğuracaktır.	0	0	0	0	0
44	Şirkette kararlar doğru ve hızlı bir şekilde alınır	0	0	0	0	0
45	Şirketimiz, dünyadaki ekonomik, politik ve sosyo-kültürel gelişmeleri takip eder.	0	0	0	0	0
46	Şirkette, personele ait problemler hızlı bir şekilde çözümlenmeye çalışılır	0	0	0	0	0
47	Şirketimiz, müşteri şikâyetlerini dikkate alır ve en kısa zamanda çözümleme yoluna gidilir.	0	0	0	0	0

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Recep DOĞAN  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Yeri ve Tarihi : Adıyaman - 1986  
Medeni Hali : Bekâr  
Adres : Turgutreis Mah. Atatürk Bulvarı No:245 K:2/3 –  
ADİYAMAN  
E-Posta Adresi : receb\_02@hotmail.com  
İletişim (Telefon) : 0533 635 10 75

### EĞİTİM

Lise : 2003 Adıyaman Rekabet Kurumu Lisesi  
Lisans : 2009 Anadolu Üniversitesi – İ.İ.B.F / İşletme  
Yüksek Lisans : 2012- ... Türk Hava Kurumu Üniversitesi (İşletme)

### MESLEKİ DENEYİM

1. 2007-2009 SMMM Nihat Karaaslan, Muhasebe Sorumlusu
2. 2009-2014 YMM Tefik TİLEK, Mali Denetçi.
3. 2014 - .... Serbest Muhasebeci Mali Müşavir

### YABANCI DİL

İngilizce (Orta)