

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
FİNANS BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**AİLE İŞLETMELERİ VE KURUMSALLAŞMA
SORUNU: TÜRKİYE ÖRNEĞİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Tarlan BAKHSHİYEV

2501080962

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Vedat SARIKOVANLIK

İSTANBUL – 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : Tarlan BAKHSHIYEV Numarası : 2501080962
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İşletme Anabilim Dalı Finans Bilim Dalı Danışmanı : Prof. Dr. Vedat SARIKOVANLIK
Tez Savunma Tarihi : 22.08.2019 Saati : 10.00
Tez Başlığı : Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Sorunu: Türkiye Örneği Üzerine Bir Araştırma

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- Prof. Dr. Vedat SARIKOVANLIK		Kabul
2- Prof. Dr. Murat KIYILAR		Kabul
3- Doç. Dr. Sibel YILMAZ TÜRKMEN	—	—

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- Doç. Dr. Güçlü OKAY		Kabul
2- Dr. Öğr. Üyesi Emir OTLUOĞLU		

ÖZ

AİLE İŞLETMELERİ VE KURUMSALLAŞMA SORUNU: TÜRKİYE ÖRNEĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

TARLAN BAKHSHİYEV

Ekonomiye sağladıkları katma değer açısından aile işletmeleri, dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de de son derece önemlidir. Kendilerine özgü yapısı avantajları yanı sıra dezavantajları da beraberinde getirmektedir. İşletmenin çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağlaması için belirli standartların işletmeye aktarılması kurumsallaşma olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada aile işletmelerinde kurumsallaşmayla ilişkili faktörlerin belirlenmesi ve çözüm önerilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma Ocak-Şubat 2019 tarihlerinde İstanbul Tuzla Organize Sanayi ve İkitelli Esenler Kooperatif bölgelerinde faaliyet gösteren 58 aile işletmesinde yapılmıştır. Araştırma tanımlayıcı tipte bir çalışmadır. Araştırmada aile işletmeleri sırasıyla en sık İnşaat, Hizmet ve Plastik sanayi alanında faaliyet göstermektedir. İşletmelerin yarısı 13 yıldan daha uzun süredir faaliyet göstermekte ve %79,3’ü (n=46) Ltd. Şti. statüsündedir. Araştırmada aile işletmelerinin %39,7’sinde (n=23) mülkiyet “Tek aile üyesi”, %31,0’inde ise (n=18) “kardeş ortaklığı” şeklindedir. Şirketlerin ve %86,2’si 1. Nesil aile işletmesidir ve %44,8’inde çalışan sayısı 0-40 arasındadır. Araştırmada işletme yaşı büyük, cirosu ve çalışan sayısı yüksek, mülkiyet durumu aile üyeleri olan ve 1. ve 2. nesil birlikte çalışan aile işletmelerinde kurumsallaşmaya bakış ve planlama&denetim mekanizmalarına önem verme daha yüksek saptanmıştır. Sürdürülebilirlik aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biridir. Aile işletmelerinin sahip olduğu söz konusu yapısal ve yönetsel sorunların çözümü ailenin ve işletmenin kurumsallaşmasıyla mümkün olabilir. Aile işletmeleri kurumsallaşma yönünde ilerledikçe daha başarılı ve gelişen bir duruma gelecek ve başarılı bir büyüme gösterecektir.

Anahtar Kelimeler: aile işletmeleri, kurumsallaşma, sanayi, sürdürülebilirlik, sektör

ABSTRACT

FAMILY BUSINESSES AND INSTITUTIONALIZATION PROBLEM: A RESEARCH ON THE CASE OF TURKEY

TARLAN BAKHSHIYEV

Family businesses in terms of added value they provide to the economy, as well as in Turkey is a very important country in the world. Their unique structure brings advantages as well as disadvantages. The transfer of certain standards to the enterprise in order to adapt to changes in the environment of the enterprise can be defined as institutionalization. In this study, it is aimed to determine the factors related to institutionalization in family businesses and to propose solutions. The research was conducted in 58 family-owned enterprises operating in Istanbul Tuzla Organized Industry and İkitelli Esenler Cooperative between January-February 2019. This is a descriptive study. In this research, family businesses mostly operate in Construction, Service and Plastic industry, respectively. Half of the enterprises have been in operation for more than 13 years and 79.3% (n = 46) are Limited Liability companies. In the research, ownership is “Single family member“ in 39.7% of family businesses and “sister partnership” in 31.0%. 86.2% of the companies are 1st generation family businesses and 44.8% of them are between 0-40 employees. In this study, it is determined that institutionalization and planning & supervision mechanisms are higher in family businesses that have old age, high turnover and number of employees, fully owned family members and working together in 1st and 2nd generation. Sustainability is one of the most important problems of family businesses. The solution of these structural and managerial problems of family businesses can only be possible with the institutionalization of the enterprise. As the family businesses progress towards institutionalization, they will become more successful and developing and will grow successfully.

Keywords: family businesses, institutionalization, industry, sustainability, sector

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmamın hazırlanma süresince, kıymetli bilgisini, zamanını benimle paylaşan, düşünceleri ve önerileriyle bana yol gösteren, elinden gelen her türlü desteği sağlayan değerli tez danışman hocam Prof. Dr. Vedat SARIKOVANLIK'a teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her aşamasında bana inanıp destek olan annem Resmiyye Hanım, babam Abas Bey'e ve kardeşim Dr. Nesibe'ye ne kadar teşekkür etsem azdır.

Her zaman yanımda olup bana anlayış gösteren ve desteklerini hiç eksik etmeyen, tez çalışmam süresince de her türlü destek olan sevgili eşim Ayten'e ve biricik oğlum Edis'e gönülden teşekkürler.

Çalışmamda destek ve görüşleri ile katkı sağlayan arkadaşım Emin'e de çok teşekkür ediyorum.

Tarlan BAKHSHİYEV

İSTANBUL, 2019

İÇİNDEKİLER

	<i>Sayfa</i>
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI

1.1. Genel Kavramlar ve Temel Özellikler	4
1.1.1 Aile Kavramı	4
1.1.2. İşletme Kavramı	4
1.1.3. Aile İşletmesi Kavramı	5
1.1.4. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri	6
1.1.5. Aile İşletmelerinin Kuruluş Amacı	7
1.2. Aile İşletmeleri Sistem Modelleri	7
1.2.1. Aile Sistem Teorisi	7
1.2.2. Aile İşletmeleri Üç Daire Modeli	8
1.2.3. Üç Boyutlu Gelişim Modeli	9
1.2.3.1.Mülkiyetin Evrimi	10
1.2.3.2.Ailenin Evrimi	11
1.2.3.3.İşletmenin Evrimi	11
1.3. Aile İşletmelerinde Mevcut Statüler	11
1.3.1. Aile Üyesi Olanların Üstlendiği Statüler	11
1.3.1.1. Girişimcilik Statüsü	12
1.3.1.2. Varis Statüsü	12

1.3.1.3. Akrabalık Statüsü	12
1.3.2. Aile Üyesi Olmayan Çalışanların Üstlendiği Statüler	13
1.3.2.1. İş Gören Statüsü	13
1.3.2.2. Profesyonel Yönetici Statüsü	13
1.3.2.3. Ortak Statüsü	14
1.3.2.4. Danışman Statüsü	14
1.4. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri	15
1.4.1. Ailenin Özverisi	15
1.4.2. Çalışanların Sadakati	16
1.4.3. Aile Kültürü	16
1.4.4. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık	17
1.4.5. Bağımsızlık ve Kendi Geleceğini Denetleme	18
1.4.6. Yönetimde İstikrar ve Kararlılık	18
1.4.7. Hızlı Karar Alma	18
1.5. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri	19
1.5.1. Nepotizm	20
1.5.2. Aile Bireyleri Arasında Rekabet	21
1.5.3. Tutuculuk	22
1.5.4. Merkeziyetçi Yönetim	22
1.5.5. Rol Çatışması	23
1.5.6. Devretme Sorunu	24

İKİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

2.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Boyutları	25
2.1.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Önemi	25
2.1.2. Kurumsallaşmanın Boyutları	26
2.2 Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri	27
2.2.1. Formalleşme	27
2.2.2. Profesyonelleşme	28
2.2.3. Sosyal Sorumluluk	28
2.2.4. Tutarlılık	29

2.2.5. Özerklik	29
2.2.6. Şeffaflık	30
2.3. Kurumsallaşma Ölçütleri	31
2.3.1. Sadelik	31
2.3.2. Esneklik	31
2.3.3. Farklılaşma	32
2.3.4. Bağımsızlık	33
2.4. Kurumsallaşma Sürecinin Unsurları	33
2.4.1. Kanunen Tanınma	33
2.4.2. Varlığın Sürekliliğinin Sağlanması	34
2.4.3. Kurumsal Kimlik Kazanma	35
2.4.4. Bireysel Ve Örgütsel Amaç Uyumu	35
2.5. Kurumsallaşmanın Yararları ve Sakıncaları	36
2.5.1. Kurumsallaşmanın Olası Yararları	36
2.5.2. Kurumsallaşmanın Olası Sakıncaları	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA ve TÜRKİYE ÖRNEĞİ

3.1. Genel Olarak Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma	38
3.1.1. Kurumsallaşmış Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri	39
3.1.2. Şirketin Kurumsallaşması	40
3.1.3. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması	41
3.1.3.1. Aile Anayasası	41
3.1.3.2. Yönetim Kurulu	42
3.1.3.3. Aile Meclisi (Konseyi)	43
3.1.3.4. Devir Planlaması	43
3.1.3.5. Miras Planı	44
3.1.3.6. Acil Durum Planı (Stratejik Durumsallık-Kriz Planı)	44
3.1.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Adımları	45
3.1.4.1. Planlama	45
3.1.4.2. Örgütlenme	46

3.1.4.3. Yürütme ve Koordinasyon	46
3.1.4.4. Kontrol	47
3.1.5. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Yönündeki Engeller	47
3.1.5.1. Yönetim Fonksiyonları ve Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller	48
3.1.5.2. Kurum Kültürü Açısından Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller	49
3.1.5.3. Çevre Koşullarına Uyum ve Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller	49
3.2. Türkiye’de Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma	49
3.2.1. Türkiye’de Aile İşletmelerinin Tarihi Seyri	50
3.2.1.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem	50
3.2.1.2. Cumhuriyet Sonrası Dönemi	50
a) 1923 – 1930 Dönemi	50
b) 1930 – 1950 Dönemi	51
c) 1950 – 1960 Dönemi	51
d) 1960 – 1980 Dönemi	51
e) 1980 – 2000 Dönemi	52
f) 2000 ve Sonrası	52
3.2.2. Türkiye’ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışı	52
3.2.3. Türk Aile İşletmelerinde Kültürel Değerlerin Kurumsallaşmaya Etkisi	53
3.2.3.1. Kültür Kavramı ve Kültürel Değer Boyutları	53
3.2.3.2. Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür ve Değer Temelli Sorunlar	54
3.2.3.3. Türkiye’de Aile Şirketleri	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, UYGULAMA VE BULGULAR

4.1. Araştırma Yöntemi	56
4.1.1 Araştırma yeri ve zamanı	56

4.1.2. Araştırma evreni ve örneklemi	57
4.1.3. Araştırma tipi ve değişkenleri	57
4.1.4. Araştırmaya dahil etme ve dışlama kriterleri	57
4.1.5. Verilerin toplanması ve veri toplama aracı	58
4.1.6. Verilerin analizi	58
4.1.7. Araştırma insan gücü ve bütçesi	59
4.1.8. Etik kurul ve kurum izinleri	59
4.2. Bulguların Yorumlanması	59
SONUÇ ve DEğERLENDİRME	73
KAYNAKÇA	75
EKLER	88

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Aile işletmelerinin bazı şirket, statü, finansman ve kuruluş özelliklerinin dağılımı (n=58) (2019)

Tablo 2. Katılımcıların aile şirketleri hakkındaki görüşlerin dağılımı (n=58) (2019)

Tablo 3. Aile işletmelerinde sektör türüne göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması (2019)

Tablo 4. Aile işletmelerinde işletme yaşına göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması (2019)

Tablo 5. Aile işletmelerinde şube bulunma durumuna göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması (2019)

Tablo 6. Aile işletmelerinde işletme statüsü türüne göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması (2019)

Tablo 7. Aile işletmelerinde 2018 yılı cirosuna göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması (2019)

Tablo 8. Aile işletmelerinde çalışan sayısına göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması (2019)

Tablo 9. Aile işletmelerinde mülkiyet durumuna göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması (2019)

Tablo 10. Aile işletmelerinde nesil türüne göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması (2019)

Tablo 11. Katılımcıların aile şirketleri hakkındaki görüşlerine göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması (2019)

Tablo 12. Aile işletmelerinde işletme yaşı, yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının korelasyonu (2019)



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Üç Daire Modeli

Şekil 2: Üç Boyutlu Gelişim Modeli

Şekil 3: Türkiye’de aile şirketleri

KISALTMALAR LİSTESİ

Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
vd	: ve diğerleri

GİRİŞ

Diğer ülkelerde olduğu üzere ülkemiz ekonomik düzeninde yer edinen aile işletmeleri kendilerine özgü yapılarıyla diğer işletmelerden ayrılmaktadırlar. Kendilerine özgü yapısı avantajların yanı sıra dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Aile işletmelerinin sosyal ve davranışsal boyutu, ekonomik boyutu kadar önemlidir.

İşletmenin etrafında gelişen değişmelere uyabilmesi adına işletmeye belli başlı standartların aktarılması kurumsallaşma diye tanımlanabilir. Dikkatlerin yoğunlaşması gereken başka bir nokta da kurumsal girişimciliktir. İşletme içinde, kurumsal girişimcilik, ayrık bir örgüt kurmak suretiyle çalışanların dikkatini yenilikçiliğe ve değişime çekerek başarılı olmaktır.

Ekonomiye sağladıkları katma değer açısından aile işletmeleri, dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye yönünden de derece önemlidir. Günümüzde Türkiye’de bulunan kayıtlı işletmelerin %95’ini aile işletmelerinin oluşturduğu düşünüldüğünde, ülke ekonomisi açısından aile işletmelerinin önemi ortaya çıkmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 147).

Ülke ekonomisine ciddi katkıları olan aile işletmelerinin ömrünü, kurucusunun ömründen daha uzun hale getirebilmenin tek yolu aile işletmelerinin kurumsallaşmasıdır. Aile işletmelerinin ömrünün daha uzun olamamasının nedenleri arasında öncelikli olarak kurumsallaşamama gelmektedir.

Aile işletmeleri ile ilgili literatürü incelendiğinde, aile işletmelerinin devamlılıklarının nesiller boyu sürdürülememesinin ana nedeni, ülkemizde olduğu gibi diğer ülkelerde nerdeyse aynı etkenlere yaslandığı ve genel olarak sorunun kurumsallaşamama olarak ifade edildiği görülmektedir. Sözü edilen doğrultuda kurumsallaşma, en genel anlamıyla, şirket yapısının insandan bağımsız halde kurallara, donanımına, prosedürlere malik olması, değişen çevresel gerekleri temel alan yönetim sistemlerini oluşturması ve değişmelere uygun halde organizasyonel yapının kurulması olarak ele alınmaktadır.

Aile işletmeleri böylece daha başarılı, sürekli ilerleyen ve gelişen bir yapıya bürüneceklerdir. Büyüklük kurumsallaşmanın nedeni olduğu kadar sonucu da

olacaktır. Kurumsallaşma nihai büyüklüğe ulaşmış aile işletmeleri için oldukça lüzumlu görünmektedir. Doğal olarak kurumsallaşmış bir aile işletmesi de başarılı bir değişim gösterecektir.

Aile işletmelerinin yapısında aile ve işletme kavramları iç içe geçtiğinden işletmenin belirli kurallar ile yönetilememesine neden olmaktadır. Mevcut olan bu kurlsuzluk, işletmenin sürekliliğine olumsuz etki etmektedir. Aile işletmelerinin sahip olduğu söz konusu yapısal ve yönetsel sorunların çözümü ailenin ve işletmenin kurumsallaşmasıyla mümkün olabilir. Aile üyeleri arasındaki ilişki, ailenin değer yargıları ve aile üyelerinin eğitim durumları gibi etmenler ailenin yanında işletmeyi de tesir emektedir.

Sürdürülebilirliklerini devam ettirmek aile işletmelerinin temel problemlerinden biridir. Konu ile ilgili literatür tarandığında ikinci ila üçüncü kuşağın ardından aile işletmelerinin birçoğunun hayatını devam ettiremediği görülmüştür.

Gelişim süreçleri ve hacmi ne olursa olsun kendilerini diğer işletmelerden farklı kılan özellikleriyle aile işletmelerinin kurumsallaşmayı başarabilmede son derece zorlandıkları gözükmektedir. İşletme yönetiminde etkili olan aile işletmesi özelliğinin getirdiği aile içi değer, inanç ve çıkar ilişkisinin işe yansması, kültürel anlayışta değişime açık olamamanın var olması, aile harici çalışanlara güvenin daha az duyulması gibi dezavantajlar, kurum sallaşmayı zorlaştırmaktadır.

Kurumsallaşma kavramının dünyadaki varlığı gibi ülke ekonomisi açısından da önemi gitgide artan aile işletmeleri üzerindeki etkilerinin ölçülmesini sağlamak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Söz konusu kavrama yönelik incelenen bileşenler, literatür taramasından yola çıkarak, kurum sallaşma için; formalleşme, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, tutarlık, özerklik ve şeffaflık şeklinde belirlenirken; kurumsallaşma ölçütleri olarak sadelik, esneklik, farklılaşma ve bağımsızlık şeklinde belirlenmiştir. Yanı sıra kontrol değişkenleri tespit edilen cinsiyet, yaş ve öğrenme seviyesi gibi etmenlerin kurumsal laşmadaki etkilerinin ölçümü de araştırma kapsamına alınmıştır.

İşletmelerin ve çalışanların kültürel ve sosyal bakımdan devamlı değişme yaşadığı çağımızda kurumsallaşma, aile işletmesi statüsünde bulunup büyüme gayretindeki

özellikle küçük ve orta büyüklüğe sahip işletmelerde ya da uzunca bir ömür hayali kurarak sürekliliğini korumak isteyen örgütlerde bir çözüm olarak görülmektedir (Özer, 2007).

Süreklilik sağlamak, dünyanın pek çok ülkesinde yer aldığı haliyle ülkemizde de söz konusu işletmelerin başlıca problemlerinden bir tanesi durumundadır. Söz konusu literatür tarandığında, işletme statüsü taşıyan kurumların devamlılık lari için gerekli görülen süreçlerden biri halinde kurumsallaşmanın benimsendiği görülmüştür.

Kurumsallaşmanın yeni kurulacak ya da mevcut işletmeye uyarlanması için bu sürece çalışanların ve aile bireylerinin hazır olmaları gerekir. İşte bu aşamada karşımıza aile ve kurumsallaşma kavramlarının içselleştirilmesine yönelik sadelik, esneklik, farklılaşma ve bağımsızlıktan oluşan kurumsallaşma ölçütleri çıkmaktadır. Kurumsallaşma ve aile kavramlarının uluslararası literatürde pek çok farklı açıdan işlendiği ve bir grup değişkenle ilişkileri üzerinde durulduğu görülmüştür (Selznick, 1996; Deephouse, 1996; Lumpkin ve Dess, 1996).

Fakat, önceden gerçekleştirilen çalışmaların pek çoğunda yer alan tez çalışmaları kapsamında ki değişkenlerin yalnızca bir grubu üzerinde durulduğu belirlenmiştir. Bu sebepten ötürü çalışmada kurumsallaşma bileşenlerinin (formalleşme, profesyonelleşme, şeffaflık, özerklik, sosyal sorumluluk, tutarlılık) birbirinden farklı kurumsallaşma ölçütleri (sadelik, esneklik, farklılaşma ve bağımsızlık) üzerindeki etkilerini ele alması açısından önemlidir. Söz konusu ilişkinin aile işletmelerinde incelenerek Türkiye bağlamında sonuçların değerlendirilecek olması çalışmanın hususiyetini ortaya koymaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI

1.1. Genel Kavramlar ve Temel Özellikler

1.1.1 Aile kavramı

İnsanı yaşam tarzı dışında kalıtımsal bazı özelliklerini de etkileyen yaşam içindeki en önemli olgulardan biri ailedir. Baba ana ve çocukların meydana getirdiği, temelinde duygu sallığın bulunduğu, birbirlerini korumanın ve kan bağının ön planda olduğu toplumdaki en küçük sosyal yapı birimidir. İlk siyasal toplum örneği olarak aile kabul edilmektedir (Rousseau, 2008: 57).

Aile üyelerinden birinin iş kurması, geliştirmesi, zaman içerisinde diğer aile fertlerinin de katılımıyla aile işletmesi meydana gelmektedir. Bu bakımdan "aile" kavramı aile işletmelerinin temelinde yer alır. Aile birliğinin var olabilmesi onu oluşturan üyelerin ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlıdır (Fındıkçı, 2011: 18-19; Akyüz, 2008: 206).

1.1.2. İşletme kavramı

Üretim faktörlerini bir araya toplayarak hizmet veya mal pazarlayan, üreten, süreklilik, sosyal fayda ve kâr amacı güden ekonomik birimlere işletme adı verilmektedir. İşletmelerin temel fonksiyonu farklı boyutlardaki insan istek ve ihtiyaçlarının giderilmesidir (Karalar, 2005). İşletme kavramı, ferdin ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik iktisadi hizmet ve malı üreten teknik, hukuki ve iktisadi birimler şeklinde tanımlanabileceği gibi dolaylı ya da direk insanların ihtiyaçlarını karşılama gayesiyle işletilen veya işleyen her bir iktisadi birim olarak da tanımlanabilir (Mucuk, 1998: 17).

Ekonomik bir birimin sürekli veya aralıklı olması, büyük ya da küçük bir çevrenin ihtiyaçlarını karşılaması, mülkiyetinin devlet veya özel sektörün elinde olması, bir veya birden fazla kişiye ait olması, işletmenin kuruluşu açısından önemli olan hususlar değildir. Önemli olan husus bir fayda üretmesidir (Karalar, 2005).

Fiziksel ve beşeri olmak üzere iki temel öğenin işletmeyi meydana getirdiği söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 9).

1.1.3. Aile işletmesi kavramı

Aile işletmeleri hakkında yapılan tanımlamalar üzerinde uzlaşma sağlanmış ortak bir tanımın yapılamadığını ortaya koymaktadır. Aile işletmesi kavramına, kapsamı ve özgü özellikleri nedeniyle farklı bakış açılarına göre değişik tanımlar getirilmektedir. Aile işletmesi tanımlarından bazılarını aşağıda yer verilmektedir.

Aile işletmeleri, geçimi temin etmek ve/veya mirasta dağılmayı engellemek gayesiyle kurulan, büyük ölçüde karar alma aşamasında aile fertlerinin etkili olduğu ve aileden gelen en az iki jenerasyonun kurumda iş yaptığı işletmelerdir (Pazarcık, 2004: 35; Aydın, 2008: 50). İşletmenin istikbaline karar verenler aile işletmelerinde genel olarak aile içindedir. Aile fertlerinin aile ve çalışma hayatını bütünleştirmesi sebebiyle aile şirketi niteliği taşıyan kurumların özel bir şirket türünü barındırdığı sık sık dile getirilmektedir (Hulshoff, 2001: 5).

Aile işletmelerinde, kurucu ile akraba olanlar işletme yönetiminde bulunabilirler. Stockholm School of Economics’de yapılan bir çalışmada, aşağıda yer alan üç özellikten bir tanesini bulunduran ve kontrolü bir aile tarafından sağlanan işletme aile işletmesi olarak tespit edilmiştir (Rouvinez ve Ward, 2005: 1):

- 1) İşletmede 3 veya daha fazla aile üyesi etkindir.
- 2) İki veya daha fazla kuşak işletmeyi kontrol etmektedir.
- 3) İşletmenin yönetimini arkadan gele kuşağa verme niyetindedirler.

Aile şirketini diğer şirketlerden ayıran temel ölçüt; hisse çoğunluğuna sahip olmaktan öte yönetsel yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığı ile bu faaliyetlerin yürütülme biçimidir. Bundan dolayı aile işletmeleri geleceğe yönelik plan ve kararlarda iş yerinin geleceği ile birlikte aile geleceğini de göz önünde bulundurma eğilimindedir (Sevinç, 2005: 316-317).

Buraya kadar yapılan tanımlamalardan yola çıkarak aile iş yeri için mülkiyet, aile, işletme, kültür ve yönetim kavramlarının diğerlerine nazaran öne çıktığı

söylenbilir (Fındıkçı, 2011: 18). Aile işletmeleri kavramının özünde "aile, işletme ve iş" kavramlarının birlikte kullanıldığı görülmektedir (Günver, 2006: 90).

1.1.4. Aile işletmelerinin temel özellikleri

Küçük ölçekli aile işletmeleri basit nitelikli örgüt yapısına sahiptir. Bu işletmeler diğer işletmelerle karşılaştırıldığında değişime çok da açık olmamakla birlikte nispeten düşük oranda risk odaklı oldukları görülür. Dolayısıyla aile işletmelerinde işletme üzerinde ailenin kontrolünü kaybedebileceği kaygısıyla dışarıdan ortak kabul etme ya da yabancı sermaye benzeri dış kaynak kullanımı pek kabul edilmemektedir (Kiracı ve Alkara, 2009: 172). Daha çok işletme sahibinin aileden güven ve sevgi duyduğu fertler, işletmede de girişimciye yakındır (Atılğan, 2003).

Aile bireylerinin işletmedeki pozisyonları ailedeki durumlarını da etkileyebilir. Aile geçimini sağlamanın yanı sıra mirasın dağılımını önleme amacıyla kurulan, karar almada büyük ölçüde aile bireyleri etkili olan, aile büyüğü tarafından yönetilen, yönetim kademeleri aile bireylerince doldurulan ve ailenin asgari iki neslinin istihdam edildiği işletmeler aile işletmesi özelliği taşımaktadır (Kebeci, 2011: 35-36).

Yüksek işgücü devir oranına sahip olan aile işletmeleri finansal açıdan zorluğa düşüklerinde borçlanmak veya halka açılmaktan ziyade aile fertlerinin ekonomik desteğini tercih ederler. Aile içerisinde işletme sahibinin sevgi ve güvenini kazanmış kişiler, genellikle iş yerinde de girişimciye yakındır. Kurucu sağlıklı ve çalışabilir durumda olarak yaşadığı sürece işletmesini başkasına devretmez. İşletme hacmi ile büyüklüğü ancak aile çizgilerini aştığında profesyonelleşme gündeme gelir (Atılğan, 2003: 101). Dünya işletmelerinin %65-80'i aile işletmesi statüsündedir. Başarılı en büyük 500 şirketin %40 gibi bir bölümünü aile işletmeleri oluşturmaktadır. Ülkemizde ise aile işletmeleri toplam işletme kapasitesinin %95'ini oluşturmaktadır (Ak Güngör 2010, 46; Kebeci, 2011: 4).

1.1.5. Aile işletmelerinin kuruluş amacı

Küçük pazarların ihtiyaçlarını karşılayıp ekonominin yeterince esnek olmasını sağlayan, bölgesel kalkınmayı destekleyerek ekonominin etkili şekilde büyümesine katkı sunan aile işletmeleridir (Tikici ve Uluyol, 2006: 461). Aile işletmelerinin temel kuruluş amacı, aile birliğini korumaktır. Bu nedenle ailenin değer ve inançlarından işletme etkilenmektedir. İşletmenin yatırım planları ve alınan kararları aile kültürüne uygun olarak belirlenmelidir.

1. Kendine ait bir işin patronu olmak,
2. Ekonomik, kültürel ve sosyal çevrede benimsenmek,
3. Çocuklara miras bırakmak, mal varlığını korumak, iş fırsatları sunmak,

aile işletmelerinin kuruluş amaçlarını oluşturan üç ana temeldir (Ateş, 2003: 4-5).

1.2. Aile İşletmeleri Sistem Modelleri

Aile işletmesinin kendine özgü dinamiklerini anlamak, aile işletmesini başarılı olarak yönetebilmek için gereklidir (Kırım, 2007: 14). Kar amaçlı bir sistem olan işletmenin içerisinde ailenin kurucu olarak işletme içerisinde kalması, bazı sorunlara neden olmaktadır. Aile işletmelerinin bünyesini karmaşıklaştıran temel etkileyiciler işletmenin yeni iş dallarına yönelmesi ile birlikte aile ağacındaki genişlemedir (Lansberg, 1999). Yaşanan çatışmaların kökenine inilmesinde, bir sistem etrafında aile işletmelerine odaklanan modeller yol gösterebilir. Bu modeller; aile sistem teorisi, aile işletmeleri üç daire modeli ve üç boyutlu gelişim modeli ayrımıyla üç başlık altında incelenebilir.

1.2.1. Aile sistem teorisi

Aile sistemi modeli aile işletmelerinde, Brown ve Whiteside'ca geliştirilmiştir. Bu teoride iki sistemin buluşması ile meydana gelmiş farklı gayeleri inceler. Buna göre aile işletmeleri, işletme ve aile olmak üzere iki adet alt sistem meydana getirir. Sözü edilen modelde, iki sistem arası ilişki zorluğu ile istikrarsızlığından dolayı iki sistemin de sınırlarının belirlenmesi gerekir. Elman ve Hollander, aile içindeki ilişkilerin

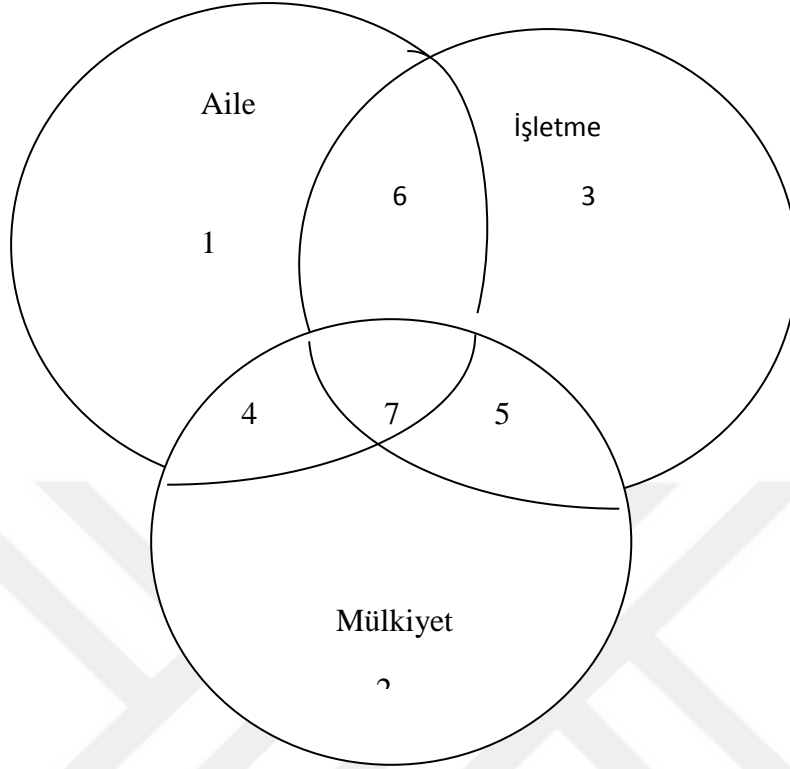
işlevselliğini ve işletme üzerine olumlu etkisi nedeniyle modelin ikili olmasını gerekli görmüşlerdir (Ateş, 2005:18).

Aile sistem teorisine göre, aileler birbirleriyle iletişim kurma şekline, kendilerine özgü etkileşim düzenine ve rollerine sahiptirler. Bir ortama uygun olan rol diğerinde sergilendiğinde yanlış kabul edilebilir. O nedenle sistemler arası ayrıma gidilerek her iki sistemde de kendilerine özgü değerlerin varlığı kabul edilmelidir.

Çocuklara güzel bir gelecek sunmak aile sisteminde belirgin bir amaç iken işletme sisteminde ise kârın elde edilmesi ve işletmenin büyümesi hedeflenmektedir. Aile sisteminde gözetilen insanların varlığı belirgin iken işletme sisteminde üreten insanların varlığı daha belirgindir. Aile sisteminde sonsuza dek sürecek biçimsel olmayan kan bağı ilişkisi mevcut olduğu halde işletme sisteminde biçimsel ve geçici ilişkiler mevcuttur (Jaffe, 1991).

1.2.2. Aile işletmeleri üç daire modeli

Aile işletmelerini mercek altına alarak sistem teorisi üzerinde çalışmalar yapan Harvard'lı iki araştırmacı olan Taguiri ve Davis tarafından üç daire modeli geliştirilmiştir. Geliştirdikleri modelde, işletme sistemi ve mülkiyet sistemi ile birlikte halkalar halinde birbirine geçen üç sistem üzerine aile işletmesi biçimlendirilmiştir. Bu üç grup birer daire ile ifade edildiği için aile işletmesi üç daire modeli ifadesiyle tanımlanmaktadır (Distelberg ve Sorenson, 2009: 66; Gersick v.d., 1997: 5). Şekil 1'de sözü edilen model verilmiştir.



Şekil:1 Üç Daire Modeli

Modelde işletme, aile ve mülkiyetin herbiri birer grup olarak değerlendirilmiştir. Gruplar birer daire ile gösterilirse, bir dairenin öteki daireler ile kesiştiği noktalar bütün dairelerin müşterek bölgeleri olmaktadır. Herhangi birinin bağımsız parçası ise aile işletmeleri ile alakalı faktörleri göstermektedir. Sözü edilen aktörler aile işletmesinin hedef ve amaçlarını belirlerken çok önemli roller üstlenirler. Çakışan alanların her birinin başka birer alan şeklinde kabul edilmesi sonucu yedi tane birbirinden ayrı alan oluşmaktadır. (Carsrud, 2004: 4; Kırım, 2007: 15).

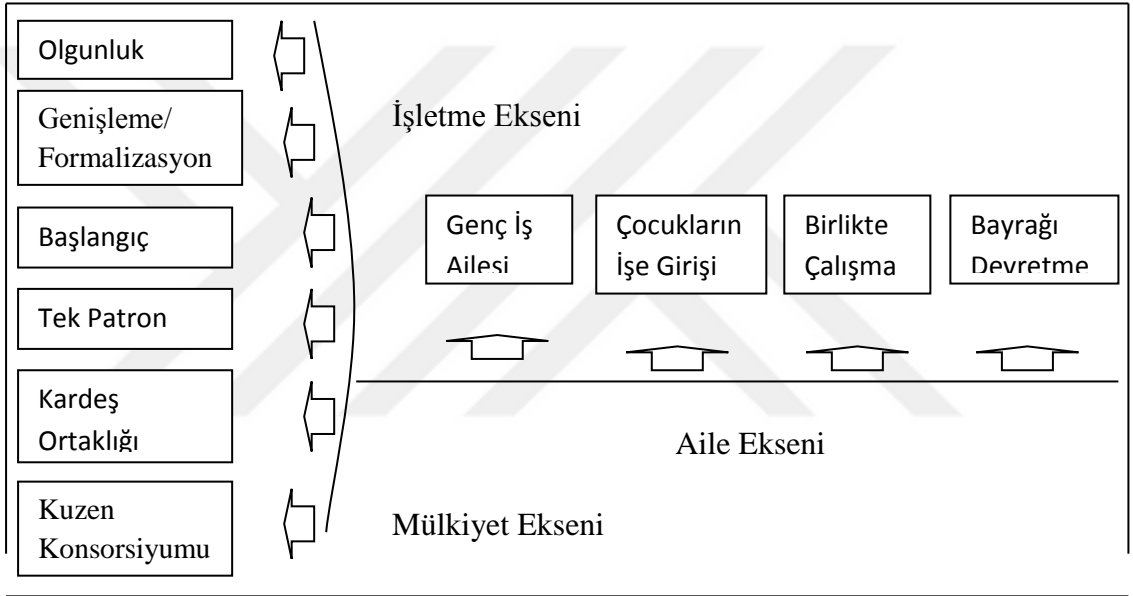
Bu alanlar;

1. Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmamaktadır.
2. Hissedar ama aile üyesi değil ve işletmede çalışmamaktadır.
3. İşletmede çalışmakta ama ne hissedar ne de aile üyesidir.
4. Aile üyesi ve hissedar fakat işletmede çalışmamaktadır.
5. Hissedar, işletmede çalışmakta fakat aile üyesi değildir.
6. Aile üyesi, hissedar değil fakat işletmede çalışmaktadır.
7. Aile üyesi, hissedar ve işletmede çalışmaktadır.

şeklinde ifade edilebilir. Farklı alanlarda yer alan bireyler, farklı çıkarları temsil etmektedir. Bundan ötürü bu bireylerin aile işletmesinden beklentileri de değişmektedir (Kırım, 2007).

1.2.3. Üç boyutlu gelişim modeli

Aile işletmeleri üç daire modeli zaman içinde geliştirilerek gelişim boyutu da eklenmiştir. Böylece aile işletmelerinin gelişimini ve yapısal oluşumu ortaya koymada "Üç Boyutlu Gelişim Modeli" oluşturulmuştur (Gersick v.d., 1997).



Şekil 2: Üç Boyutlu Gelişim Modeli

1.2.3.1. Mülkiyetin evrimi

Mülkiyet aileye ait işletmelerin büyümesinde belirleyici bir etkidir. Tek patron aşamasından artan sayısıyla hissedar kuzen yapısına geçtikçe ilişkiler karmaşıklaştığından ilişkileri yönetmek oldukça zorlaşmaktadır. (Gersick v.d., 1997: 69). Genellikle işletmenin kurucusu ve üyeleri birlik ve beraberlik içerisinde işletmeyi sürdürebilirken diğer nesillerin işletme mülkiyetini devralmaları ilişkileri ve işletmeyi zor bir sürece sokmaktadır.

1.2.3.2. Ailenin evrimi

İşe başlayan genç ailede çocukların işe başlamasıyla birlikte çalışma, yetki ve görevleri devretme merhaleleri ile ailenin yaşam sürecini içermektedir. İşletmeyi müteşebbisin kuruluş aşamasıyla başlayan söz konusu süreç, işletmenin yönetimini sonraki nesillere devretmesine kadar devam etmektedir (Gersick v.d., 1997: 69).

1.2.3.3. İşletmenin evrimi

Aile işletmesi bu evrede daha çok işletmeye has ve ona ait hususları kapsamaktadır. İşletme büyüklüğü, mali durumu ve yaşı dahilindeki aşamaları belirleyicidir. Aile işletmelerinin değişimi esnasında örgülü örgüt yapısı ve büyüklüğü belirleyen durumundadır. İşletme evriminin gelişme merhaleleri temel, genişleme/formalizasyon ve olgunluk aşamalarıdır (Gersick v.d., 1997: 69). Aile işletmelerinde yaşanan en kritik dönem olan bu evrim döneminin işletmenin yaşamındaki etkisi çok büyüktür.

1.3. Aile İşletmelerinde Mevcut Statüler

Aile işletmesinde çalışanlar aile ferdi olanlar ve aile ferdi olmayanlar şeklinde iki gruba ayrılabilirdiğinden bireylerin işletmede üstlendiği statü ve roller aile üyesi olup olmamalarına göre farklılık gösterir. Aile üyesi olanların sahip oldukları statü üyeliğin gerektirdiği davranışları içerirken aile üyesi olmayanların sahip oldukları statü ise bilgi, deneyim ve beceriler yoluyla elde edilir.

1.3.1. Aile üyesi olanların üstlendiği statüler

Aile işletmelerinde kurucuya kan bağına sahip çalışanlar birtakım statüler üstlenirler Aile üyesi olanların üstlendiği bu statüler; varis, girişimcilik ve akrabalık statüsünden meydana gelen üç başlıkta toplanabilir. Evlilik yoluyla aileye katılan bireyler de bu sınıftan yararlanır.

1.3.1.1. Girişimcilik statüsü

Girişimci işletmede temelleri atan kişidir. Bundan dolayı girişimcinin işletme için önemi göz ardı edilemez. Hiçbir kimse tarafından fark edilmeyeni fırsatları işe dönüştüren, sezgi gücü yüksek ve riske edebilen cesaretli bireydir (Güney, 2008: 4).

Girişimciler genellikle orta ya da alt gelir düzeyindeki aile çevresinde yetişen zeki ve atik çocuklardan çıkmaktadır. Piyasadaki boşlukları fark edip fırsatları değerlendirerek kendisi için dönüştürür (Fındıkçı, 2011). Girişimci bireyler önemsiz gibi görünen durumları fırsata çeviren, hayal kurabilen, vizyon sahibidirler (Gerber, 1997: 24). Aile işletmelerinde kurucu, üretim fonksiyonlarını bir araya getiren ve işletmenin temellerini atan girişimci olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.3.1.2. Varis statüsü

Girişimcinin henüz hayattayken işletmenin yönetiminden ayrılması veya yaşamını yitirmesi sonucu onun yerini varis alarak işletmenin yönetimini üstlenir. Varis gelecekte alacağı konumdan dolayı yeterli bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır. Aile işletmesinin varlığını sürdürebilmesi için bu oldukça önemlidir. Ayrıca aile işletmesinin sürekliliğini sağlayacak ve işletmeyi bir sonraki nesle aktaracak kişi olması nedeniyle varisin seçimi işletmenin geleceği açısından büyük önem taşımaktadır (Bilgin, 2007: 21). Büyük aile işletmelerinde varis durumdakilerin başka profesyonel işletmelerde tecrübe elde etmesinin yanında terfi alması önemli görülmektedir.

1.3.1.3. Akrabalık statüsü

Kan bağı ile müteşebbise bağlı olan veya evlilik yoluyla aileye dahil olan kişilerdir. İşletmenin ilk kurulduğu yıllarda akrabalık ilişkileri insan kaynakları ve finans açısından işlerin kolaylanmasını destekler. Lakin işletmenin büyümesi işleri sarp sardırarak bir husus dur (Karpuzoğlu, 2004; 57-58). Çatışmaların başında gelen husus, işletmenin büyümesiyle makam ve yetki sahibi olmak isteyenlerin artmasıdır.

Sadece iş etmenin sürekliliği açısından objektif ve adil bütün akrabalık ilişkilerini öteleyerek karar vermek zordur. Bu durum aile işletmelerinin en büyük

handikabıdır. Gerekli kabiliyet ve donanıma akrabalık bağı nedeniyle sahip olmayan çalışanlar istihdam edilebilir. Çalışan kişiler akrabalık statüsü nedeniyle nasıl olsa kovulmayacaklarını düşünerek disiplinsiz bir şekilde çalışabilmektedirler. İşletmede çalışan ve yönetimde bulunan akrabaların mevcut konumlarına gelmeleri, gerekli eğitim ve bilgiye sahip olmaktan daha çok girişimciye olan yakınlıkları nedeniyle olabilir. Akrabaların çalışan olmanın yanı sıra akrabalık bağı nedeniyle işletmeden beklentisi farklı olabilmektedir.

1.3.2. Aile üyesi olmayan çalışanların üstlendiği statüler

Aile işletmelerinde, işletme sahibi aile ile arasında akrabalık bağı bulunmayan kişiler de çalışmaktadır. Bu kişiler sahip oldukları bilgi, eğitim ve becerilerinden faydalanmak amacıyla işletmede görevlendirilirler. Aile işletmelerinde aile içinde olmayan çalışanlar profesyonel yönetici, iş gören, ortak ve danışman statülerinde bulunabilirler (Karpuzoğlu, 2004).

1.3.2.1. İş gören statüsü

İşletmede danışman olarak, fiziksel gücüyle ya da her iki durumun birleşmiş hali ile aylık ücret karşılığında çalışan kişilerdir. İşveren ile iş gören arasındaki uyumlu ilişki nedeniyle işler amacına uygun bir şekilde yapılan iş bir yandan da iş göreni maddi yönden oluşu gibi ruhsal ve sosyal açıdan da tatmin etmektedir. İşletmenin kurulmasından bu yana görev almış kıdem sahibi iş gören yönetime yakındır. Aile işletmesi sahibince güvenilir olarak görülmektedirler. İşletme kurulduğundan beri girişimcinin yanında olan iş gören statüsündeki ustabaşı ve şef gibi kişiler girişimcinin büyük güvenini kazandıklarından sosyal hakların yanı sıra yüksek maaş ile ödüllendirilirler (Karpuzoğlu, 2004).

1.3.2.2. Profesyonel yönetici statüsü

Yönetişimi meslek olarak icra eden, işletme sahibi ya da girişimci olmaksızın girişimcinin yaptığı tüm işleri gerçekleştiren ve tüm bu işlerin karşılığında ücret alan kişiler profesyonel yönetici olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2008; Atılğan, 2003: 104). Profesyonel yöneticiler kar veya zararı işletme sahibine ait olacak şekilde, hizmet ve mal üretimi için üretim faktörlerini bir arada toplayarak işletmeyi

yönetmektedirler. İş hacminin yüksek boyutlara ulaştığı, henüz yönetimin devredileceği nesillerin hazır olmadığı hallerde profesyonel yöneticiye ihtiyaç duyulur (Baharoğlu, 2004: 699; Özbezek, 2011: 46).

Maliye, hukuk, yönetim, finans ve reklam gibi konularda deneyimli ve eğitilmiş olan profesyonel yöneticiler işletmeye yardımcıdırlar. İşletmenin kurumsallaşma sürecine girmesine, söz konusu aşamaların süratli ve verimli ilerlemesine imkan verirler (Doğan, 2014; 32-33).

1.3.2.3. Ortak statüsü

Aile işletmesi sahip olduğu sermaye ile hedefine ulaşamayacak durumda olduğunda aile dışından kimselerle ortaklık kurma yoluna gidebilir. Böylece işletmeye para akışı sağlanır. Ortaklık kurulan kişiyle, işletme sahiplerinin amaçlarının örtüşmesi firmayı olumlu anlamda etkileyebilir. Tersi durum işletmenin geleceği açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Ortak statüsü kurulan kişi genellikle aile kültürünün işletmeye yansımaları kabullenmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 68).

Aile dışından şirketin öz sermayesinde pay sahibi olan ortaklar çoğunlukla aile şirketinin elinde bulundurduğu sermaye ile amaca ulaşma imkanının bulunmadığı aşamada sıcak paranın işletmeye akışını sağlayarak devreye girerler. Yeni ürün geliştirme, teknolojik değişim ve gelişim, pazar arzı ve pazar payında artış gibi durumlarda işletmelerin para ihtiyacı arttığından genellikle bu aşamada devreye girerler (Bilgin, 2007: 25).

1.3.2.4. Danışman statüsü

Hukuk, finans, yönetim, muhasebe gibi alanlardaki ihtisas ve tecrübelerini anlaştıkları şirketlere taşıyanlar yönetim danışmanı statüsünde işletmelerde görev yaparlar. Danışmanlar, işletme içerisinde uzmanlık alanlarıyla ilgili konularda alınacak kararlarda bilgi ve fikirleriyle yönetime yol gösterirler (Bilgin, 2007: 25).

İş ve ailede ayırtımın yapılması, aile kültürünün işletmeye yansıtılma oranı gibi konuların yanı sıra bunların işletmeye katkılarının belirlenmesi, danışmanların ilgi alanlarındandır. Şirketler belli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra danışmanlık hizmetine

ihtiyaç duyarlar. Danışman aile ilişkileri üzerinde çalışarak işletmeye sistem kurar ve geliştirir. Danışman denetim, yönetim sistemi ve performans değerlendirme gibi gerekli mekanizmaların kurulmasına yardımcı olur (Atılğan, 2003: 104-105).

Aile şirketinin danışmandan etkin bir şekilde yararlanması için ilk olarak yapılmasına ihtiyaç duyulan şirketin zayıf olduğu sahaların tespit edilmesidir. Uzmanla hangi başlıklarda ihtiyaç duyulduğu belirlendikten sonra şirketteki yöneticilerin danışmanlara neden ihtiyaç duyduklarını ve zamanın önemli bölümünü nelere ayırdıklarını tespit etmeleri gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 69).

1.4. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri

İşletmeyi kuran ve ailesinin aile işletmelerinde çalışanlarla yakınlık kurması çalışanlara güven verdiğinde patron ile çalışan arasındaki ilişki profesyonel ile çalışanlar arasındaki ilişkiye oranla daha samimi bir duruma gelmektedir. Aile işyerlerinde kendilerini daha güvende hissederek çalışan bireyler bir taraftan yeni fikirler üretebileceği ortam bulup daha yaratıcı olurken diğer taraftan daha fazla risk almaktan çekinmemektedirler (Kets de Vries, 1993: 62).

İşletmenin yasal sorumluluğunun yanı sıra aile aynı zamanda işletmeye karşı onursal sorumluluk üstlenir. Aile onuru ve işletmenin başarısı denk tutularak herhangi bir kriz esnasında finansal desteğin yanında yönetsel destek de verilir (Günver, 2002: 20). Aile işletmelerinin güçlü yönleri arasında büyüme ve kararları hızlı verebilme yetenekleri vardır.

1.4.1. Ailenin özverisi

Aile işletmelerinde kuruluş esnasında olduğu gibi gelişme döneminde de aile bireyleri kar payını azaltarak sermaye ihtiyacını karşılamak üzere şirkete finansal kaynak sağlarlar (Ateş, 2005: 8). Ailenin adıyla özdeşleşen işletme finansman yönünden zor bir döneme girildiğinde ortaklar, gelirlerini feda edebilirler.

Ailenin, yasal sorumluluğun yanında bir de işletmeye duyduğu onursal sorumluluğu vardır. Aile onuruyla işletme başarısı birbirine denktir. Aile işletmelerinde yaşanabilecek kriz esnasında sadece mali destek değil, aynı zamanda

yönetim desteği de sağlanması sıklıkla görülen bir uygulamadır (Günver, 2002: 20). Ancak ailenin sahip olduğu öz veri bazı işletmelerde avantajı beraberinde getirirken bazılarında ise dezavantaja neden olmaktadır. Ailenin onuru ve işletme başarısı özdeşleştirilip riskli ve gereğinden fazla özveri gösterilmesi işletme ile birlikte aileyi de iflasa sürükleyebilmektedir. İflas etmemek için girişimci ve öteki aile bireyleri, gelirlerinden olduğu gibi mali birikimlerinden de vazgeçebilir (Alayoğlu, 2003: 24).

1.4.2. Çalışanların sadakati

Sorumluluğu bilerek ve işletmeye yarar sağlayarak çalışanın tüm çalışma yaşamını o işletmede geçireceğine emin olması durumunda iş yerini sahipleneceklerdir. Böylece aile işletmelerinde çalışanların sadakati artmaktadır (Günver, 2002: 20)

Günümüzde çalışanların performansını düşüren en önemli problemlerden birinin işten çıkarılma kaygısı olduğu bilinmektedir. İşletmenin iç dinamikleri için çalışanların aile ile ilişkisi çok yararlıdır. Çalışanlar bu konuda bir güven duygusu içinde olduklarından işlerine odaklanarak yüksek performans göstermektedirler.

1.4.3. Aile kültürü

Aile kültürü, işletmede hakim olacak kuralları ve değerleri iyi bir şekilde belirler. Hangi tür liderliğin aile işletmesini hükmedeceği aile kültürüne bağlıdır. Bu durum diğer şirketlere nazaran daha net bir pozisyon sergiler. Etkin bir planlama yapılabildiğinden yöneticilik sırasının kime geldiğini ya da gelebileceğini herkes bilir. Aile kültürü, işletmenin öne çıkan değerlerini, tutumları ve standartları belirlemesi personel için ortak bir amaç oluşturur. Bürokrasinin azalması karar verme sürecini hızlandırırken üst yönetime erişebilmek kolaylaşmaktadır (Uluyol, 2004: 19-20; Günel, 2005: 29).

Aile bağlarındaki güçlülük kendini işine adayan bir yönetim kadrosunun kurula bilmesini sağlar. Şirketin aile fertlerince kurulması nedeniyle yoğun sahiplenme duygusu yaşanır. Ailenin yetenekli bireyleri, başka işletmede çalışma yerine, aile işletmesinde çalışmayı tercih ederler (Alayoğlu, 2003; 24-25).

Hızlı karar alma, kuralların bilinip herkes tarafından kabul görmesi, üst yönetime ulaşımın kolay bürokrasinin az olması, çalışanların aile üyesi olması nedeniyle çalışan çatışmasının az, yardımlaşmanın daha çok olması aile işletmelerinde aile kültüründen gelen güçlü yönler olarak sıralanabilir. Aile işletmeleri örgüt kültürü yönünden değerlendirildiğinde informel iletişim ve yapı esnekliği gibi olumlu faktörler görülebilir. Ancak yeniliklere karşı direnç gösteren bir kültüre sahip müessesede aile işletmelerini zedeleyen bir yapı olarak karşılaşılabılır.

1.4.4. Finansal kaynak temininde kolaylık

Aileler tarafından kurulan işletmeler sermaye sorununu çoğunlukla kendi bünyelerinde çözmektedirler. Fon temin ederken daha çok aileye ait olan menkul, gayrimenkul ve nakit varlıklarından, fonların kullanımını esnasında ise tecrübe sahibi aile büyüklerinin tecrübelerinden yararlanırlar. Aile işletmeleri ailenin geçim kaynağı olduğundan aile aynı zamanda şirketin finans kaynağı durumundadır (Aşan, 2010: 6).

Sermayenin önemli bir kısmının öz kaynaklardan oluşması sektörde işletmenin güçlü konuma gelmesini sağlar. İşletme finansman sıkıntısına girince diğer şirketlerin ortaklarına göre ortaklar gelirlerini kolayca feda edebilir. Ailenin namıyla bütünleşen şirketin dar boğazdan kurtulması için girişimci ve ailenin diğer fertleri, gelirlerinden ve sahip oldukları varlıklardan kolay bir şekilde vazgeçebilmektedirler (Dökümbilek, 2010: 17).

Sermaye temin edilmesi gereken zamanda aile işletmeleri sermaye artırımına gidilmesini ortaklarından talep ederek farklı şekilde elde edilmesi neredeyse imkansız olan finansal kaynağa erişebilmektedir. Aile şirketlerinde mali kaynaklar, şirketin kuruluşunda ya da sonraki dönemlerde önemli miktarda ailenin sahip olduğu fonlardan elde edilmektedir. Finansman ile ilgili problemlerin çoğunluğu aile içinde çözüme kavuşturulmaktadır. Finansal teminde kolaylık aile işletmelerinin güçlü yönleri arasındadır.

1.4.5. Bağımsızlık ve kendi geleceğini denetleme

İşleri dilediği yöntem ve şekilde yapma ve bir başkasınca denetlenmeme, özgürlük olarak değerlendirilebilir. Tüm zamanını işlerine ayırabilen ve ailenin tüm malvarlığını şirket için kullanabilen girişimciler, karar verirken ve çalışırken başkaları için değil bunu kendi adlarına yapmalarını bir üstünlük olarak görmektedirler. İşleri kendi tarzlarında yapma ve başkaları tarafından denetlenmeme bir çeşit özgürlük olarak değerlendirilmektedir (Rosenblatt, 1990).

Yapılacak işlerde ve alınacak kararlarda herhangi bir onay beklemeden karar alabilmeleri verimi artırıcı etkiye sahiptir. İşletmelerde alınacak kararların ve sonuçta elde edilecek faydanın sorgulanıyor olması, iş yaptırma ve karar alma konularında tereddütlere yol açabilir. Alınacak kararların özgürce alınması üretimde yeni arayışlara sebep olacaktır.

1.4.6. Yönetimde istikrar ve kararlılık

Aile bireyleri aile işletmelerinin yönetim kademelerinde söz sahibidirler. İşletmenin yaşam ve gelişimini tesiri altına alan şirket politika ve stratejilerinde düzenliliğin sağlanması, aile işletmelerinin diğer kamu ve özel şirketler karşısında sağlamış olduğu ciddi bir avantajdır (Ateş, 2005: 11). Böylece işletmenin ve aile fertlerinin hedefleri somut halde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar zorlanmadan bütünleşebilir. Ekonomik etkinlik ile hızlı karar almada esneklik yönüyle aile işletmeleri ülke ekonomisine büyük katkı sağlamaktadır (Özçelik, 2006: 4-7).

Girişimcinin işletmeyi kurmasındaki amaç şirketin kurulduğu ilk günden itibaren öbür aile fertlerince de bilinip paylaşıldığı için işletme politikasında istikrara kısa sürede ulaşılabilir (Karpuzoğlu, 2004: 23). İşin devamı sırasında bir engelle karşı karşıya kalındığında aile fertleri birbirlerine yardım ederken yapılması gerekenleri beden dili iletişimi ile gerçekleştirebilirler.

1.4.7. Hızlı karar alma

Aile bireyleri tarafından kurulan işletmeler olan aile işletmelerinde sahiplenme duygusu daha güçlü yaşanır. İşletme sermayesinin tamamının veya büyük bir kısmının

aileye ait olması, yönetime karar alırken esnek davranabilme imkanı sağlar. Böylece teknik ve idari konularda kararlar daha hızla alınabilirken fikirler özgürce ortaya atılabilir (Bozkurt, 2005: 15).

Büyük işletmelere nazaran bürokrasi baskısı daha az olduğundan süratli bir şekilde karar alma kabiliyeti bulunan aile işletmeleri dinamik çevresel şartlara kolayca uyum sağlayabilmektedir. Yenilikçi ve yaratıcı bakış açısından yararlanabilme özellikleriyle ailenin kurmuş olduğu işletme ekonomiyeye canlılık kazandırır. Yeni üretilmeye başlanan ürünlerin pek çoğu aile işletmeleri tarafından geliştirilmektedir. Sonuçta gelişen teknolojik şartlara, müşteri talep ve gereksinmelerine karşı daha elastik olunabilmektedir (Akdoğan, 2000: 36; Özdemir v.d., 2006: 46).

Kararların genellikle tek kişi tarafından alındığı aile şirketlerinde kurumsallaşmış hantal şirketlere göre karar alma süreci daha hızlıdır (Baykal, 2004: 82). Ayrıca aile ortamının getirdiği özgürlük nedeniyle düşünceler kararların alınırken daha kolay açıklanabilmektedir (Uluyol, 2004: 20). Ancak sermaye aileye ait olduğundan hızlı alınan kararlarda yöneticiler duygusal davranabilmektedirler. Bu nedenle işletmede duygusal kararlar almaktan uzak profesyonel yöneticiler istihdam edilmelidir.

1.5. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin sahip oldukları güçlü taraflarının yanında diğer işletmelere göre yönetsel açıdan olumsuz olan, dezavantaj yaratan zayıf yönleri de bulunmaktadır. İşletmenin patronu konumunda olan aile üyeleri kontrolü kaybetme korkusu ve menfaat çatışmaları nedeniyle profesyonel yöneticileri güçlendirme konusunda isteksiz davranmaktadırlar (Chua v.d, 2003). Aile işletmelerinin sahip olduğu avantaj ve güçlü yönler aile tarafından iyi kullanılmazsa dezavantaja dönüşebilmektedir.

Aile işletmelerinin çoğunluğunda formel değerlendirme yöntemlerinin ya da yazılmış kurallara dayanan iş tanımlarının olmaması, aile fertlerinden hangisinin hangi işten sorumlu tutulacağına bilinmemesine neden olur. İş tanımları yapılarak sorumluluk ve yetki alanları belirlendiğinde ise hususen aile üyeleri dışında kalan çalışanlar bağlı olacakları kişiyi tam olarak bileceklerinden yetki bazında ya da

sorumluluk açısından herhangi bir çatışma görülmez (Pickle ve Abrahamson, 1990: 34).

Aile işletmelerinin çoğunluğunda ailede yaşanan sorunların işyerine yansıtıldığı görülmektedir. Aile işletmelerinin zayıf kalan yönleri; nepotizm (akrabaların ayrıcalığı), aile fertleri arasında rekabet, merkeziyetçi yönetim, tutuculuk, rol çatışması ve devretme sorunu başlıkları altında yer almaktadır.

1.5.1. Nepotizm

Bir kişinin eğitim düzeyi, yetenek ve başarı gibi niteliklerini göz önünde bulundurmaksızın sadece akrabalık ilişkilerine dayanarak işletmede görev verilmesine ya da terfi ettirilmesine nepotizm adı verilmektedir (Özler v.d., 2006: 272). Aile üyeleri, yetenek ve bilgi birikimlerinden dikkate alınmadan sadece aileden olmaları nedeniyle birimlere yönetici atanırlar (Sağlam, 2006: 503).

Yeterli bir eğitimi veya tecrübesi olmamakla birlikte aile üyelerine kritik pozisyonların verildiği bir aile tesisinde çalışmak, ailede harici çalışanlar için çok rahatsızlık vericidir. Kendilerini zaman geçtikçe önemsiz hissetmeye başlayan diğer çalışanlar önemsenecekleri yeni işletmelerde iş aramaya başlarlar (Akdoğan, 2000). Nepotizm sırf işe almalarda değil, personeline karşı kurucu girişimcinin sergilediği tavır ve davranışta, ücretlendirmede ve adalet gibi konularda da kendini göstermektedir (Aronoff ve Ward, 1993: 64).

Nepotizmin başta gelen sebebi ailenin ferdi olmayanlara aile işletmelerinde yeterince güvenin duyulmamasıdır. Nepotizmi aile şirketlerinde etkisini en aza indirebilmek için nepotist yaklaşımlar yerine şirketin kurumsallaşmayı gün yüzüne çıkaran bir kültür değişimini gerçekleştirmesi şarttır (Özler v.d., 2006: 273). Aile değerlerinin, işyerinin sahip olması gereken değerlerden fazlaca önemsenmesi halinde gelecekteki yönetimin iş yönüyle yeterli olmayan aile fertlerinin eline geçmesi tehlikesi ile karşılaşılabilir (Alayoğlu, 2003: 26).

İşletme yöneticileri yönünden nepotizm yalnız ve yalnız nahoş bir davranış olarak değil, kişisel ve sosyal bakımdan bir bütün gibi ele alınmalı ve aile bireylerinin işletmede iktidardan vazgeçmemek için geliştirdikleri bir yöntem şeklinde

değerlendirilmelidir. Nepotizm olgusundan aile şirketlerini kurtarabilmek ve aile işletmelerindeki nepotist etkiyi azaltabilmek için işletmede bir kültürel değişim gerçekleştirerek kurumsallaşmayı öne çıkarması elzemdir (Özler v.d., 2006; 273). Eğer bir işletmede nepotizm olgusu varsa kayırılanlar bakımından her şey yolunda iken, diğer çalışanların kurum içinde kendilerini ikinci sınıfmış gibi hissettikleri görülebilir. Gerekli önlemler üst yönetim tarafından alınmıyorsa kurum için tehlikeli bir dönemin başladığı söylenebilir. Hakları olan mevkilere hiç bir zaman gelemeyeceklerini düşünen, kendilerini zamanla önemsiz hissetmeye başlayan ve motivasyonları düşen diğer çalışanlar önemsenecekleri ve tatmin olabilecekleri işletmelerde iş arayarak mevcut işyerinden ayrılmayı düşünebilirler (Kocabaş ve Baytekin, 2004: 427).

Aile ile iş arasındaki dengenin ve kurumsallaşmanın sağlandığı, ailenin iş değerlerinden öne geçirilmediği aile kuruluşlarında beklenen verimliliği yakalayamayan aile bireylerini uyarma, pozisyon değişikliği yapılması veya işine son verilmesi kolay olacaktır. Ancak nepotizmin yaşandığı işletmelerde kurucunun, bir aile ferdinin işine son vermemesi gücünü ve diğer personel üzerinde var olan otoritesini de negatif yönde etkileyecektir (Chua vd., 2003: 90).

1.5.2. Aile bireyleri arasında rekabet

Bireylerin bakış açısı, eğitim düzeyi, beklenti ve fitratlarından kaynaklanan farklılıklar çatışmalara zemin oluşturabilir, bunun sonucunda da işletmenin işleyişi olumsuz etkilenir (Bilgin, 2007: 14). Aile işletmesinin kurucusunun ölmesi ya da emekli olmasıyla, işletmenin yeni patronunun kim olacağı önemli bir sorun olabilir (Güney, 2008: 128). Ortaya çıkan bu sorun birçok aile işletmesinin dağılmasına neden olabilir. Bu nedenle yöneticiler kendilerini hiç ölmeyecekmiş gibi düşünmemeli, gelecekte işletmeyi en iyi yönetebilecek kişiyi belirlemelidirler.

İşletme ve aile ilişkileri yönünden kurumsallaşamayan veya bu akışı başlattığı halde henüz tamamlamayan müesseselerde bizzat çalışanlar ile çalışmayan aile bireyleri arasında varis seçiminde yaşanan rekabet işletmelerde grupların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Böyle bir durumda işletmedeki uyum ortadan kalkmaktadır (Karpuzoğlu, 2004).

Aile işletmesini yöneten aile üyeleri arasındaki rekabet ve yarışma hali, güç çatışmaları, işyükü ve ücret adaletsizliğine, stratejik planlamada görüş ayrılığına ve bunun kişiler arası çatışmalara dönmesine zemin hazırlar (Levinson, 1971: 90).

1.5.3. Tutuculuk

İşletme sahipleri profesyonel yöneticilerle karşılaştırıldığında aile işletmelerinde içe dönük, tutucu ve yenilik karşıtı bir tutum sergileyebilirler. Böyle bir durumda işletmenin süratle ve devamlı olarak büyümesini sağlayıcı kararlar alma konusunda cesaretsiz kalabilmektedirler (Arslan, 2006: 35). İşletme yönetimin sergilediği bu tutucu tavırdan dolayı birçok fırsat değerlendirilemez.

Bir aile tarafından kurulan işletme olmanın avantajları arasında yer alan hızlı karar alma yetkisi ve esneklik yıllar içinde durumu muhafaza etme ve tutuculuk dezavantajına dönüşebilir. Aile kuruluşlarında daha çok aile büyüklerinin tutucu ve geleneksel davranışları yüzünden pek çok işfırsatı kaçırılmaktadır (Ateş, 2005: 14). İşe aşırı derecede bağlılığı nedeniyle birinci kuşak, işi büyütmek için sürekli biçimde yeni iş kollarına girme isteğindeyken, ardından gelen kuşak ise refahı korumak için çalışmaktadır (İlter, 2001: 26-27). Sahip olduğu sermaye ile iş kuran aile fertlerinin asgari deneyim ve yeteneğe sahip olmamalarına rağmen işin içinde yer alma istek ve çabaları işletmeyi negatif etkilemektedir.

Sonraki nesillere aktarılan bazı standartlaşmış davranışlar aile işletmelerinde birtakım olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Önceki nesilden aktarılan "ben babamdan böyle gördüm" anlayışı daha çok doğu kültürlerinde görülen geleneksel bir anlayış biçimidir (Rosenblatt, 1990: 32). Türkiye'deki aile kuruluşları içinde de sözü edilen anlayışın etkili olduğu söylenebilir.

1.5.4. Merkeziyetçi yönetim

Yönetimin bir kişide toplandığı paternalistik ya da monarşi tarzı yönetim anlayışları merkeziyetçi yönetim türleridir. Merkeziyetçi yönetimde işletme politikaları işletme yöneticisi olan kurucu tarafından belirlenir. Çalışanlar korunur, hakları verilir fakat onlara söz hakkı verilmez. Bu yönetim biçiminde tek söz sahibi

kurucudur (Kaba, 2007: 15). Daha çok işletmenin kuruluş merhale sinde karşılaşılan bir durumdur.

İşletme maliki üretimden personel yönetimine dek kontrolü elinde tutmak ister. Bu durum işletmenin vizyona sahip olamaması, büyümemesi ve rekabet edememesine neden olabilir (Meşe, 2005: 11; Karabulut, 2008: 647). Yetkinin neredeyse tamamının patrona toplanmasından kaynaklanan tek sesli tutum, çalışanların sorumluluk alamadığı, yaratıcılık sergileyemediği, işletmenin bir parçası olarak kendilerini göremedikleri ve kararlara katılmadığı bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Bundan dolayı verimlilik son derece düşük seviyededir (Gür, 2011: 23).

1.5.5. Rol çatışması

Belirli bir sosyal statüdeki bireylerin göstermesi beklenen davranışlara "rol" adı verilir (Morgan, 2009: 400). Aile işletmelerinde görev alan bireyler bir çok rolü üstlenmek zorunda kalmaktadırlar. Rol karmaşıklığı çatışmaların başlıca nedenidir. Psikoloji bilimi buna "rol çatışması" adını vermektedir. Rol çatışması, bireylerin tutarsız ve birbirinden farklı görevleri nedeniyle baskı altında kalmaları sonucu ortaya çıkar (Özkalp ve Kırel 2005: 439). Aile ve iş rolleri birbirleri ile çatışan rollerdir. Birey akraba olarak aile birliğinden, yönetici olarak işletmenin etkinliğinden, işletme sahibi olarak da işletmenin karlılığından sorumludur (Ateş, 2005:15). Bireyin sahip olduğu rollerin iç içe geçmesiyle rol çatışması yaşanabileceğinden ortamına göre rollerin ön plana çıkma gerekliliği rolün sahibi bireylerce iyi ölçüde bilinmelidir.

Çatışmanın yaşandığı ailelerde fertler, çatışmanın yaşandığı esnada bir yandan kişiliklerini korumaya çalışırken diğer yandan rollerinin gereğini yerine getirmek için gayret gösterirler. İş hayatında sahip oldukları rol ile aile içinde sahip oldukları arasında çatışma meydana gelmektedir. Bahusus aile bağlarına ileri derecede önem verilen aile işletmelerinde sözü edilen örnek olayın görülme sıklığı oldukça yüksektir (Cole, 1997: 354). Aile işletmelerinin yapısı, birincil rollerin tespiti ve roller arası geçişler kesin bir şekilde tespit edilirse rol çatışmasının derecesi de hafifleyebilir.

1.5.6. Devretme sorunu

Aile işletmelerinin en önemli ve en hassas problemi ilk nesilden bir sonraki nesle devirde yaşanan başarısızlıktır (Güney, 2008: 130). Bir devir planının olmayışı aile işletmelerinde sorunun en büyük kaynağıdır. Yöneticinin ölümü ya da çalışmayacak durumda olmasına karşın devir planının yapılmaması, aile üyeleri arasındaki rekabete ve işletme politikalarında belirsizliğe neden olacağından işletmenin geleceğini tehlikeye düşürebilir (Alayoğlu, 2003: 27).

Aile kuruluşlarında üst yönetim genellikle, kuruluşun idaresini aile fertlerinden birine bırakma eğilimi gösterir. Aileye miras kalan işletme ve yönetiminin sonraki nesle devri ve aile bünyesinde başarıyı geleceğe devretme kuşaklararası geçişle öngörülmektedir. Lakin yönetimin hangi bireye bırakılacağıın tespiti meselesi aile işletmelerinin pek çoğunda işletmenin çözülmesine sebep olur. Aile şirketlerinde devir konusunda kurucu girişimcinin kuruluşu gelecek zaman diliminde en iyi şekilde yönetecek doğru insanı belirlemesi aradaki duygusal bağ nedeniyle pek mümkün olmamaktadır Diğer yöneticiler ve aile üyeleri arasında yönetimi devralma konusu kargaşaya yol açabilmektedir (Kaslow, 2012).

Erken dönemde doğru ya da gerektiği gibi planlanmayan devir işlemi, kuşaklararası geçişlerde aile işletmesinin aile mülkiyetinden ayrılmasına ya da güç kaybederek kapanmasına neden olurken aile içi ilişkilerde de onarılamayacak zararlara yol açmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Kurumsallaşma aile işletmelerinin büyümesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bölümde kurumsallaşma kavramı, boyutları, temel bileşenleri, ölçütleri, kurumsallaşmanın yararları, sakıncaları ve sürecin unsurları incelenmiştir.

2.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Boyutları

Küreselleşmenin etkisiyle önemli hale gelen kurumsallaşma, işletmeler için günümüzde zorunlu bir durum olmaya başlamıştır. Kurumsallaşma, kamuya mal olmayı, girişimciliği arttırmayı, yönetim fonksiyonlarında etkinliği, müşteri ve çalışanlara yönelik olmayı ve yönetim özerkliğini içerir (Doğan, 1998:144).

Belirsizlikten kurtulmak için işletmelerin başarılı işletmelere benzemeleri ve onları taklit etmeleri kurumsallaşmaya da katkı sağlamaktadır (Deephouse, 1996: 1024). Ekonomide yaşananagelen konjonktürel dalgalanmalar ve küresel sahada varlığını gösteren değişimler dikkate alındığında; kuruluşların ileride de güvenle yaşamlarını sürdürebilmeleri adına kurumsal bir kimlik elde etmeleri zaruri duruma gelmiştir. İşletmelerin kendini kendine yetebilmeleri açısından kurumsallaşmanın önemi yüksektir (Birbil ve Özdemir, 2007: 2).

Kurumsallaşma kavramı; bir takım alt sistemlerden oluşan, söz konusu sistemler arasındaki görevlerin, roller ile ilişkilerin tedpit edildiği bir üst sistem şeklinde ifade edilebilir (Temel ve Bulut, 2008: 152). İşletmenin kendine özgü bir kimlik kazanması, varlığını devam ettirebilmesi ve olumsuz çatışmalara yol açacak duygusal ilişkilerin belli standartlara oturtulması açısından büyük önem taşımaktadır. Ekonomik kriz ortamlarında, kurumsallaşmayı önemsemeyen işletmelere oranla kurumsal kimlik kazanan kuruluşların ayakta kalma imkanının daha büyük olduğu görülmektedir.

2.1.1. Kurumsallaşma kavramı ve önemi

Kurumsallaşma kavramı amaçları yerine getirebilecek bir örgüt şeması meydana getirerek görev ile iş tanımlarının yazılı hale getirildiği, iç düzenlemelerin

hazırlandığı, görev ve sorumlulukların paylaşıldığı uzmanlaşmış bir yönetimdir (Türkel ve Yaşa, 2006: 616). Kurumsallaşan işletmenin daha önce belirlemiş olduğu amaçlarına ulaşmak niyetiyle kuruluşta çalışan en üst kademedeki alt kademelere kadar bulunan çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.

Başarının sürekliliği için kurumsal bir yapı zorunludur. Kurumsal yapı veya kurumsallaşma denilince çoğunlukla patronun işten elini çekmesi ve işi tümüyle uzmanlara bırakması gibi bir yanlış anlama yaygın olarak kabul edilmektedir. Halbuki bu durum patronlarca işi sadece uzman kadroya bırakması anlamına gelmez. Aksine işin başında patronların olması ve aile dışından personel ile kolektif bir çalışma ruhunun yakalanması gerekir (Çelik v.d., 2006: 480).

Kurumsallaşma, aile işletmesi tarafından sahip olunan örgütün sistematik bir biçimde örgüt kültürü çerçevesinde oluşması ve çalışmasını sağlar. Finansal yapının oluşumunu belirlerken finansal bir disiplin kurulmasına da katkı sunar. Mülkiyetin ve dağılımının belirlenmesi yönünde bir standart oluşturur (Buğdaycı, 1997).

Kurumsallaşma yenileşmeyi ve rekabeti getirdiğinden bitevi gelişmeden söz edilebilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Türk aile işletmelerinin gelecek nesillere aktarılabilmesi, varlıklarını koruyabilmeleri, dünya çapında kuruluş haline gelebilmeleri için göz önünde bulundurmaları gereken ve işletmenin tüm departmanlarında uygulanması gerekli olan en önemli unsurlardan birisi kurumsallaşmadır.

2.1.2. Kurumsallaşmanın boyutları

İşletmenin varlığını sürdürmesi için gerekli olan ve işletmeyi bir sisteme dönüştüren kurumsallaşma, aile ilişkileri ile işletmenin kurumsallaşması olmak üzere iki farklı şekli ile değerlendirilmektedir. İşletmenin kurumsallaşmasına göre aile ilişkilerinin kurumsallaşması daha sıkıntılı bir süreçtir. Kurumsallaşamamış aile ilişkilerine sahip bir aile işletmesinin kurumsallaşmasından herhangi bir performans beklenmemelidir. Aile işletmesi içerisinde aile ilişkilerinin tamamında kontrol sağlanmadığı sürece olumsuz etkileri mutlaka işletmede hissedilecektir.

Başarılı aile işletmelerine bakıldığında, işletme ve aile arasında net bir sınır oluşturabilme, iş ve stratejik plan oluşturma, çatışmaları çözmek için yöntemler geliştirme, çalışanlar ve aile fertleri ile düzenli olarak toplantılar yapma, devir planı oluşturma ve şirket dışı danışman desteği almanın öne çıkan temel karakteristikler olduğu görülmektedir (Kleiman-Colon, 2011; 59)

İş sorunlarının ailevi sorunlarından uzak tutulması, ekonomik kültürel ve sosyal değişimlerin biteviye incelenmesi ve bunun sonucunda işletmeye bir rota çizilmesi, aileden olmayan çalışanları görev dağıtırken profesyonelliğin esas alınması, ve çalışanların seçilmesinde işe uygun seçme ve kadroya dahil etme sisteminin bulunması aile işletmelerinin kurumsallaşma kriterlerini ortaya koymaktadır. (Aydemir v.d., 2004; 612)

2.2. Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri

İşletmelerin kurumsallaşma ile ilgili düzeyi bazı temel bileşenlere dayanarak tespit edilebilir. Bu tespitler profesyonelleşme, tutarlılık, formalleşme, sosyal sorumluluk, şeffaflık ve özerklik olarak gruplandırılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

2.2.1. Formalleşme

Formalleşme, kuruluş faaliyetlerinin, örgüt yapısının, kuruluş içi ve dışındaki ilişkilerin ayrıntılı tanımlandığı, personelin yetki, sorumluluk ve görev sınırlarının çizilip yazılı bir teşkilat yapısının oluşturulduğu, idari fonksiyonların nasıl ve kimlerin yürüteceğinin belirlendiği durumdur (Walker, 1997: 76; Hartline v.d., 2000: 36). İşletme faaliyetleri esnasında belirlenen ilke ve yöntemlerin uygulandığı düzey formalleşme derecesini ortaya koymaktadır.

Formalleşme bunun yanı sıra örgütlerde yönetim fonksiyonlarının dağıtılması ile yürütülme şeklinin belirlenmesidir (Walker, 1997: 76; Hartline v.d., 2000: 36). Formalleşme kat sayısı yüksek işletmeler dış çeperdeki değişmelere uyum sağladığından hayatta kalabilecek gücü buldukları söylenebilir. Formalleşme sürecini gerçekleştiren işletmelerin aktivitelerinde belirsizlik meydana gelmektedir. Böylece, işletmeye olan tercih artmaktadır (Staggenborg, 1988: 586). Formalleşme sayesinde

işletmen çalışanlarının ve birimlerinin birbirlerini olumsuz etkileyecek şekilde hareket etmesinin önüne geçilmektedir (Cevher, 2014: 588). Formalleşme seviyesi artan teşkilatların çevreyle harika uyum sağlayıp yaşamlarını yıllar boyu sürdürebildikleri görülmektedir.

2.2.2. Profesyonelleşme

Kendisine verilen bir vazifeyi ya da bir işi düzenli ve en düşük hata payı ile devam ettiren kişi profesyonel diye tanımlanabilir. Bir işi en detaylarına dek kavramış olmak profesyonelliği gerektirir. Profesyonelliği belirleyen en önemli ölçüt işin gereklerini mükemmel bir biçimde gerçekleştirebilmektir (Gökçora, 2005).

Profesyonel çalışan sayısını artıran işletmeler daha çok profesyonellik kazanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500). Profesyonelleşme ile işletmelerde karar verme mekanizmalarının ortak çıkarları gözetmesi ve işletmeyi kuşatacak bir oluşumun kurulması ana gayedir (Apaydın, 2009).

Kurumsallaşmış işletmeler ile diğerleri arasında farklılaşma sağlayan uzman hale gelme, kuruluşların nitelikli personeller ile donatılmasına fırsat vermektedir. İşletmelerdeki profesyonelleşme artışı ve verimlilik profesyonellerin özerklikleri ve otoritelerinin korunması ile doğru orantılıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

2.2.3. Sosyal Sorumluluk

Kurum faaliyetlerinin toplumun değerlerine, kanunlara, kurum içi sözleşmelere uygunluğu sorumluluk ilkesi ile güvence altına alınmaktadır. Sorumluluk ilkesi kapsamında yönetim kurulunun görev ve faaliyetleri, kurulda yer alan mali haklar ve yönetenler hakkındaki açıklamalara yer verilmelidir (Abdioğlu, 2007).

Sosyal sorumluluk kavramı örgütsel yapıyı, iktisadi bir varlık şeklinde nitelendirmek ve yaşamını devam ettirebilmesi için kar etmesinin gerekliliğini başlıca veri olarak değerlendirmektedir. Ancak, örgütsel yapının kar etme ile söz konusu kar için katlanmak zorunda kaldığı maliyetler arasında denge sağlaması önem arz eder (Drucker, 1996: 122). Sosyal sorumluluk olarak anılan faaliyetler, sorumlulukları olduğunu varsayan kuruluşların kurumsal imaj ile kendi açılarından iş dünyasıyla

kamuoyuna düzgün bir şekilde anlata bilmeleri açısından faydalıdır (Cevher, 2014: 588).

Sosyal sorumluluk, işletme sahipleri ve yöneticilerinin, menfaatlerini korumanın yanı sıra toplumsal refahı artırıcı çalışma içine girmelerini gerektirir. Ekonomik amaçlara ulaşılması, potansiyel müşterilerin kültürel ve sosyal yönden hususiyetlerine önem verilmesini gerekli hale getirmektedir (Karabacak, 1993: 100).

2.2.4. Tutarlılık

Tutarlılık parçaların uyumlu halde işlevini yapması ve istenilen bütünlüğü yansıtmasıdır. İşletmelerin etkili bir şekilde kurumsal hale gelmesi için misyonu ve fiilleri arasındaki uygunluk, benzeyen kuruluşlarla aynı davranışları göstermesi gibi etkinlikler önemlidir.

İşletme faaliyetlerinin istikrarı tutarlığın bir göstergesidir. İçsel ve dışsal şeklinde tutarlılık ikiye ayrılmaktadır. İçsel tutarlılık teşkilat içi aktivitelerle ilgili benzer olaylara benzer tepki verme şeklinde örgüt eylemleri ile amaçların uyumunu açıklamaktadır. Dışsal tutarlılık ise işletmenin verdiği sözleri yerine getirmesi ile sektörde faaliyette bulunan işletmelerle fiillerinde ve verdiği sözlerde benzerlik göstermesidir (Dando ve Swift, 2003: 196).

Tutarlılık rekabet yaklaşımında işletmenin belirsiz halden kurtulma çabası gibi değerlendirilirken, kurumsallaşmada ise işletmenin meşruiyet kazanma çabası olarak değerlendirilmektedir. Tutarlılığın takması meşruluğu da artırmaktadır. Böylece örgütlere kurumsallaşma yolu açılmaktadır (Deephouse, 1996: 1024–1025). Eylemleri ve ürünleri tutarlı olan işletmeler müşterilerine güven verir. İşletmeler, tutarlılığı çalışma düzenlerinin bir bölümü olarak göstermek zorundadırlar. Böylece kurumsallaşma yolunda işletme güvenilirliği de yükselmektedir (Apaydın, 2009).

2.2.5. Özerklik

Kurumsallaşmanın beraberinde getirdiği uzmanlaşma, işletmelerin içinde uzmanlaşan birim ve fertlerin, kendi beceri ve kapasiteleri kapsamında üstlendikleri sorumlulukları ekseninde işlemektedir. Söz konusu yaklaşım, kuruluşların

profesyonelleşmesi bakımından bir yol göstermekle beraber uzman ve kalifiye olma merhalelerini de yanında getirmektedir. Rekabetin yoğun olduğu iş dünyası içinde kurumsal bir yapıda özerk davranış sergilemek üretkenliği tetiklemektedir (Cevher, 2014: 588-589).

Özerklik, kurumsallaşan işletmeler için yönetimde demokratik bir algının yerleşmesine imkan sunmaktadır. Sektörel kuruluşlarla ve sosyal birimlerle ahenk içinde yaşayan işletmelerin kurumsal hale gelmesinin hızlandığı görünmektedir (Özdevecioğlu, 2004). Özerkliğini kazanan işletmelerin, diğer kuruluşlardan ayırt edilebildiği kimlikleri vardır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde yöneticiler ya da patronlar yönetim özerkliklerini ellerinde bulundurup idari kararlarda özgürce hareket etmek suretiyle işletmenin diğerlerinden farklı bir kimlik edinmesine çalışırlar (Karpuzoğlu, 2004)

2.2.6. Şeffaflık

Şeffaflık, işletme ile ilgili ticari sır haricindeki bilgilerin süresinde, doğru ve tümüyle kamuya ilan şeklinde ifade edilebilir. Şeffaflık ilkesi, işletmenin kamuoyuna açık, karşılaştırılabilir ve doğru bilgi paylaşımını ilzam eder (Özdemir v.d., 2006). Şeffaflık başka bir anlatımla işletmelerin performans, mali tablo ve muhasebe politikalarının topluma doğru, güvenilir, tutarlı ve zamanında bir yolla anlatılmasıdır (Yenigün, 2008: 11).

Şeffaflık ilkesinin sağlanabilmesi adına işletme faaliyetleriyle ilgili yatırımcıları ve şirket pay sahiplerini ilgilendiren konuların kamuoyu ile paylaşılması gerekir. Şeffaflığı önemsemeyen işletmelerde hissedarlar zarar görebilmektedir (Tosun, 2013: 25). Kurumsallaşmayla birlikte kuruluşlar, kurumsallığını göstermek için fiillerini, başarılarını, yanlışlarını ve planlarını kamuoyunun yanı sıra çalışanlarıyla da paylaşmak durumundadırlar. Bu paylaşım, sadece haberdar etmekten öte detaylı ve sorgulanabilir olmalıdır. Buna dayanarak işletmelerin samimiyetini ortaya konulabilir (Apaydın, 2003: 126).

2.3. Kurumsallaşma Ölçütleri

Kurumsallaşmayı gerçekleştirmek için sadece kurumsal laşma kararı almak yeterli değildir. Kurumsallaşma kararının uygulanabilir olması için bu konuda yönetimin değişime açık, esnek ve kararlı olması gerekir. Kurumsallaşma seviyesinin belirlenmesinde kullanılan ölçütler sadelik, esneklik, farklılaşma ve bağımsızlık başlıkları altında sınıflandırılabilir (Someyh, 2013: 36).

2.3.1. Sadelik

Sadelik, organizasyon içinde ihtiyaç duyulmayan şeylerden kurtulmak, işletmenin organizasyon yapısının basit olması, kaynak kullanımında tasarruf sağlayarak etkin ve verimli bir şekilde üretim gerçekleştirmektir (Kıran, 2007: 42). İşletmeler sadelik unsuru ile gereksiz harcamalardan kurtularak düşük maliyetle yüksek getiri elde edebilmektedir. Sade bir organizasyon iş süresini düşürürken, o işten herkesin çıkaracağı sonucun aynı olmasını temin eder (Koyuncu, 2015: 24). İşletmede organizasyon yapısının sadeliği, mümkün olan en kısa iş akışının faaliyetlerin yerine getirilmesinde kullanılması, işlerin icrasını en kısa zaman ve süreçte gerçekleştirecek çalışma sisteminin oluşturulması önemli unsurlardır (Sungurtekin, 2007: 58).

Günümüzde işletmelerin sorunlarından biri karmaşık bir organizasyon sistemine sahip olmaları yani aşırı bürokratikleşmedir. Oysa ki işletmelerin kararları hızlı bir şekilde almaları gerekir. İşletme kurulurken sade bir şekilde yapılandığı takdirde hantallık sorunu ile karşılaşmayacağı gibi hızlı karar almanın önündeki engeller de kalkacaktır (Şengün, 2011: 27). Çalışanların aynı iş ilişkisiyle birden fazla üste bağlı olarak çalışması, çalışanı güç durumda bırakabilir. Bu sebeple sade ve basit bir yapı gereklidir (Özbezek, 2011: 58).

2.3.2. Esneklik

Farklılıklara ve meydana gelen değişikliklere uyum sağlama yeteneğine esneklik adı verilir. Kurumsallaşan işletmelerin yıllarca varlıklarını koruyabilmelerinin en önemli nedeni değişen çevre koşullarına uyumlu elastik

yapılara malik bulunmalarıdır (Kıray, 2010: 6). Yüksek esneklik düzeyine sahip bir kuruluş dış ile iç değişikliklere süratle yanıt verebilmektedir (Şengün, 2011: 28).

Bir işletme kurum sal organizasyon yapısına sahip olduğu ölçüde değişime uyacak, yani yüksek esnekliğe sahip olacaktır. Elastik bir yapıdaki işletmelerin kurumsal laşmaları nispeten kolaydır (Koyuncu, 2015: 25). Kuruluşlar çevreye uyum yönünden esnek davranış tepkileri veriyorsa bu onların kurum sallaşma seviyelerinin yüksek olduğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra etrafa uyumda sert davranış özelliklerine sahiplerse bu yönleri de onların kurum sallaşma seviyelerinin düşük olduğunu ifade eder (Bilgin, 2007: 36; Kıray, 2010: 7).

2.3.3. Farklılaşma

Bir teşkilatın içyapısı, sahip olduğu iç ve dış çevrenin meydana getirdiğı hale bağlı olarak biçimlenmektedir. yüksek hızda değişime sahip olan ve aynı ölçüde belirsizliğe yer verilen, uzun geri bildirim zamanına sahip ortamlarda çalışan teşkilatların farklılaşma seviyesi de eşit miktarda yüksek değerlere maliktir (Bilgin, 2007: 35). Bir işletme teşkilatı ve işlenişi ayrışmayı gerçekleştirebilmiş ise bu hal kurumsal laşma seviyesine katkı sunmaktadır (Günay, 2014; 41).

Farklılaşma, teşkilat lardaki birimler arasında yer alan formal yapı ayrılıkları ile bu birimlerde iş yapanların zihni ve hissel meyillerini belirtmektedir (Özer, 2007: 26). İşletmenin farklılaşma seviyesi büyük ise kurumsallaşma seviyesi de aynı oranda büyük olmalıdır (Kıray, 2010: 6). İşletmedeki bütünleşme ihtiyacı, teşkilat birimleri arasında farklılaşma seviyesi büyüdükçe artar.

Bir işletme teşkilatı işleyiş ve yapı yönünden büyük ölçüde başkalaşmış ise bu teşkilatın kurumsal laşma düzeylerinin ve bütünleşme gereksinimlerinin yükseldiğı söylenmektedir (Yaşa, 2006: 46). Bahsedilen bütünleşmeyi gerçekleştirebilecek etmen olarak kurum sallaşmadaki seviyenin artması gösterilebilir. Yine değişim hızı yüksek olan, bilgi almada belirsizliği bulunan ve aktivitelerle ilgili uzun sürede gelen geri bildirimlere sahip ortamlarda faaliyet gösteren teşkilatların farklılaşma düzeyinin yüksek olması gerekir (Karpuzoğlu, 2004: 75-76).

2.3.4. Bağımsızlık

Büyük oranda kurumsallaşma sürecini başarıyla sonuçlandırmış kuruluşlar özgür bir idareye maliktirler. Kuruluşların kurumsal kimliğe kavuşabilmesi için idari açıdan ve sürdürülebilirlik açısından diğer teşkilat lardan farklılaşarak kendilerine özgü kimlik oluşumunu sağlamaları gerekir. (Koyuncu 2015, 26). Böylece işletmeler kurumsal kimlik kazanmış olurlar.

Kurumsallaşma sürecini başarmış işletmeler yönetim özgürlüklerine sahiptirler. Bağımsızlığın mülkiyet ve yönetim bakımından bulunduğu teşkilatların yönetiminde daha çok patron/yönetici anlayışı hakimdir. Bu nedenle teşkilat iç bürokrasi az, hızlı karar verme ve pazar imkânlarını elde etmede kolaylaşmaktadır (Mucuk, 1998; 104).

2.4. Kurumsallaşma Sürecinin Unsurları

İdareciler olmasa da işlerin sistematik şekilde sürdürülmesi ve iş yerinin karlı biçimde devamlılığını temin gayesi ile yönetimi dışarıdan uzmanlaşmış kişilere verme sürecine kurumsallaşma adı verilir (Fındıkcı, 2011). Kurumsallaşma etkin bir süreçtir. Kurum sallaşma olabilmesi iş ve görev tanımlarının gerçek manada yapılması, iş kısımlarının, terfi koşullarının ve alınacak ücretlerin eksiksiz, tarafsız süresi içinde yapılmış olmasına bağlıdır. Kurumsallaşma süreci idarenin yalnızca profesyonel kimselere bırakılması değil, aynı zamanda aile fertlerinin de uyması gereken bir süreçtir.

Kanunen tanınma, kurumsal kimliğin kazanılması, sürekli varolmanın sağlanması, bireysel ve örgütsel amaçta uyum kurumsallaşmanın temel unsurlarıdır (Tosun, 2013: 19-20).

2.4.1. Kanunen tanınma

İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla, yazılı hukuk kuralları ile birlikte toplumun sürekliliği yönüyle de büyük önemli görülen din, örf vb. yazılı olmayan kurallara da uymak zorundadırlar. Bunlardan başka ithalat ve ihracat işi ile meşgul kurumların ilişkide bulunduğu ülkelerin ilgili mevzuatına uyma gibi mecburiyetleri vardır. İşletmelerin varlıkları İş Hukuku, İcra İflas Hukuku, Borçlar Hukuku, Türk Ticaret Hukuku vb. kanunlar ile şekillendirilir. Kurumsallaşma için

hukuki düzenlemelere uyulması ve sözkonusu mevzuatın içselleştirilmesi şarttır (Çiftçi, 2006: 31-32).

İşletmeler kurumsallaşma süreci boyunca mevzuat değişikliklerini ve diğer zorunlulukları daima dikkate almalıdır. Örneğin, personeli sigortalı çalıştırma, sendika üyelerinin aktivitelerine izin verme, eski hükümlü ve engelli işçi alımı gibi zorunlulukları sağlayarak kurumsallaşma yoluna girilebilmektedir. Kanuni yönden kurum sallaşma, kuruluşun yasalara uyması ve yasal zorunlulukları benimsemesi olarak değerlendirilmektedir (Dönmez, 2009: 46). İşletmelerin mevzuu bir takım yaptırımlarla karşı karşıya kalmamaları için söz konusu düzenlemelere uyması gerekmektedir. İşletmenin yasa önünde tanınması, ilgili yasal düzenlemeler çerçevesinde gerçekleşebilmektedir (Şengün, 2011: 22).

2.4.2. Varlığın sürekliliğinin sağlanması

Süreklilik, örgüt yaşamının bütünü açısından önem taşıyan bir konudur. İşletmeler daha kuruluş aşamasındayken dağıtım kanalları, ölçek, üretim sahası ve kapasitesi vb. temel unsurları dikkate alarak kurulma gayesi çerçevesinde işletme bünyesindeki görev, eylem ve aktiviteleri düzenleyen bir düzen meydana getirirler (Kıran, 2007: 49). Günümüzde organizasyonların herhangi bir sorun yaşanmadan önce önlem almaları ya da asgari olarak sorunla karşılaşıldığında tedbir geliştirebilecek seviyede olmaları gerekir (Kalkan, 2006: 76). Varlıklarını sürekli hale getiren işletmeler kurumsal ve kişisel hedeflerin uyum içinde gerçekleşmesini temin ederek ekonomik, psiko-sosyal ve toplum içindeki yerlerini güçlendireceklerdir (Karpuzoğlu; 2004).

İşletmeler durağan bir oluşumdan daha çok gayelerine ulaşabilmek için değişikliklere süratle uyabilen dinamik bir yapıya kavuştuklarında varlıklarını kurumsallaşma ile sürekli hale getirebilirler (Ak, 2010: 85).

İşletmelerin büyüme istekleri yalnızca idarecilerinin istediği bir şey değil aynı zamanda varlığını devam ettirebilmesi için de gereklidir. İşletmelerin varlıklarını sürekli hale getirmeleri kurumsal ve bireysel gayelerin uyumla oluşmasını temin ederek toplumsal, iktisadi ve psiko-sosyal düzeylerini güçlendirir. Kurumsal işletme

personeli de işletmenin sağlıklı bir şekilde devamlılığına odaklanmalı ve işletme sağlığını tehdit eden unsurları en aza düşürmeye çalışmalıdır. İşletmeler durağan yapıdan çevresel şartlara uyabilen dinamik bir yapıya bürünerek varlıklarını sürdürebilirler (Kıran, 2007: 49).

2.4.3. Kurumsal kimlik kazanma

Kurumsal kimlikten, işletmeye ait davranışları ve kişiliği temsil etme şekilleri olarak söz edilebilir. Çalışanların buldukları işletme ile bütünleşmeleri kurumsal kimlik sayesinde gerçekleşir. Aynı zamanda tüketiciler de ürün ve hizmetle ilgili tercihlerini kurumsal kimliklere göre yaparlar (Uzoğlu, 2001: 337). O halde kurum olarak organizasyon kavramını, farklılık yaratan bir kimliğe sahip olma olarak ele alabiliriz.

Yeni işletmeler kendilerine özgü kuralları, uygulamaları daha kolay ve kısa sürede yerleştirebilirler. Bu durum, onların kurumsal kimlik kazanmalarını kolaylaştırmaktadır. Eski işletmeler ise olumlu kredibiliteye sahip değillerse ihtiyaç anında yeni düzenlemeye giderler. Lakin bu süreç eski işletmelerde bir takım düzenleme ve uygulamaların değiştirilmesini getireceğinden bu, onlar için zorlu bir süreç olacaktır. Kurumsallaşmaya etki eden faktörler içerisinde örgüt kültürü, teşkilat yapısı, idari anlayış, çevre uyumu, insana odaklılık, eğitim ve hedef belirleyebilme en önemlileri olarak sayılabilir.

2.3.4. Bireysel ve örgütsel amaç uyumu

Örgütün temelini, birer sosyal varlık olan bireyler oluşturur. Ferdin bir teşkilata katılma nedeni ihtiyaç hissettiklerini karşılama isteğidir (Kıran, 2007: 50). Örgütün amacı ise yaşamını sürdürmektir. Bunun için iki alt amacı gerçekleştirmek mecburiyetindedir. Birincisi üretim yapmak, ikincisi de örgütte çalışanların işten doyumlarını sağlamaktır (Dönmez, 2009: 48). İşletmelerde sürdürülebilirliğin sağlanması için ferdi ve örgütsel hedefler ile değerlerin dengeli olup olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Fertler taleplerini karşılamak adına örgütlere katılırken örgütler de misyonlarını eda edebilmek için örgüt hedeflerine yönelik olarak bireylerden

faydalanırlar (Efil, 1987: 192). Örgütlerin ve fertlerin hedeflerinin birbirlerine uyumlu olmamasında ise gerçek manada bir aktiviteden bahsetmek mümkün olamaz. Bundan dolayı personelin amaç ve taleplerinin örgütünkilerle uyumlu hale gelmesini sağlamak, kurumsallaşma yolundaki örgütlerin en büyük sorumluluklarından biridir (Ak, 2010: 85).

Asıl gayesi kurumsallaşma olan bir teşkilatın ana vazifelerinden birisi personelin gereksinimlerinin karşılanması ve çalışan bireylerin gayeleri ile örgüt amaçlarının uyum sağlamasıdır (Kıran, 2007: 50). Eğer örgütün amaçlarıyla personelin amaçları uyuşmuyorsa o örgütte faydadan söz edilemez. Kuruluşlar kendi içinde bir düzen ve ahenk sağlayamazsa kurulma gayelerine ulaşamayacaktır. Firmanın gayelerine ulaşabilmesi için çalışan bireylere örgüt benimsetilmelidir (Eren, 2008).

2.5. Kurumsallaşmanın Yararları ve Sakıncaları

Kurumsallaşma, işletmenin faaliyetlerini, kişilere bağımlı olmaksızın devam ettirebilmesini ve geliştirmesini temin edecek sistemin kurulmasıdır. Kurum sallaşma prosesinin doğru hamlelerle gerçekleştirilmesi, her basamakta teyit edilmesi ve işletmenin yönetim yapısına en uyumlu yolların tespit edilmesi, kurumsallaşmadan hasil olacak kalite, etkenlik, verim, kâr, müşteri memnuniyeti, dış dünyayla uyum ile hayatta kalma gibi faydaların artmasına imkan sağlayacaktır (Güngör, 2008: 97). Kurumsallaşmanın faydalarını ve sakıncalarını ortaya koyarak kurumsallaşmayı daha iyi anlamak ve değerlemesini yapmak mümkün olabilir.

Kurumsallaşma yoluyla kuruluşlar idari yönden bütünlük oluşturan bir sistemde, denetimin basitleştiği, personelle iletişimin yoluna girdiği, aile içinden olanların idari kararları çok fazla etkileyemediği, sürdürülebilirliğin ve gelişmenin ön planda tutulduğu bir süreç içine sokulmaktadır (Genç v.d., 2008: 370).

2.5.1. Kurumsallaşmanın olası yararları

Kurumsallaşma gerçekleştirildiğinde aile içi ilişkilerden ziyade çalışanların uzmanlığına, kariyerine, yeteneklerine ve iş yaşamındaki başarılarına bakılarak işletme menfaatine tarafsızca değerlendirilmelerine imkan sunar. Tatmin edici bir ücret politikasının yerleşmesi kurumsallaşma ile mümkün hale gelir. Uzun soluklu

doğru bir büteleminin gerçekleştirilmesi ile işletmenin gelecek planlamasını gerçekçi bir şekilde tahmin edebilmesini sağlar.

Uzman yöneticilerin karar alma sürecinde bulunmasına fırsat vererek kuruluşla ilgili dışarıdan gelecek kararların tarafsız değerlendirilmesine yardımcı olur. Denetim organı düzgün işler. İşletmede fiilen çalışan aile fertlerinin ve diğer hissedarların hak edişlerini yazılı hale sokar. Kuruluşun rekabet başarısını arttırır. Firma personelinin fikir retebilenlerden oluşmasını sağlar. Firmaya yeniliklere açıklık kazandırır, değerim ve gelişimini destekler. Risk alabilmenin nn açarak alternatif yollarını ortaya koyar (Fındıki, 2011).

2.5.2. Kurumsallaşmanın olası sakıncaları

Kontrol işletme sahiplerinin elinden çıkabilir. Kurumsallaşmanın aşamaları yüksek maliyet gerektirir. Tekrarların artması ile karar verme süresi uzar, sistemin ağrılaşması söz konusu olabilir. Böyle bir durumda koordinasyon eksikliği baş gösterir. Firma maliklerinin işletme bazında kapsamlı düşünmeyi bırakması kurum sallaşmanın işletmelerde yol açacağı muhtemel sakıncalar gibi algılanmaktadır. Diğer taraftan firmanın girişimcilik becerilerinde düşüş yaşanacağı fikri de muhtemel sakıncalar arasında sıralanmaktadır (Ulukan, 2005: 35).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA ve TÜRKİYE ÖRNEĞİ

3.1. Genel Olarak Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Aile kuruluşlarında çoğunlukla aile ilişkileri öne çıktığından duygusal dinamikler mevcuttur. Ancak kurum sallaşmış aile işletmelerinde rasyonel ve akılcı dinamikler öne çıkar. Kurumsallaşmayı başarıyla gerçekleştiren aile işletmeleri varlıklarını üçüncü nesle devredebilmektedir. Ailelerin kurduğu firmaların yerelde ve dünyada üçüncü nesle varma oranı %15-20 aralığındadır. Söz konusu firmaların ortalama faaliyet süreleri ise 25 ile 30 yıl arasındadır. Bahsedilen süre bir aile işletmesinin başarılı olduğunun söylenebilmesi için yeterli değildir. (Fındıkcı, 2011). Kurumsallaşamamanın en önemli sebebi kurucunun kurumsallaşmayı gereksiz görmesidir.

Aileler tarafından kurulan küçük ya da orta büyüklükteki firmalar büyüme sürecine girdiğinde kurum sallaşmaya ulan talep de ortaya çıkmaya başlar. Kurucunun edindiği usul ile ailenin firması büyümeye yoluna girmiştir. Büyüme tatmin edici düzeye ulaştığında kurucu, işinde uzman yöneticilerin gerekliliğini anlar. Bu aşamaya gelindiğinde işletme kurum sallaşmayı beceremezse büyümeyi kaldıramayıp ve batma seviyesine gelir. Son tahlilde firmanın kurumsallaşması ve sürekliliği, aile ve işletme yönüyle büyük önem arz etmektedir (Güney, 2008: 280).

Kurum sallaşma seviyesinde yetersizliğin görüldüğü aile işletmelerinde teşkilatlanabilme yeteri kadar gelişmemiştir. Bu firmalarda merkeziyetçi bir yönetim anlayışı ve açık olmayan iş tanımları belirgin hale gelmektedir. Kurum sallaşma seviyesinin yüksek seyrettiği aile kuruluşlarında ise teşkilat yapısı sadedir. Karar alma eylemi hızlı işlemekte, yönetim anlayışında yetki devri ne yer verilmektedir. Profesyonel iş ortamı bulunduğundan sözü edilen işletmelerde işi kotarabilecek çalışanlara o iş emanet edilir. Bununla birlikte iş bölümü ve uzmanlaşmada ilerleme kaydedilmiştir. Bu nedenle aile büyükleri genellikle uzman yöneticilerin işine karışmamaktadır.

Türk aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilmeleri, dünya ölçeğinde işletme haline gelebilmeleri ve kurumlarını gelecek nesillere aktarabilmeleri adına dikkat etmeleri gereken en önemli hususlardan birisi kurum sallaşma kavramıyla açıklanmaktadır (Günel, 2005: 44).

Aile işletmelerinin etkinliğinin sağlanmasında yönetim, örgütlenme, planlama, yürütme ve kontrol gibi fonksiyonlar başarıyla uygulanmalıdır. O nedenle kurumsallaşmış aile işletmelerinin taşıdığı temel karakteristiğe öncelikle yönetim fonksiyonları açısından bakılacaktır. (Bilgin, 2007: 51).

3.1.1. Kurumsallaşmış aile işletmelerinin genel özellikleri

Ülkemizde aile işletmelerinin önemine binaen ülke ekonomisinin mihenk taşlarından olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu nedenle sürekliliğin sağlanması açısından aile işletmelerinde kurumsallaşma oldukça önemlidir. Daha çok aile ve işletmenin birbirinden ayrılması olarak anlaşılan kurumsallaşma, işletmede çalışanların aile üyesi kimliklerini kabul etmez (Dilbaz, 2005: 84).

Kurumsallaşmayı gerçekleştirmeyen aile firmaları değişime karşı koymaktadırlar. İşletmenin içinde bulunduğu durumun sürdürmek istediklerinden risk almaya karşıdırlar. Coğrafi ayrılık duygusal ayrılığı çağrıştırdığından bağımlılık düzeyi yüksektir. Kurumsallaşmayı başarmış firmalar ise gelişime olumlu bakar ve elastiktirler. İş dünyasına can veren risklere daha çok yakındırlar. Aileden olmanın yerine yeteneğin önemine inandıklarından stratejik planları mevcuttur. Her her ferde kişisel hedefine ulaşması için özgürlük tanınır (Meşe, 2005: 32).

Yönetime hükmeden kurallar yazılı hale getirilmeli, belgelere dökülmeli ve söz konusu kurallara tüm üyeler uymalıdır. Firmada güvenilir bir denetim sistemi bulunmalıdır. Aile işletmelerinde bir strateji belirlenmemişse ve yeniliklere açık değilse, piyasada işletmenin başarı şansı yakalaması mümkün değildir (Dilbaz, 2005: 85).

3.1.2. Şirketin kurumsallaşması

Devam etmesi şahıslara bağlı olmayan sistemler kurumsallaşma ile mümkün olmaktadır. Sistemi oluşturan belli başlı unsurlar kurumsal yapılarda da iletişim halinde olmalıdır. Kurum sallaşma kavramı ile genelde şirket kavramından söz edilmektedir. Aile firmalarında kurumsallaşma ile de ailedeki ilişkilerin kurumsallaşması ve firmanın kurumsallaşması olmak üzere iki ayrı boyuttan söz edilmektedir (Koçel, 2007: 51).

Firmaların fertlere bağımlı olmayan, uzmanlaşmış yönetim anlayışının benimsediği bir sistemin kurulması, şirketlerde kurumsal yapının inşasına dair çalışmaların referans aldığı noktayı oluşturmaktadır (Aydın, 2010: 45). Firmanın sağlıklı kurulmuş temeller üzerine oturması şirketin kurumsallaşmasıyla ifade edilmektedir. Ancak kurumsallaşma öncelikle bir çap sorunu olduğundan ve büyüme aşamasındaki şirketlere uygun olduğundan burada dikkat çekici husus; aile firmalarının mutlaka kurumsallaşmasından ziyade kurumsallaşma çalışmalarının başladığı aşamadır (Sungurtekin, 2007: 93).

Firmanın bir kurum haline gelmesi, şirketin kurumsallaşmasıyla açıklanmaktadır. Buradan yola çıkarak şirketlerin uzmanlaşmış yönetim anlayışına bağlı bir yapıya kavuşturulması gerektiği söylenebilir (Altınkaynak, 2007: 64). Kurumsallaşma yoluna girmeye başlayan şirkette kontrol mekanizması tek bir ferдин hakimiyetinden çıkar. Şirket içinde zorla iş yaptırma ve emir verme yerine yönlendirme ve ikna etme ön plana çıkar (Sungurtekin, 2007: 94).

3.1.3. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması

Aile kuruluşlarında kurucunun hayata veda etmesinin ya da iş yapamaz duruma gelmesiyle aile ilişkilerinin kurumsallaşmasına gerektiği önemin verilmemesi, uzun vadeli olarak düşünememe, plansız hareket etme gibi nedenlerle aile, kurucu dönemindeki başarıları gösteremez ya da işletmeye son vermek zorunda kalmaktadırlar.

Aile işletmeleri sahip oldukları avantajlar nedeniyle başarı merkezde tutarlar. Ancak aile içi tartışma ve çatışmaların yarattığı tehlikeler aile firmasının

sürdürülebilirliği yönünden büyük risk oluşturduğundan işletmenin kalbinde yer alan aile, işletmenin sürdürülebilirliğinin önündeki en büyük engeldir (Aydın, 2010: 42). Ailenin malik olduğu şahsına münhasır yapının devamı ve arkadan gelmekte olan nesle aktarılması gayesiyle aile ilişkilerinde de kurumsallaşmaya imkan tanınması gerekir. Aile ilişkilerinin sistemli hale getirilmesi, aile işletmesi için en önemli hedeflerden biri olmalıdır (Sağlam, 2006).

Aile içinden görev alan bireyler arasında yetki ve sorumluluk karmaşası yaşanması engellenmeye çalışılmalı, işletmede olduğu gibi aile içinde de herkesin yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir (Karcıoğlu, 2010). Aile ilişkilerinin kurumsal şekle dönmesi zamanla gerçekleşmektedir. Söz konusu zaman diliminde yapılması gerekli bazı hazırlıklar bulunur. Bunlar; aile anayasası, yönetim kurulu, aile meclisi, devir planlaması, miras planı ve acil durum planıdır (Kırım, 2007).

3.1.3.1. Aile anayasası

Aile işletmesi özelliğindeki firmaların nesiller arası aktarımı vuku bulduğunda, yönetim ve/veya faaliyet süresi içinde bazı sorunlar birikmeye başlar. Aile işletmelerinin yükselme dönemi ile birlikte dahil olan damat, gelin vs. diğer akrabaların kurumdaki görev ve sorumlulukları, ardından gelen kuşağın firma içinde istihdam edilme keyfiyeti gibi tartışma alanları ortaya çıkar.

Aile anayasası, ailenin firma ile olan münasebetine ait yazılı veya doğal nitelikte temel kurallardır. Aile bünyesinde yer alan ya da evlilik ve doğum gibi yollarla sonradan katılan aile üyelerinin işletmeyle olan ilişkilerinde rehberlik yapan, tüm aile bireylerince kabul edilen ve herbir bireye aynı tarzda uygulanan, uyulmamasında ise belli yaptırımlar koyan normlar ve değerler bütünüdür (Karpuzoğlu, 2004) Aile anayasası, yeni nesillerin işletme yönetimine katılımını kurallara bağladığından karışıklıklar ve keyfi davranışlar engellenebilmektedir.

Aile anayasası, aileye mi yoksa işe mi öncelik verilmesi gerekir sorunun ortaya çıkardığı münakaşayı ortadan kaldırarak, iş ve aile birlikteliği şartlarının tespitinde kılavuz vazifesini icra eder. Aile anayasası ailenin işletme imkanlarından yararlanma şartlarını ortaya koyan, tüm aile fertlerinin uyması gereken, aile değerlerinin ve

imajının muhafazasına yönelik normları belirleyen, aile üyelerini işletme ve ailenin geleceği için hazırlayan bir aktör rolünü üstlenir (Karpuzoğlu, 2004).

Aile anayasası içinde aile vizyonu, misyonu, amaç, hisse oranları, aile fertlerinin eğitimi, ücret değerlendirmeleri, yönetime seçimde geçerli kriterler, terfi nedenleri gibi konuların önceden tespit edilmiş olması gerekir (Özalkan, 2016: 262). Aile anayasasını tasarlarken aile üyelerinden bazıları kayırılmamalı, objektif ve net olunmalıdır.

3.1.3.2. Yönetim kurulu

Yönetim ile ilgili konuların tartışılıp karara bağlandığı ve işletme ile ilgili kararların alındığı yer yönetim kuruldur. Aile bünyesinde meydana getirilen aile işletmesinin sıhhatle işlemesi yönünden öncelikli olarak, ailenin firma içerisindeki pozisyonunun kurullarla karar verilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşımla ailenin firmayla olan münasebetlerinin sınırlarının çizilerek çatışmalardan arı kalınması imkanı doğacaktır. Aile üyeleri, ortaklar, malik olanlar, diğer personelin firmadaki görevleri nedir ve ne olmalıdır? Aile ve firma değerleri nasıl sentezlenmelidir? İşletmeye dair temel kararları vermek üzere ilk elden kim yetkili ve sorumludur? Hangi aile üyeleri ne oranda işe ortaktır? Ortaklar arasında görev dağılımı nasıl yapılmaktadır? Dağılım net ve anlamlı mıdır? Aileyle ilgili harcamalara bakan kurullar var mı? vb. gibi soru ve sorunlar yönetim kurulunun görev alanına girmektedir (Findıkçı, 2011).

Yönetim kurulları kritik görevlere insan kaynağı bulup atamak, işletme felsefesini inşa etmek ve uygulamak, etkili bir teşkilat yapısı kurmak ve devamını sağlamak, işletme faaliyetlerini denetlemek, icra heyetinden gelen sorunları gidermek, yatırım kararları vermek (Erdoğan, 2007: 124), işletme tepe yönetimini belirlemek, olası risklerin yönetimini sağlamak, ortakların çıkarlarını korumak, düzenleyici önlemleri zamanında hayata geçirmek, performansını takip etmek ve yedeklemesini yapmak (Karcıoğlu, 2011: 61), işletme misyon ve vizyonunu belirlemek ve kamuya açıklamak, çıkar çatışmaları ile anlaşmazlıkların giderilmesinde çözüm önerileri geliştirmek (Kebeci, 2011: 91) gibi amaç, temel görev ve sorumluluklarla faaliyet göstermektedirler.

3.1.3.3. Aile meclisi (konseyi)

Aile meclisi (konseyi), işe ait kararların daha etkili duruma getirilmesini ve aile fertleri arasındaki iletişimin kaliteli yürümesini sağlayan bir yapıdır (Civan ve Yaşar, 2005: 261). Gelecekte işi kimin yöneteceğine, kararların ne şekilde alınması gerektiğine, gerek firmada çalışan gerek de çalışmayan akrabaların maddi beklentilerinin çerçevesine aile meclisinde karar verilir (Boyacıoğlu, 2007: 54-55). Bu bakımdan aile meclisi aile anayasasının temellerini oluşturmaktadır.

Aile anayasasının beslenmesine rehberlik etmek, ailenin önem verdiği değerleri ardından gelen nesillere aktarmak, fikir teatisi için önerilerde bulunmak, ailenin kararlılığını ve duruşunu muhafaza etmek, hissedarlığın inceliklerini eğitim yoluyla yerleştirmek, aile anayasasını uygulamaya koymak, aile ve şirket arası münasebetleri izlemek aile meclisinin görev ve sorumlulukları olarak sıralanabilir (Erdoğan, 2007: 124).

Aile meclisinde kimlerin bulunacağı yönetim kurulu tarafından kararlaştırılır. Yönetim kurulu dışında kalan fertlerin birinci derece yakınları ve yönetim kurulu üyelerinin katılımı ile oluşur (Fındıkçı, 2011). Aile meclisi kararları ailenin her bir ferdi bağlar ve yönetim kurulu yönüyle de tavsiye edicidir. Bu kararlara önem verme konusunda yönetim kurulu bağımsız ve hürdür.

3.1.3.4. Devir planlaması

Devir planlaması, arkadan gelen kuşak arasından işletmeyi devralacak potansiyel idarecileri tespit, devrin ve devredilen fertlerin atama işleminin tüm işletme paydaşlarına duyurulması faaliyetlerini içermektedir (Fındıkçı, 2011). Stratejik bir devir planlaması sürekliliği hedef alan aile işletmeleri için hayati öneme sahip olmaktadır (Kırım, 2007). Her yönetici kendi yerine geçecek kişinin hazırlanmasını başarılı bir yönetim devri sürecinde sağlamalıdır (Dyer, 1988).

Mevcut iş yerinin kendilerinden sonra da devamını sağlamak için işletme sahipleri, işletmenin kurumsallaşması konusunu ve devir planlamasını gündemlerine almaları gerekmektedir. Aile işletmelerinin ömürlerinin kısalığı ve çağdaş rekabet ortamında varlığını devam ettirebilme sorunsalı, işletme ile aile ilişkilerinin

kurumsallaştırılması yönünde gerekli adımların atılıp bu meyanda düzenli bir firma ve aile münasebeti temin edecek planların oluşturulması sağlanabilirse büyük ölçüde çözüme kavuşmuş olacaktır (Boyacıoğlu, 2007: 56).

Devretme işlemlerinin başarıyla ve herhangi bir sorunla karşılaşmadan gerçekleştirilebilmesi, kurucunun firmayı devir arzusu, varislerde bu sorumluluğu kabul etmek için istek, kurucunun bu dileğini yerine getirmek için varislerde var olması arzu edilen hasletler olmak üzere üç önemli faktöre sıkı sıkıya bağlanmıştır (Dailey, 1977: 61)

3.1.3.5. Miras planı

Miras planı, işletme sahibinin hayatının sona ermesi ya da işte çalışamayacak hale gelmesiyle bu durumun meydana getireceği olumsuz mali etkiyi minimuma indirmek gayesiyle düzenlenir. Miras planlaması kurgulanırken üzerinde durulması lüzumu hissedilen bir takım hususlar yer almaktadır. Bunlar; işletme sermayesi, hisse oranları ve iştiraklerdir.

Miras sözleşmesinin hisse alım-satım kurallarını belirle ve mülkiyetin aile saatleri içinde tasarlanan şekilde dağıtımının yapılmasını güvence altına alır. Bunu temin etmek için işletme sermayesi, mülkiyet standartları, hisse oranları, iştirakler hisse devri için kurallar ve devrin ardından gelen/gelebilecek kısıtlamalara dair ilkeler ortaya konulmalı ve sözleşmeye bağlanmalıdır (Altınkaynak, 2007: 92)

Miras planının düzenlenmesinde dikkat edilmesi gereken nokta, en mühim ve en acil gereksinmelerin belirlenmesi ve işletmeye ilgisiz fertlerin işletme dışı kazanç kalemleri ile tatmin edilmeye çalışılmasıdır (Yıldırım, 2007: 76). Miras üzerinde planlama yaparken adam kayırmaya mani olunmalı, adaletli davranılmalı ve firma içindeki nakit dengesine dikkat edilmelidir.

3.1.3.6. Acil durum planı (stratejik durumsallık-kriz planı)

Müteşebbisin beklenmeyen zamanda vefatında firma faaliyetlerinin olumsuzca etkilenmemesi için gerçekleştirilmesi planlanan kısa süreli hareket planı acil durum planıdır. SWOT analizinde yer alan tehditlerin bulunduğu analiz, bahsedilen planı öne çıkarır. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile işletmelerinde üzerinde durulması

gereken konu tüm planların işletme vizyon, misyon ve amaçları ile uyumlu olmalarının gereği ve stratejik planın birer parçası olmaları gerçeğidir. Ancak, işletmenin varlık nedeni, hedefleri ve temel değerleri göz önünde bulundurulursa aile, miras, varis, emeklilik ve acil durum planları gerçekleri yansıtır (Yıldırım, 2007: 77). Birçok kurumsallaşma eğiliminde olan aile işletmelerinde tüm aşamalar tamamlansa dahi acil durum planı atlanmaktadır.

3.1.4. Aile işletmelerinde kurumsallaşma adımları

Aile kuruluşlarında kurumsallaşma adımlarını idari fonksiyonlar bakımından gözden geçirmek gerekir. Yönetim fonksiyonları planlama, yürütme ve koordinasyon, örgütlenme, kontrol aşamalarından meydana gelen dört adımdan oluşmaktadır (Şimşek, 2008: 128).

3.1.4.1. Planlama

Planlama, şirketin amaca giderken neyin ne zaman kimle nasıl ve nerede gerçekleştirileceğinin belirlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. İşletme, geleceği görerek ve amaçlarına hakim olarak hareket etmelidir. Aile işletmelerinin en önemli sorunlarından olan süreklilik, genellikle planlama yapmaktan kaynaklanmaktadır (Özcan, 2015: 205). Yapılan bir araştırmaya göre aile işletmelerinin %68,2'si işletmenin gelecekte devredilmesini kararlaştırmamıştır (Ateş, 2005: 179).

Planlama kavramı firmada kurumsallaşmanın gerçekleştirilebilmesi için atılacak adımların daha önceden tespit edilmesi süreci olarak düşünülebilir. İdare yönüyle planlama ileriki zaman diliminin değerlendirilmesi ve ona göre ihtiyaç duyulan tedbirlerinin daha önceden alınmasıdır (Şimşek, 2008: 129). Aile şirketlerinin sahip olduğu uzun dönemli bakış açılarını avantaja çevirecek stratejik yapıdan yoksun olmaları; aile üyelerinin şirketin uzun yıllar var olmasını istemek dışında bu konu hakkında gereken planlamanın yapılmamasından kaynaklanmaktadır (Arslan, 2006: 79).

Planlama çerçeveli etkin bir kurum sallaşma uygulaması yapılması amacıyla planlama sürecine dikkatlerin çekilmesi, veri toplama aygıtlarının ve yöntemlerinin

sabitlenmesi, paylaşılan ve öngörülen gayelere malik olunması, yönetsel organların meydana getirilmesi, miras planlaması yapılması, intikalın planlanması ve stratejik risk planlamasının yapılması gerekir (Bingöl v.d., 2010: 57).

3.1.4.2. Örgütlenme

Varılmak istenen bir gaye ya da amaçlar dizisi; söz konusu amaç veya amaçları varlık düzeyine ulaştırabilmek için yapılacak işler; bu işlerin çalışanlar içinde bölünmesi ve çalışan ilişkilerinin belirlenmesi anlaşmalarına örgütlenme adı verilir (Şimşek, 2008: 145). Örgütlenme, emir, bilgi, karar ve rapor akışı vb. şekilsel iletişim kanallarının oluşumudur (Gümüştakin, 2005: 83). Örgütlenme sırasında, işletmenin hedefleri doğrultusunda organizasyonda oluşan yetki, görev bilinci ve karşılıklı ilişkilerin bulunduğu bir teşkilat şeması oluşturulur.

Girişimcilerin direk harekete geçmeleri, hiyerarşi ilkesinin göz ardı edilmesi, pasif bırakılanların olması, girişimcinin ve uzmanlaşmış tecrübeli yöneticilerin etkin denetim alanlarının olması, işe alınacak fertlerden beklenen özelliklerin sistemli olarak teşhis edilmemesi, aile fertlerinin kuralları hiçe saymaları, yetki ve sorumluluk sahalarının ihlali, girişimciyle bütünleşmiş işletme yapısının mevcudiyeti gibi unsurlar örgütlenmeyi ve dolayısıyla kurumsallaşmayı engellemektedir (Karpuzoğlu, 2004).

Aile kuruluşlarında müşteri taleplerini karşılayacak ve gelişen piyasa koşulları çerçevesinde teşkilatlanmak, işletmenin beklenen gayesine ulaşmayı kolaylaştıracak ve kurum sallaşma mesafesini artıracaktır. Bundan başka yeni bir yapı kurulurken, halihazırdaki alışkanlıkların sona erdirilmesi ve eski düzene bağlılığın unutulmaması gerektiği, yapılması gerekli planlı değişim de göz önünde bulundurulmalıdır (Karpuzoğlu, 2004).

3.1.4.3. Yürütme ve koordinasyon

Yürütme, örgüt yapısının işlerlik kazanarak yetki ve sorumlulukların kullanılmaya başlandığı bir süreçtir (Taşhan, 2010: 76). Kumsallaşmış aile kuruluşlarında yürütme ve eşgüdüm faaliyetleri etkili bir halde işlemektedir. Her bölüm diğerlerinin çalışmalarının farkında ve kendileri ile diğer bölümler arasındaki ilişkilerin durumunu bilmektedir. Şirketteki bölümler ve çalışanlar birbirleriyle

uyumlu bir şekilde faaliyet göstermektedirler. Koordine kavramı ise bir işletmenin aktivitelerini kolaylamak ve başarısını arttırmak amacıyla her bir faaliyetin ve bölümlerin birlikte çalışabilir hale getirilmesidir (Şimşek, 2008: 236).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler yürütme fonksiyonu ele alınarak incelendiğinde üretim ve pazarlamanın üzerinde çalışıldığı görülmektedir. Bunun aksine, kurumsallaşma düzeyinin yüksek derece olduğu aile işletmelerinde ise müşterinin dilek ve taleplerinden muhtemel satış hacmine; firmanın satış ve dağıtım kanallarından satış iyileştirme yöntemlerine kadar birçok alanda mevcut olduğu görülmektedir (Karpuzoğlu, 2004).

Yürütme fonksiyonunun bir bakıma paralel ve iç içe olarak görüldüğü bir diğer fonksiyon ise koordinasyon fonksiyonudur (Bilgin, 2007: 68). Eşgüdümün başarıyla uygulandığı teşkilatlarda bölüm ilişkileri çok sıkı olup tüm bölümler uyum içinde çalışmaktadır. Her bölüm, başka birimlerin hareketleri ile uyumlu olabilmek için devamlı kontrole tabidir (Şimşek, 2008: 237).

3.1.4.4. Kontrol

Yönetim işlevlerinin sonuncusu olan kontrol merhalesi yöneticinin hedeflere ulaşma ölçüsünü gösteren adımdır. Bu aşamada planlanan ile gerçekleşen gayeler arasındaki farklar belirlenerek sebepleri araştırılır (Şimşek, 2008: 251). Bu hedeflere ulaşmak adına kontrol işlevi; kontrol sisteminin kurulup geliştirilmesi ve kontrol sürecinin işletmedeki tüm yöneticiler ile personelleri kapsamaması olmak üzere üç adımda uygulanabilmektedir (Karpuzoğlu, 2004).

Yönetimin ayrılmaz bir parçası olan kontrol işletme içinde bütün aile bireyleri ya da hissedarların kabul edeceği bir mekanizma ile oluşturulmalıdır. Kontrol evresi hedeflerin belirlenmesi, gerçekleşen durumların belirlenmesi, ilk iki evrenin karşılaştırılması, sapmaların belirlenmesi ve sapmaların nedenlerinin araştırılması olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır (Paşaoğlu, 2013: 7).

3.1.5. Aile işletmelerinde kurumsallaşma yönündeki engeller

Başka işletme türlerinden farklılaşarak aile işletmelerinde, aile ve iş arasındaki rollerle mantık duygusallık ilişkisi iç içe geçmiş durumdadır. Bu hal aile işletmelerinde

aile dinamikleri ile gelişen pazar dinamiklerini dikkate almayı zorunlu kılmaktadır. Aile dinamikleri ile pazar dinamiklerinin eşanlı olarak irdelenmemesi ve birbirleri üstündeki önemli etkenlerin göz ardı bırakılması, kurum sallaşma seviyelerini yukarı çekmek isteyen aile işletmelerinin önünde bir bent oluşturmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 46)

3.1.5.1. Yönetim fonksiyonları ve kurumsallaşmaya yönelik engeller

Kurumsallaşmaya yönelik engellere her bir yönetim fonksiyonu açısından aşağıda yer verilmiştir. Geleceğin planlanmaması, aileye dair planların dikkat edilmemesi, uzun süreli gayelerin bulunmaması, aile ve işletme karakteristiğinin olmaması, yönetim fonksiyonlarından olan planlamaya dair engellerdir (Bozkurt, 2005). İş akışlarının açık ve net bir biçimde çizilmemesi, bir uyarı sisteminin bulunmaması, sağlıklı değerlendirme ve performans ölçme fonksiyonunun olmaması, raporlama özelliğinin sağlıklı işlememesi, kritik kontrol noktalarının belirlenmemesi, disiplin yönetiminin yalnız profesyonelleri içerir şekilde işletilmesi kontrol fonksiyonuna dair engeller olarak karşılaşılmaktadır.

Müteşebbislerin derhal icraata koyulmaları, hiyerarşi ilkesinde ihlaller, müteşebbislerin ve kıdemli idarecilerin denetim alanlarının genişliği, işe alınacak bir kişide var olması gerekli niteliklerin tespit edilmemesi, aile fertlerinin kurallara uymamaları, yetki ve sorumluluk sahalarının işgal ve tecavüz edilmesi, müteşebbise bağlı şirket yapısının varlığı, yönetim fonksiyonlarından olan eşgüdümeye dair engellerdir (Karpuzoğlu, 2004: 140)

Girişimcilerin reaktif anlayışta olması, müteşebbisin ve tepe yöneticilerinin yakın kontrole salık vermeleri, müteşebbisin tüm işletmeyi ilgilendiren kararları bir başına alması, işletmede büyüme ve karlılık artışıyla birlikte kurumsal çalışmayı benimseyen aile fertlerinin sayılarının artması, genel müdür olmak isteyen aile fertleri arasında çatışma yaşanması, personel rejimi ve politikalarında, kan ve sıhri hısımlığın önemi, uzman ve tecrübeli yöneticilerin ve personele gereken değerlerin verilmemesi, finansman alanında ki ilişkilerde güvenilirliğin yeterli görülmesi, sağlıklı işlemlere sahip bir performans sisteminin kullanılmaması, Yönetim fonksiyonlarından yürütmeye dair engellerdir (Bozkurt, 2005) Aile fertlerinin uzman ve tecrübeli

yöneticileri genellikle toplantılara çağırılmaları yönetim fonksiyonlarından koordinasyona yönelik bir engeldir.

3.1.5.2. Kurum kültürü açısından kurumsallaşmaya yönelik engeller

Aile ve işe dair değerlerin birbirine geçmesi geçmesi, rollerin karışması, söylemin kişiselleştirilmesi, çatışmaların yanlış idaresi, tavırların iş yeri disiplinine aykırı olması, kurum kültürü hakkındaki kurum sallaşma manileri olarak göze çarpmaktadır (Karpuzoğlu, 2004). Aile ve işyeri arasında çizilemeyen sınırlar işyerindeki hiyerarşik düzeni, disiplini ve iş akışını zedeleyerek kurum kültürüne zarar vermektedir.

3.1.5.3. Çevre koşullarına uyum ve kurumsallaşmaya yönelik engeller

Müteşebbisin çevre ile ilgili şartları yeterli ölçüde dikkate almaması, ar-ge'ye dair yürütülen herhangi bir politikanın var olmaması, toplama ve değerlendirme yapmak üzere bir veri sisteminin bulunmaması, girişim sahibinin kuruluş esnasındaki stratejilere bağımlı kalması bir kuruluşun stratejik gücünü, faaliyette bulunduğu sektörü ya da genel çevreyi içine alan çevresel şartlara uyum açısından kurumsallaşmaya maniler oluşturmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 47). Girişimci, başarı ile sonuçlanan kuruluş stratejisinin gelecekte de başarıyı devam ettireceğine olan inancı dolayısıyla çevre koşullarının işletme aleyhine değiştiğini fark etmeyerek ya da fark etse de aynı strateji ile tekrar başarı elde edeceğini zannetmesi büyük bir engel oluşturmaktadır.

3.2. Türkiye'de Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma

Türkiye'de varlık gösteren aile şirketlerinin kuşaklar boyunca ayakta kalmalarına engel olan en birincil sebep kurum sallaşma çalışmalarında yaşanan sıkıntılardır. Kurumsallaşmanın tam olarak anlaşılabilmesi, aile fertlerinde yaşanan çıkar kavgaları, kıskanmalar, çekemezlilikler, ailesel kaygıların işe yansması, girişim sahibinden kendinden sonrakilere güven duymaması vb. nedenlerle aile şirketleri yerelde kurumsallaşmayı gerektiği gibi sağlayamamaktadır (Bozkurt, 2005: 14).

Aile şirketi kavramıyla Türkiye’de 1870’li yıllarda ilk olarak aile şirketi olarak kurulum gerçekleşmiştir. Türkiye’deki aile kuruluşları ilk nesilden bir sonraki nesle geçerken ne yazık ki başarı gittikçe azalmakta ve uzun ömürlü olamamaktadır. Ülkemizde sosyo- kültürel ve ekonomik dokunun oluşumunda yön belirleyici bir etkiye sahip olan aile girişimlerinin en önemli gündemi sürdürülebilirlik konusudur (Aydın, 2010: 31).

3.2.1. Türkiye’de aile işletmelerinin tarihi seyri

Türkiye’de aile şirketlerinin doğuşu ve gelişmesi girişimcilik tarihi ile paralel seyir izlemiştir. Tarihin zorlu şartları nedeniyle günümüze kadar gelen aile işletmesi sayısı oldukça azdır.

3.2.1.1. Cumhuriyet öncesi dönem

Osmanlı’nın son döneminde oluşan milli iktisat yaklaşımı, Türk ve Müslüman halkın girişimci niteliğe soyunması, sanayi, ticaret ve bankacılıkla uğraşmalarının özendirilmesinden doğmuştur (Bolat, 2006: 84). Milli sanayi ancak Cumhuriyetin ilanının ardından başlamış ve bunda özel sektör kurma gayreti etkili olmuştur. Lakin bu gayret II. Dünya Savaşı ile akamete uğramıştır. Günümüzdeki şekli ile özel teşebbüsler son elli yıldır ekonomide yerini almaktadır. Bu nedenle geçmişte faaliyetine başlayıp kuşaklar boyu sürdürülerek günümüze ulaşabilen işletme sayısı azdır (Tikici ve Uluyol, 2006: 461).

3.2.1.2. Cumhuriyet sonrası dönemi

Genel olarak Cumhuriyet’in ilanından sonraki dönem altı başlıkta incelenebilir.

a) 1923 - 1930 dönemi

Osmanlı Devletinin yıkılışının ardından kurulan Türkiye Cumhuriyeti, zorlu ekonomik şartları devralmıştır. Balkan Savaşları ve ardından gelen I. Dünya Savaşı’ndan Osmanlı ekonomisi kötü etkilenmiştir. Bundan dolayı yeni kurulan cumhuriyetin önceliği ekonomiyi yeniden yapılandırmak olmuştur. Ekonomik

bağımsızlık ve güçlü ekonomi oluşturma adına sanayi, tarım ve ticareti geliştirecek ilk program İzmir İktisat Kongresi olmuştur (Kepenek ve Yentürk, 2007: 35).

Cumhuriyet'in kurulmasından sonra devlet müdahalesi ile girişimcilik yaratılmaya çalışılmış, özellikle 1927'ye gelindiğinde çıkarılan Teşvik-i Sanayi Kanunuyla girişimciliğin teşviki resmi kimlik kazanmıştır (Boratav, 2006: 129). Türkiye'de 1923-1930 yılları arasında, ekonomide liberal politikalar uygulanmış lakin bu dönem takip edilen politika hayal edilen sanayileşmeyi gerçekleştirememiştir.

b) 1930 - 1950 dönemi

Dünya çapında görülen 1929 Ekonomik Krizinden ötürü topyekün güçsüzleşmiş olan ve Devletçilik dönemi olarak adlandırılan bu dönemde kamu ile birlikte özel sektör de yeni sanayi tesisleri kurmaya başlamıştır. Bu dönem devletçiliği özel kesimi destekler nitopyeküydü ve bürokrasiden özel teşebbüslere geçişlerin fazlaştığı görülmekteydi (Arslan, 2006: 56). Bir başka taraftan A.B.D.'nin 1940'larda Marshall Planı kapsamında gerçekleştirdiği yardımlarla bu dönemde Türkiye tarımı desteklendiğinden sanayileşme bir süre gecikme yaşamıştır (Demirbaş, 1999: 67).

c) 1950 - 1960 dönemi

Devletçiliğin yoğun yaşandığı dönemin ardından liberal ekonomi politikalarının takip edildiği 1950-1960 yılları arasında verilen kredilerle kurulan işletme sayısında artış meydana gelmiştir. 1960 sonrası planlama sürecinin yeniden başlatılmasıyla birlikte Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) kurularak yeni bir dönem başlamıştır. Uygulamaya konulan I. Beş Yıllık Kalkınma Planının faaliyete geçmesi ile ithal ikameci bir sanayileşme öngörülerek devlet ile özel sektörün birlikte hareket edeceği karma ekonomi kurgulanmıştır (Kepenek ve Yentürk, 2007: 40).

d) 1960 - 1980 dönemi

1970'lere kadar artan şehirleşme iç talebi de artırarak sanayi ve ticaret meşguliyetlerinin artmasına sebep olmuştur. İletişimde ve ulaşımda sağlanan artış ile Türk Ekonomisi içe kapanan durağan durumdan dinamik bir hale dönüşmüştür

(Arslan, 2006: 57). Aile sermayesi yetmeyen firmalar bu dönemde, halktan sermaye toplamaya meyil gösterse de beklentileri karşılayamamıştır. 1980'e kadar olan dönemde ise hükümetler tarafından yapılan koruyucu önlemler ile müteşebbisler büyük kar elde etmişlerdir. Aile kuruluşları bahsedilen dönemde oldukça güçlenmiştir. (Ateş, 2005: 91).

e) 1980 - 2000 dönemi

Ekonomilerde liberalleşmenin başladığı 1980'lerde Türkiye ekonomisi dışarıya açılmış, ithalat ve ihracat çalışmaları artarken pek çok işletme de ekonomide yer almaya başlamıştır. Dış ticaretteki gelişmelerle birlikte rekabetin sertleşmesi sonucunda bu dönemde kurulan işletmelerde yönetim, önemli hale gelmiştir (Tikici ve Uluyol, 2006: 461). 1980 sonrası bazı endüstri dallarındaki şirketlerin büyümesi, rekabet artışı, işçi-işveren sorunları sonucu aile şirketi niteliğini koruyan dar çerçeveli ortaklıklardan, halka açık ve çok ortaklı şirketlere doğru kaymalar görülmüştür. Bu gelişme, şirket yönetimlerinde mal sahibi olan yöneticilerin yanı sıra profesyonel yöneticilikte de önemli artışlar olmuştur (Arslan, 2006: 57). Ülkenin ekonomik yapısında önemli yer edinen KOBİ'lerin ihracata yönelmesini gerçekleştirmek düşüncesiyle 1990'lı yıllarda Dış Ticaret Sektörel Şirketleri kurulması teşvik edilmiştir (Gümüştekin, 2005).

f) 2000 ve sonrası

Türkiye ekonomisi, 2001'de Cumhuriyet tarihinin en önemli krizlerinden biri olan ve 21 Şubat krizi olarak adlandırılan büyük ölçekli, dövize spekülasyon bir saldırı yaşadı. Bu kriz özel sektörde faal tüm şirketlerde olduğu gibi aile girişimlerini de etkilemiştir. Ekonominin dümenindeki şirketlerin pek çoğu ülkemizde hala aile girişimi niteliğindedir (Yüçetürk, 2002). Türkiye'de ticari alanın %90'ını oluşturan aile girişimleri daima değişen dengelerden ilk anda yara alan aktörlerdir (Gümüştekin, 2005).

4.2.2. Türkiye'ye özgü kurumsallaşma anlayışı

Uluslararası arena'dan farklı olarak ülkemiz özelinde kurumsallaşmaya farklı bir bakış açısı ve anlayışın gelişmesi, kurumsallaşma kapsamında öne çıkan bir başka

konudur. Türkiye özelinde yerleşmiş kurumsallaşma, uluslararası yazındaki kurumsallaşma kavramından (institutionalization) farklılık arz etmektedir (Ulukan, 2005: 31).

Türkiye’de kurumsallaşma denildiğinde işletmelerde işlerin görülmesinde ve vazifelerin belirlenmesinde şahsiliğten uzaklaşmış, sürekliliği ön planda tutan örgütlere dönüştürme kapsamındaki yönetsel çabalar olarak algılanmaktadır. Kurumsallaşmaya dair yazılmış eserlerde geliştirilen perspektif ve ifade edilen düşüncelerde kaynak olarak ülkemizde yapılanlar gösterilmekte, genellikle uluslararası yazın incelenmeden oluşturulmaktadır. Bu durum iki yazın arasındaki ilişkinin en düşük düzeyde kalmasına sebep olmaktadır (Ulukan, 2005: 32).

3.2.3. Türk aile işletmelerinde kültürel değerlerin kurumsallaşmaya etkisi

Bu bölümde kültür kavramı, kültürel değer boyutları, aile şirketlerinde kurumsal kültür ve değer temelli sorunlar incelenecektir.

3.2.3.1. Kültür kavramı ve kültürel değer boyutları

Latince "colere"den türetilen kültür, cultura sözcüğü insan aklının oluşumu ve gelişimi manasında Voltaire tarafından kullanılmıştır. Sözcük Almanca’ya geçtiğinde Alman Dili Sözlüğünde "cultur” tarzında kullanılırken daha sonraları bugünkü vaziyette tüm dillere yerleşmiştir (Soydaş, 2010: 31).

İçinde yaşanılan kültür, insan davranışını en geniş biçimde etkileyen unsurdur. Kültür kavramı her ne kadar toplumları (etnik ya da dini) tasvir etmede kullanılsa da aile ve firma gibi topluluklar için de benzeri ifadeye sahiptir (Hofstede, 1980: 21).

Geçmişten günümüze kültürel farklılıklar üzerinde yapılan en kapsamlı çalışma Geert Hofstede’nin gerçekleştirdiği çalışmadır. İnsanlar bilgisayardaki gibi bir çeşit hafıza programına sahip olduklarından çocukluklarından hayatlarının ileriki dönemlerinde dek belli bir sosyal çevrede, duygu, düşünce ve davranışları oluşmaktadır. Bu bakımdan kültür sosyal kalıtımın bir ürünüdür (Hofstede, 2001: 9-

24). Hofstede'e göre kültür kavramı, "zihinsel programlama" denilen bir ifade ile ifade edilmektedir. Hofstede'in belirlemiş olduğu değer temelinde kültürel dört boyut bulunmaktadır. Bunlar; güç aralığı, belirsizlikten kaçma, erillik - dişillik ve bireycilik - toplumculuktur.

3.2.3.2. Aile şirketlerinde kurumsal kültür ve değer temelli sorunlar

Aile üyelerini koruma ve gelişimlerine katkı sunmak üzere tasarlanan duygusal bir sistem olan aile kavramına karşın işletme ise kar elde etmek, pazar arz ve taleplerine uyum göstermek için büyüme, gelişme, faaliyetlerini sürdürme gereklerini yerine getiren bir organizasyondur. İşletme sistemi ile aile sistemi arasında oluşan pek çok temel farklılıklar bulunmaktadır. Aile şirketlerinde sistemlere dair bu farklar diğer işletme sistemlerinden ayrıksı bir kurumsal kültürün gelişmesine sebep olmaktadır. Aile ve firma arasında yer alan temel farklara aşağıda yer verilmiştir (Vural ve Sohodol, 2004: 327-328).

Aile değerleri, ömür boyu üyelik, duygu tabanlı sürdürülen akrabalık, içe dönük, kapalı sistem, eşitlik, güven, destek, ihtilaftan uzak durma ve değişimlere direnmeyi içerir. İş değerleri ise sonuçlarla sürdürülen, gerçek tabanlı, kazanılan üyelik, dışa yönelik, açık sistem, patron değişimi, rekabet, risk, görünüme direnmek ve tarafsızlığı içerir. Görüldüğü gibi sadece değerler değil, aynı zamanda birbirleri arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle de iki sistemin örtüşebilmesi için bu değerlerin harmanlanması gerekmektedir. Kurumsallaşma seviyesini artırmak isteyen firmalar işletme ve aile arasındaki dengeyi gözetmelidirler. Aile değerleri ile örgütsel değerlerin karşılıklı etkileşiminin sağlanmasıyla oluşturulacak olan kurum kültürü aile işletmesinin sürekliliğini sağladığı ölçüde, rekabet artışında avantaj sağlamaktadır (İbicioğlu ve İşler, 2005).

3.2.3.3. Türkiye'deki Aile Şirketleri

Aile şirketleri ulusal ve global ekonomilere büyük katkı sunmaktadır. Bununla birlikte, aile işletmelerinin çalışma hayatları incelendiğinde yaşamlarının bayağı kısa olduğu görülmektedir. Aile girişimlerinin en çok üçünden birinin gelecek nesle devredilebildiği, bunun da ancak yarısının 3. nesilde mevcudiyetlerini sürdürebildikleri saptanmıştır (Karpuzoğlu, 2004, s.43). Türkiye'de faal aile

girişimlerinin önemli miktarının faaliyet süresi kurucusunun yaşamı ile sınırlı kaldığı görülmektedir (ASO, 2005, s.4). Bununla birlikte birçok ülkede asırlık aile şirketleri bulunmakta ve çok başarılı bir şekilde varlıklarını idame ettirmektedir. Aşağıda Dünya’da ve yerelde faaliyet gösteren en eski aile girişimleri görülmektedir.

Şekil 3. Türkiye’de aile şirketleri

Şirket	Kurucu	Kuruluş Tarihi	Nesil Sayısı
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	H.Mehmet Botsalı	1893	4
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Alp Yalman	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioglu	1927	3
Nurus	Nurettin Kunurkaya	1927	3
Kafkas Kestane Şekerleri	Ali Şakir Tatveren	1930	2
Uzel Makina	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Eczacıbaşı	Nejat Eczacıbaşı	1942	2
Ülker	Sabri Ülker	1944	2
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3
İstikbal	Mustafa Sami Boydak	1957	2

Türkiye’de en büyük aile işletmelerinden ikisi Koç ve Sabancı Holding’dir. Koç Holding’in kuruluş süreci 1926’ye uzanmaktadır. Koç Holding’in kurucu ve onursal başkanı Vehbi Koç henüz 16 yaşındayken (1917) ailesinden kalan küçük bir bakkal dükkanıyla ticarete atılmış ve 1938’de ciddi bir adım atarak Koç Ticaret A.Ş.’i kurmuştur. Bu şirketin belki de en önemli farkı personeli kar ortağı eden bir stratejiye sahip olmasıdır. Bu tür bir paylaşımsal uygulama Türkiye’de ilk defa gerçekleştirilmiştir.

Koç grubu 1940’ların sonlarına doğru imalata yönelmiş ve ampul üretim işletmesi kurmuşlardır. Sonrasında gelişen şirket, oto sanayiinden beyaz eşyaya, petrol ürünlerinden ısıtma teçhizatına, turizmden bankacılık ve sigortacılığa kadar çeşitli sektörlerde faaliyet gösterir duruma gelmiştir. Hedeflenen büyümeye ulaşma ve bunun sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla kurumsallaşmanın adımları atılmış ve 1963’te Koç Holding A.Ş. kurulmuştur. Kurumsallaşma sonrası hızla büyüyen holding dış

ticarete ve ihracata yönelmiştir. Vehbi Koç 1984'te başkanlığını oğlu Rahmi M. Koç'a devretmiştir. Koç Holding'de 3. kuşağın yönetime gelmesi ile birlikte "Tüpraş" ve "Yapı Kredi Bankası" holding bünyesine dahil edilmiştir. Günümüzde Türkiye'de en büyük aile işletmelerinden sayılan Koç Holding'i 3. nesil yönetmektedir.

Koç Holding A.Ş. Türkiye'nin ve BİST'in en büyük firmaları arasındadır ve Türkiye'nin en büyük 5 sanayi kuruluşundan 4'üne sahiptir (Tüpraş, Ford Otosan, Tofaş, Arçelik). 2017 verilerine göre 94,000'den fazla personel, 866 banka şubesi ve yaklaşık 11,000 bayi ve servis noktasına sahip bir holdingdir. Holdingin 2016 yılı hasılatına göre %39'luk, faaliyet kârında ise %50'lik bir artış yaşanmıştır.

Halka açık 13 firmayı bünyesinde bulunduran Sabancı Holding A.Ş. Türkiye'nin en büyük 2. holdingidir. Holdingin 2017 yılı sonu itibariyle net aktif değeri 35,7 milyar TL'dir. Holding değerinin önemli bir kısmını bankacılık sektörü oluşturmakla birlikte üretim anlamında enerji, sanayi ve çimento sektörleri de holding değerinde önemli yer tutmaktadır. Sabancı Holding holding endeksi içinde en büyük ikinci firma olup, hızlı büyüyen ve stratejik yatırım kararı alan oldukça güçlü bir firmadır. Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'in BİST toplam değeri 15.5 milyar TL'lik değer ile sıralamada 15. sıradadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, UYGULAMA VE BULGULAR

4.1. Araştırma Yöntemi

4.1.1. Araştırma Yeri ve Zamanı

Bu çalışma Ocak-Şubat 2019 tarihleri arasında İstanbul Tuzla organize sanayi ve İkitelli Esenler Kooperatif bölgelerinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde yapılmıştır. Araştırma bölgesi seçimi ve araştırma kapsamına alınacak aile şirketlerinin saptanması amacıyla, yerel işletmeciler ve ilgili sanayi bölgesi yönetimleriyle iletişime geçilmiş ve araştırma dahil etme kriterlerine uyan aile işletmeleri araştırmaya dahil edilmiştir.

4.1.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini Ocak-Şubat 2019 tarihlerinde İstanbul Tuzla organize sanayi ve İkitelli Esenler Kooperatif bölgelerinde faaliyet gösteren bütün aile işletmeleri oluşturmaktadır. İlgili tarihlerde ve sanayi bölgelerinde toplam işletme sayısı 536 olup, aile işletmeleri özelliğine uygun işletme sayısı 276'dır. Çalışmada örneklem seçilmemiştir ve araştırmada kullanılacak istatistiklerle ilgili yeter sayıdaki aile işletmesine ulaşılması hedeflenmiştir. Çalışma kapsamında 58 aile işletmesi araştırmaya dahil edilmiştir ve araştırma evreninin %21,0'ine ulaşılmıştır.

4.1.3. Araştırma Tipi ve Değişkenleri

Araştırma tanımlayıcı tipte bir tasarıma sahiptir ve araştırma evrenini temsil etmemektedir. Araştırmada aile işletmelerinde kurumsallaşmaya bakış, karar alma mekanizmaları, yönetim anlayışı, planlama ve denetim mekanizmalarının incelenmesi amaçlanmıştır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma durumu ve bununla ilişkili faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda çalışmada; aile işletmelerine ait personel, şube bulunma, finansman, tutum ve kuruluş özellikleri araştırmada “bağımsız” değişkenleri oluştururken, kurumsallaşmaya bakış, karar alma mekanizmaları, yönetim anlayışı, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanları gibi faktörler ise “bağımlı” değişkenleri oluşturmaktadır.

4.1.4. Araştırmaya Dahil Etme ve Dışlama Kriterleri

Araştırmada aile işletmelerinde kurumsallaşma durumu ve bununla ilişkili faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre;

- ✓ İşletmenin aile işletmesi özelliklerini taşıması
- ✓ İşletmenin İstanbul Tuzla organize sanayi ve İkitelli Esenler Kooperatif bölgelerinde faaliyet göstermesi
- ✓ Araştırmaya katılmaya gönüllü olan işletmeler

çalışmaya dahil edilmiştir.

4.1.5. Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri kaynağı olarak tez sahibi araştırmacı ve ilgili öğretim üyesi danışmanlığında literatür doğrultusunda hazırlanan bir anket formu kullanılmıştır. Çalışmada kurumsallaşma eğilimlerini sayısal olarak saptamayı sağlayan geçerlik ve güvenilirliği belirlenmiş halihazırda kullanılan bir ölçek yerine tez sahibi araştırmacı ve ilgili öğretim üyesi danışmanlığında literatür doğrultusunda hazırlanan tutum önermeleri kullanılmıştır. Oluşturulan form 31 sorudan ve 3 alt başlıktan oluşmaktadır. Alt başlıklar: “yönetim anlayışı”, “kurumsallaşma”, “planlama, denetim ve eğitim” başlıklarından oluşmaktadır. Sorular 5’li likert türünde hazırlanmış ve “Önemli Değil” ve “Çok Önemli” şeklinde sıralanmıştır. “Çok Önemli” yanıtı 5 puan, “Önemli değil” yanıtı ise 1 puan olarak hesaplamalara dahil edilmiş ve aile işletmeleri formun tamamından minimum 31, maksimum 155 puan alabilmektedir. Puanı daha yüksek olan aile işletmelerinin “yönetim anlayışı”, “kurumsallaşma”, “planlama, denetim ve eğitim” gibi özellikleri daha çok önemsedikleri çıkarılması yapılmıştır. Veri formları araştırmaya katılmaya gönüllü aile işletmelerindeki yönetici konumundaki işverenlere elektronik ortamda gönderilmiş ve doldurulan formlar sonrasında ".sav" (SPSS) uzantılı dosya haline getirilerek analizler bu dosya üzerinden gerçekleştirilmiştir.

4.1.6. Verilerin Analizi

Veri analizlerinde SPSS 23. (IBM) paket programı kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistiklerin oluşturulmasında sayı, yüzde, minimum, maksimum, ortalama, ortanca, standart sapma gibi ortalama merkez ve yaygınlık ölçütlerinden yararlanılmıştır. Sayısal değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu analitik (Shapiro-Wilk) ve görsel olarak (histogram) test edilmiş ve normal dağılıma uymayan bağımsız değişkenler arasındaki farkın saptanmasında Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır. Sayısal değişkenler arasındaki korelasyonların tespitinde ise Pearson Korelasyon Testi’nden yararlanılmıştır. Çalışmada istatistiksel olarak p değerinin 0,05’in altında olması anlamlı kabul edilmiştir.

4.1.7. Araştırma insan gücü ve bütçesi

Araştırma tez sahibi yüksek lisans ğrencisi tarafından ilgili ğretim yesi danışmanlığında planlanmış, verilerine erişilmiş, analizleri yapılmış ve rapor haline getirilmiştir. Çalışmada oluşacak kırtasiye giderleri ise tez sahibi tarafından karşılanmıştır.

4.1.8. Etik Kurul ve Kurum İzinleri

Araştırma verileri sadece bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak ve işletmelere ait tanımlayıcı bilgiler gerek araştırma raporunda gerekse cnc şahıs ve kurumlarla paylaşılmayacaktır.

4.2. BULGULARIN YORUMLANMASI

Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsallaşmaya bakış, karar alma mekanizmaları, yönetim anlayışı, planlama ve denetim mekanizmalarının incelendiği bu araştırma toplam 58 aile işletmesinde yapılmıştır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma durumu ve bununla ilişkili faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular aşağıda paylaşılmıştır.

Tablo 1. Aile işletmelerinin bazı şirket, statü, finansman ve kuruluş özelliklerinin dağılımı (n=58) (2019)

Değişkenler	Sayı	Yüzde
İşletme Türü		
İnşaat	19	32,8
Hizmet	15	25,9
Plastik Sanayi	8	13,8
Sağlık	7	12,1
Tarım/Gıda	5	8,6
Tekstil	4	6,9
Firma yaşı (yıl)	Ort±SS: 14±8, Ortanca: 13 En Küçük: 1, En Büyük: 45	
Şirket Statüsü		
Ltd. Şti	46	79,3
A.Ş.	7	12,1
Tek şahıs işletmesi	4	6,9
Diğer	1	1,7
Mülkiyet		
Tek aile üyesi	23	39,7
Kardeş ortaklığı	18	31,0
Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık	17	29,3
Nesil		
1. Nesil	50	86,2
1. ve 2. Nesil birlikte	6	10,3
2. Nesil	2	3,4
Çalışan Sayısı		
0-10 arası	10	17,2
11-40 arası	16	27,6
41-100 arası	13	22,4
101 ve üzeri	19	32,8
Şubesi Bulunma		
Evet	6	10,3
Hayır	52	89,7
2018 Yılı Ciro		
< 10 milyon TL	26	44,8
10 milyon TL ve üzeri	32	55,2

Aile işletmelerinin bazı şirket, statü, finansman ve kuruluş özelliklerinin dağılımı Tablo 1’de verilmiştir. Buna göre araştırmada aile şirketleri sırasıyla en sık İnşaat (%32,8), Hizmet (%25,9) ve Plastik sanayi alanında (%13,8) faaliyet göstermektedir. Aile şirketlerinin yarısı 13 yıldan daha uzun süredir faaliyet göstermekte ve %79,3’ü (n=46) Ltd. Şti. statüsündedir. Araştırmada aile işletmelerinin %39,7’sinde (n=23) mülkiyet “Tek aile üyesi”, %31,0’inde ise (n=18) “kardeş ortaklığı” şeklindedir. Şirketlerin ve %86,2’si 1. Nesil aile işletmesidir ve %44,8’inde

çalışan sayısı 0-40 arasındadır. Şirketlerin %10,3'ünün (n=6) şubesi bulunmakta ve %55,2'sinin (n=32) 2018 yılı cirosu 10 milyon TL ve üzeridir. Türkiye'de hizmet sunan aile işletmeleri birçok sektörde faaliyet gösterebilmekte ve araştırma yeri ve grubunun özelliklerine bağlı olarak farklı araştırmalarda farklı sektörler öne çıkabilmektedir. Aile işletmelerinde yapılan yurtiçi benzer bir araştırmada işletmelerin sırasıyla en sık “demir çelik” (%18), “tekstil” (%18) ve “inşaat” (%16) sektöründe faaliyet gösterdiği, yarısından fazlasında 50'nin altında çalışan istihdam edildiği ve işletmelerin %60,0'ının “Ltd. Şti.” tarzı şirket yapısında olduğu bildirilmiştir (meltem onay özkaya). Türkiye'de günümüzde de faaliyet gösteren en eski aile şirketlerinin (Hacı Bekir Lokum, İskender, Kurukahveci Mehmet Efendi, Güllüoğlu, Vefa Bozacısı vd.) özellikle gıda ve tekstil alanında faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

Yurtiçi yapılan benzer konulu araştırmalarda, aile işletmelerinin daha çok 1. nesil aile şirketleri olduğu göze çarpmaktadır. Bu durum işletmelerin uzun süreli yönetilemediği ve yeni açıldığını ortaya koymaktadır. Halbuki bizdekinden farklı olarak diğer ülkelerde aile işletmelerinin nesiller boyu varlıklarını sürdürebildikleri görülmektedir. Japonya'da 49 ve 46., İtalya'da 26. ve Amerika'da ise 14. nesle kadar uzanan aile işletmeleri bulunmaktadır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004; 109).

Global olarak ve ülkemizde de küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin en önemli ortak yönleri, işletmelerdeki yöneticilik, girişimcilik ve mülkiyet özelliklerinin aynı kaside toplanmasıdır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004; 109). Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'ler incelendiğinde işletmelerin önemli bir yüzdesinin aile şirketleri olduğu görülmektedir. Aile işletmesi şeklinde yapıya sahip büyüklü küçüklü bu KOBİ'ler ülke ekonomisinin büyük bölümünü oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalara göre kayıtlı şirketlerin İtalya ve Türkiye'de %95'i, ABD'de %90'ı, İsviçre'de %85'i, İspanya'da %80'inin aile şirketi olduğu rapor edilmiştir (Gümüstekin, 2005; 73). Bununla birlikte aile şirketleri sadece KOBİ'lerle sınırlı olmayıp, yurtiçi ve yurtdışı binlerce çalışanı istihdam eden cirosu çok yüksek olan Levi Straus, Ford, Sabancı gibi büyük aile işletmeleri de bulunmaktadır (Bozkurt, 2004; 14).

Tablo 2. Katılımcıların aile şirketleri hakkındaki görüşlerin dağılımı (n=58) (2019)

Değişken	Sayı	Yüzde
Aile Şirketi Hakkındaki Görüşler		
Tamamen avantajlı	3	5,2
Kısmen avantajlı	33	56,9
Kararsız	15	25,9
Kısmen dezavantajlı	7	12,1
Toplam	58	100,0

Tablo 2’de katılımcıların aile şirketleri hakkındaki görüşlerin dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların %62,1’i (n=36) aile şirketi olmanın avantajlı olduğunu düşünürken, %12,1’i (n=7) dezavantajlı olduğunu düşünmektedir. Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre birçok olumlu artısı bulunduğu gibi bazı dezavantajları da içerisinde barındırmaktadır. Kurucu ve ailesinin aile işletmelerinde çalışanlarla yakın ilişki içinde bulunması ve daha sıcak bir ortam, aile özverisi, çalışanların sadakati, pozitif aile kültürü, finansal kaynak temininde kolaylık, bağımsızlık ve kendi geleceğini denetleme, yönetimde istikrar ve kararlılık, hızlı karar alma gibi faktörler aile işletmelerinin avantajlı kısımlarını oluştururken, nepotizm, aile bireyleri arası rekabet, tutuculuk, merkeziyetçi yönetim, rol çatışması, devretme sorunu gibi etkenler ise dezavantajlarını oluşturmaktadır. Araştırmada katılımcılar çoğunlukla aile işletmelerinin daha avantajlı olduğunu beyan etmişlerdir.

Tablo 3. Aile işletmelerinde sektör türüne göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması (2019)

İŞLETME SEKTÖRÜ					
Tutum Puanı	Tarım/Gıda/Sağlık	İnşaat	Hizmet	KW	p*
	(n=12)	(n=19)	(n=15)		
	Med/DA	Med/DA	Med/DA		
Yönetim Anlayışı	34/8	34/7	33/17	1,8	0,40
Kurumsallaşma	49/13	50/10	50/16	3,0	0,22
Planlama, Denetim, Eğitim	43/13 ^a	46/9 ^b	40/19 ^a	14,3	<0,01
Toplam	126/25	130/18 ^a	119/41 ^b	13,4	<0,01

*Kruskal Wallis Testi p değeri

Med: Ortanca, DA: Dağılım Aralığı (Max-Min değeri)

Aile işletmelerinde sektör türüne göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması Tablo 3’te verilmiştir. Buna göre araştırmada işletme sektörleri arasında “planlama, denetim ve eğitim” ve genel toplam tutum puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<0,01$). İnşaat alanında faaliyet gösteren aile şirketlerinin hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelere göre “planlama, denetim ve eğitim” ve “genel toplam” tutum puanları anlamlı düzeyde daha yüksektir. İnşaat alanında faaliyet gösteren aile şirketleri kurumsal olarak “planlama, denetim ve eğitim” alanlarına, hizmet sektöründeki aile şirketlerine göre daha fazla önem verdiği tespit edilmiştir. Aile şirketlerinde planlar genellikle kısa ve orta vadeli olmakta, uzun planlar yapılmamakta ve günü kurtaracak taktik planlarla adım atılmaktadır. Özellikle KOBİ türü aile şirketlerinde improvisasyon (doğaçlama) türü yönetim önemli bir başarı faktörüdür. Bununla birlikte şirket büyüdükçe doğaçlama türü karar alma yerini planlamaya bırakır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004; 63). Yeni durumda eskisine kıyasla yönetim sistemleri yani planlama, kurumsallaşma, yönetim, geliştirme ve kontrole daha fazla önem verilmektedir (Pazarcık, 2004; 39, Hatipoğlu, 2006; 30). Araştırmada inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin hizmet sektöründeki işletmelere göre “planlama, denetim ve eğitim” konularına daha fazla önem vermesi, inşaat firmalarının daha eski ve köklü olmasından ve ayrıca alınan ihaleleri zamanında yetiştirme sorumluluğuna bağlı olarak geliştiği düşünülmektedir.

Tablo 4. Aile işletmelerinde işletme yaşına göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması (2019)

Tutum Puanı	İŞLETME YAŞI (YIL)				Z*	p*
	1-10 (n=20)		> 10 (n=38)			
	Med	DA	Med	DA		
Yönetim Anlayışı	35	19	34	12	-0,3	0,72
Kurumsallaşma	48	16	50	15	-3,1	<0,01
Planlama, Denetim, Eğitim	42	19	45	12	-2,4	0,02
Toplam	124	41	128	29	-2,7	<0,01

*Mann Whitney U testi

Med: Ortanca, DA: Dağılım Aralığı (Max-Min değeri)

Tablo 4’te aile işletmelerinde işletme yaşına göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının

karşılaştırılması verilmiştir. Buna göre araştırmada işletme yaşı ile kurumsallaşma, planlama&denetim ve genel toplam tutum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark kaydedilmiştir ($p<0,05$). İşletme yaşı 10'un üzerinde olan aile işletmeleri, işletme yaşı 10'dan küçük olanlara göre kurumsallaşma ve planlama&denetim alanlarına anlamlı düzeyde daha fazla önem vermektedir. Aile işletmelerinin ömrü yurtiçi ve yurtdışı istatistikler incelendiğinde birbirine paralellik arzettiği ve ortalama ömürlerinin 24-25 yıl olduğu görülmektedir. Bununla birlikte aile şirketlerinde ABD, İngiltere, İtalya ve Japonya gibi diğer ülkelerde 6. ve 7. kuşakların yönetimde halihazırda yer aldığı ve yaklaşık 3-4 asırdır faaliyet gösterdiği gözlenirken ülkemizde benzer durumlara rastlamak pek olası değildir. (Taşlıyan ve diğ. 2004; 562). Birçok aile işletmesinde üyelerin iş bölümüne gitmemeleri ya da planlanan iş bölümüne uymamaları, görev tanımı yapılmaması, yetki ve sorumluluk belirsizliği, aileden olmayan çalışanların kimin yönetiminde olduklarını veya kime bağlı olduklarını bilememesi gibi durumlar işletmeye zarar vermektedir. Aile şirketleri görev, yetki ve sorumluluk ilişkilerini belirgin bir şekilde ortaya koyabildikleri oranda ortaya çıkabilecek olası çatışmalardan büyük ölçüde kaçınmaları mümkün olacaktır (Akdoğan, 2000; 34). Araştırmada işletme yaşı 10'un üzerinde olan aile işletmelerinin, işletme yaşı 10'dan küçük olanlara göre kurumsallaşma ve planlama&denetim alanlarına anlamlı düzeyde daha fazla önem vermelerinin, firma yaşına bağlı olarak başlangıçta yaşanan problemleri aştığını ve büyüme eğilimlerine paralel olarak kurumsallaşma ve planlama alanlarına daha çok önemsemelerinden kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Yaş grupları arasında yönetim anlayışı açısından fark saptanmamış olması, daha genç işletmelerin de şirketteki görev, yetki ve sorumluluk ilişkilerini belirgin bir şekilde ortaya koyabildiğini düşündürmektedir.

Tablo 5. Aile işletmelerinde şube bulunma durumuna göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması (2019)

Tutum Puanı	ŞUBESİ OLMA				Z*	p*
	Var (n=6)		Yok (n=52)			
	Med	DA	Med	DA		
Yönetim Anlayışı	35	12	34	19	-0,7	0,48
Kurumsallaşma	53	9	49	15	-2,7	<0,01
Planlama, Denetim, Eğitim	44	10	44	19	-0,4	0,67
Toplam	131	26	127	35	-1,0	0,33

*Mann Whitney U testi

Med: Ortanca, DA: Dağılım Aralığı (Max-Min değeri)

Aile işletmelerinde şube bulunma durumuna göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması Tablo 5'te verilmiştir. Buna göre çalışmada aile işletmelerinde şube olma durumu ile “kurumsallaşma” tutum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p < 0,01$). Şubesi olan aile işletmeleri, olmayanlara göre kurumsallaşmaya anlamlı düzeyde daha fazla önem vermektedir. Aile işletmelerinde olgunluk evresinde uzun süre kalma durumuyla çok nadir karşılaşılmakta ve evreler arası geçiş çok ani olmaktadır. Aile işletmeleri yeni geliştirilen bir ürün, yeni bir girişim veya uzak şehir ve ülkelerde şube açarak kuruluş dönemi ya da büyüme ve biçimselleşme evresine geri dönerler. Tam da bu aşamada yapılan bu girişimler ve sıçrayışlar yeni bir motivasyon oluşturmaz, mevcut işin gerektirdiği ölçüde bir genişleme ve derinleşme sağlayamamışsa, işletme yerinde tekrarlamaya ve sonuçta da düşüşe doğru gitmeye başlar. Başarıya ulaşma durumunda ise yöneticilerin başarıyı koruma kaygısı da şirketin olgunluk döneminde yerinde saymasına neden olabilmektedir (Hatipoğlu, 2006; 31-32). Araştırmada şubesi olan aile işletmelerinin, olmayanlara göre kurumsallaşmaya anlamlı düzeyde daha fazla önem vermesi, bu firmaların büyüme ve gelişme evresinde olmasına bağlı olarak kurumsallaşma dinamiklerinin daha aktif olmasından kaynaklanmış olabilir.

Tablo 6. Aile işletmelerinde işletme statüsü türüne göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması (2019)

Tutum Puanı	İŞLETME STATÜSÜ				Z*	p*
	Ltd. Şti. (n=46)		Tek şahıs işletmesi/A.Ş. (n=12)			
	Med	DA	Med	DA		
Yönetim Anlayışı	34	18	33	8	-0,2	0,82
Kurumsallaşma	50	13	53	17	-1,1	0,26
Planlama, Denetim, Eğitim	44	15	43	19	-0,1	0,95
Toplam	127	33	131	41	-0,8	0,45

*Mann Whitney U testi

Med: Ortanca, DA: Dağılım Aralığı (Max-Min değeri)

Tablo 6'da aile işletmelerinde işletme statüsü türüne göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması verilmiştir. Buna göre çalışmada aile işletmelerinde işletme statüsü türü ile yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir ($p>0,05$). Türkiye verilerine göre 1983-2005 yılları arasında yaklaşık olarak 500.000 yeni şirketin kurulduğu ve bu şirketlerin % 86,7'sinin limited, % 13,2'sinin ise anonim şirket olduğu rapor edilmiştir (Sağlam N., 2006, s.501; Genç ve Karcıoğlu, 2004, s.22). Literatürde aile işletmelerinin hukuki statüsü ile kurumsallaşmaya bakış açılarını inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. Bu durumun işletmelerin hukuki statüsüyle kurumsallaşma mekanizmaları arasında bir ilişki olmamasından kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 7. Aile işletmelerinde 2018 yılı cirosuna göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması (2019)

Tutum Puanı	2018 YILI CİROSU				Z*	p*
	< 10 milyon TL (n=26)		10 milyon TL ve üzeri (n=32)			
	Med	DA	Med	DA		
Yönetim Anlayışı	34	19	34	13	-0,1	0,94
Kurumsallaşma	49	16	50	12	-3,5	<0,01
Planlama, Denetim, Eğitim	41	19	46	12	-4,1	<0,01
Toplam	124	41	130	24	-3,8	<0,01

*Mann Whitney U testi

Med: Ortanca, DA: Dağılım Aralığı (Max-Min değeri)

Aile işletmelerinde 2018 yılı cirosuna göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması Tablo 7’de verilmiştir. Buna göre araştırmada 2018 cirosu ile “kurumsallaşma”, “planlama, denetim ve eğitim” ve genel toplam tutum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<0,01$). 2018 cirosu 10 milyon TL ve üzeri olan aile şirketleri, cirosu 10 milyon TL’den az olanlara göre “kurumsallaşma”, “planlama, denetim ve eğitim” ve genel toplam tutum puanları anlamlı düzeyde daha yüksektir ve dolayısıyla bu alanlara daha fazla önem vermektedirler. Aile şirketlerinde kontrollü büyüme; planlanan oranda karın belirlenen bir bölümü kadar, özsermayeye dayalı ve genel olarak mevcut işlerin genişletilmesi şeklinde algılanmaktadır. Şirket büyümesini sadece kar, ciro ve müşteri sayısı ile açıklamak doğru bir yaklaşım olmamakla birlikte asıl istenen organizasyon büyümesidir. Diğer bir deyişle şirket cirosunu artırırken büyüyen işe uyum sağlayacak ölçüde uygun, onu kafasında ve davranışlarında benimsemiş yönetici kadrosu yoksa, o şirketin tam olarak büyüdüğünden bahsedilemez demektir. Dolayısıyla büyüme işleri yapabilecek organizasyonun büyümesi ve gelişmesidir. Şirketlerin büyüme ve gelişme aşamasında, alınan başarılı sonuçlara bağlı olarak diğer aile fertlerinin işletmeye ilgileri artabileceği gibi, rehavete de neden olabilir. Bu sebeple şirkete artan ilgi, işletme üzerinde birtakım çekişmelere neden olabilmekte ve bu nedenle işletmeye ve aileye ilişkin strateji ve politikaların geliştirilmesi önem kazanmaktadır (Hatipoğlu, 2006; 31). Araştırmada 2018 cirosu 10 milyon TL ve üzeri olan aile şirketlerin, cirosu 10 milyon TL’den az olanlara göre “kurumsallaşma”, “planlama, denetim ve eğitim” ve genel toplam tutum puanlarının

anlamli düzeyde daha yuksek olması, bu işletmelerin daha eski, daha köklü ve kurumsallaşma ve planlama aşamalarını daha önceden gerçekleştirmelerinden kaynaklanmış olabilir. Daha önce kurumsallaşma, birlikte ciro artışını ve büyümeyi getirmekte ve birlikte korele bir seyir göstermektedir.

Tablo 8. Aile işletmelerinde çalışan sayısına göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması (2019)

Tutum Puanı	ÇALIŞAN SAYISI				Z*	p*
	0-40 (n=26)		41 ve üzeri (n=32)			
	Med	DA	Med	DA		
Yönetim Anlayışı	34	14	34	18	-0,2	0,80
Kurumsallaşma	49	8	50	14	-2,7	<0,01
Planlama, Denetim, Eğitim	40	16	46	12	-4,0	<0,01
Toplam	125	29	130	32	-3,5	<0,01

*Mann Whitney U testi

Med: Ortanca, DA: Dağılım Aralığı (Max-Min değeri)

Tablo 8’de aile işletmelerinde çalışan sayısına göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması verilmiştir. Buna göre araştırmada çalışan sayısı ile yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p < 0,01$). Çalışan sayısı 41 ve üzeri olan aile işletmelerinde, çalışan sayısı 40’tan az olan işletmelere göre “kurumsallaşma”, “planlama, denetim ve eğitim” ve genel toplam tutum puanları anlamlı düzeyde daha yüksektir ve dolayısıyla bu alanlara daha fazla önem verdikleri anlaşılmaktadır. Şirketlerin büyüme ve gelişme evresinde ürün satışları, ürün çeşitliliği, teknolojik gereksinimler ve personel sayısı artar. Eskiye nazaran planlama, kurumsallaşma, yönetim, gelişim ve kontrol fonksiyonlarına daha çok önem verilir (Pazarcık, 2004; 39, Hatipoğlu, 2006; 30). Araştırmada çalışan sayısı 41 ve üzeri olan aile işletmelerinde, çalışan sayısı 40’tan az olan işletmelere göre “kurumsallaşma”, “planlama, denetim ve eğitim” ve genel toplam tutum puanlarının anlamlı düzeyde daha yüksek olması, bu şirketlerin büyüme ve gelişmeye paralel olarak kurumsallaşma ve planlamaya daha fazla önem vermesi ve kurumsallaşma aşamalarını daha önce tamamlamış olmasından kaynaklanmış olabilir. Çalışan sayısı artışı, işletmenin gelişme potansiyeli açısından önemli bir gösterge olmakla birlikte aile şirketlerinde

örgütlenmedeki kısıtlılıklar nedeniyle, göreve uygun bilgi ve tecrübeye sahip profesyonel çalışan sayısı oldukça azdır. Ek olarak bir diğer sorun ise, çalışanın eğitimine gereken önemin verilmemesidir. Aile şirketlerinde personel özelliklerine ilişkin eğitim seviyesi, iş tecrübesi, teknik bilgi düzeyi, performans ve yetkinlik seviyesi gibi faktörler ne yazıkki çok dikkate alınmamaktadır (Tanta ve diğ. 2004; 549-551).

Tablo 9. Aile işletmelerinde mülkiyet durumuna göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması (2019)

Tutum Puanı	MÜLKİYET DURUMU			KW	p*
	Tek aile üyesi (n=23)	Tamamı aile üyeleri (n=17)	Kardeş ortaklığı (n=18)		
	Med/DA	Med/DA	Med/DA		
Yönetim Anlayışı	32/18 ^a	34/7	35/8 ^b	8,7	0,01
Kurumsallaşma	49/8 ^a	50/14 ^b	49/7	11,2	<0,01
Planlama, Denetim, Eğitim	40/16 ^a	47/12 ^b	45/12 ^b	16,2	<0,01
Toplam	122/29 ^a	133/30 ^b	129/14 ^c	22,1	<0,01

*Kruskal Wallis Testi p değeri

Med: Ortanca, DA: Dağılım Aralığı (Max-Min değeri)

Aile işletmelerinde mülkiyet durumuna göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması Tablo 9'da verilmiştir. Buna göre çalışmada mülkiyet durumuna ile yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları ve genel tutum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ($p < 0,05$). İşletme mülkiyeti tamamen aile üyelerinden oluşan veya kardeş ortaklığı olan işletmeler, tek aile üyesi işletmelerine göre “planlama, denetim ve eğitim” ve genel toplam tutum puanları anlamlı düzeyde daha yüksektir ve dolayısıyla bu alanlara daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca işletme mülkiyeti tamamen aile üyelerinden oluşan işletmeler, tek aile üyesi işletmelere göre kurumsallaşmaya, kardeş ortaklığı olan işletmeler ise “yönetim anlayışına” anlamlı düzeyde daha fazla önem vermektedir. Dünyada ve ülkemizde KOBİ işletmelerin en önemli özelliği, bu işletmelerde yönetim, mülkiyet

ve girişimcilik özelliklerinin aynı kişide toplanmasıdır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004; 109). Özellikle karar alma ve bürokrasinin azalması açısından önemli olan bu özellik sonrasında aile işletmelerinin en önemli darboğazını oluşturmaktadır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004; 109). Mülkiyet sahibi yöneticiler hâkimiyetin kendilerinde olduğu varsayımıyla davranmakta ve işletmelerinin sürdürülebilirliği ve kurumsallaşmanın sağlanması açısından en önemli faktörlerden biri olan profesyonel yöneticileri istihdamdan kaçınmaktadırlar. Bunun sonucunda aile işletmeleri kurumsallaşmayı sağlayamayarak ömürleri çok kısa olmaktadır. Araştırmada işletme mülkiyeti tamamen aile üyelerinden oluşan veya kardeş ortaklığı olan işletmelerin, tek aile üyesi işletmelerine göre “planlama, denetim ve eğitim” ve genel toplam tutum puanları anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bu durum kardeş ortaklığı veya tamamı aile üyelerinden oluşan işletmelerin daha eski ve köklü firma olduklarını ve işletme içi önemli olan kurumsallaşma ve planlama adımlarını daha önceden attıklarını göstermektedir.

Tablo 10. Aile işletmelerinde nesil türüne göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması (2019)

Tutum Puanı	NESİL				Z*	p*
	1. Nesil (n=50)		1. Nesil ve 2. Nesil birlikte (n=6)			
	Med	DA	Med	DA		
Yönetim Anlayışı	34	18	33	6	-0,3	0,79
Kurumsallaşma	49	16	57	10	-3,1	<0,01
Planlama, Denetim, Eğitim	44	19	49	9	-2,1	0,03
Toplam	127	41	139	22	-2,8	<0,01

*Mann Whitney U testi

Med: Ortanca, DA: Dağılım Aralığı (Max-Min değeri)

Tablo 10’da aile işletmelerinde nesil türüne göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması verilmiştir. Buna göre 1. ve 2. Nesil işletmelerin “kurumsallaşma”, “planlama, denetim ve eğitim” ve genel toplam tutum puanları, 1. Nesil işletmelere göre anlamlı düzeyde daha yüksektir ve dolayısıyla bu alanlara daha fazla önem verdikleri anlaşılmaktadır. Aile işletmelerinde mülkiyet genellikle tek aile üyesinden zamanla kardeş ortaklığına sonrasında da kuzenlerin de dahil edildiği bir

konsorsiyoma evrilmektedir. Tek aile üyesinin kurucu olduğu dönemde genellikle hisseler tek bir kişinin tasarrufundadır ve diğer hissedarlar çok düşük paya sahiptirler. Bu ilk evrede işletmelerin çoğunda genellikle aile fertleri çalışır ve yönetim kurulu bu aile fertlerinden oluşur. İkinci evrede mülkiyet kurucu üyelikten kardeş ortaklığına dönüşür ve bu aşamada kardeşler hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir. Aile işletmelerinde mülkiyet evriminin en son basamağı ise kardeş çocuklarının mülkiyeti paylaştığı kuzen konsorsiyomudur. Araştırmada göre 1. ve 2. Nesil işletmelerin “kurumsallaşma”, “planlama, denetim ve eğitim” ve genel toplam tutum puanlarının, 1. Nesil işletmelere göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu saptanmıştır. Aile işletmelerinin mülkiyet evrimi incelendiğinde, farklı nesillerin mülkiyete ortak olduğu işletmelerin daha köklü ve eski işletmeler olduğu, bu nedenle kurumsallaşma, planlama ve denetim konularına daha evvel muhatap oldukları için daha genç işletmelere göre puanlarının daha yüksek saptanması beklenen bir durumdur.

Tablo 11. Katılımcıların aile şirketleri hakkındaki görüşlerine göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması (2019)

Tutum Puanı	AİLE ŞİRKETİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLER				Z*	p*
	Avantajlı (n=36)		Dezavantajlı/ Kararsız (n=22)			
	Med	DA	Med	DA		
Yönetim Anlayışı	34	19	35	7	-1,7	0,10
Kurumsallaşma	50	17	49	13	-2,0	0,05
Planlama, Denetim, Eğitim	44	19	44	11	-0,7	0,50
Toplam	128	41	127	23	-0,1	0,90

*Mann Whitney U testi

Med: Ortanca, DA: Dağılım Aralığı (Max-Min değeri)

Katılımcıların aile şirketleri hakkındaki görüşlerine göre yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının karşılaştırılması Tablo 11’de verilmiştir. Buna göre araştırmada katılımcıların aile şirketleri hakkındaki görüşleri ile yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama&denetim mekanizmaları ve genel tutum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark kaydedilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 12. Aile işletmelerinde işletme yaşı, yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının korelasyonu (2019)

Tutum Puanları	Yönetim Anlayışı	Kurumsallaşma	Planlama, Denetim, Eğitim	İşletme Yaşı
	r*	r	r	r
Yönetim Anlayışı	1	0,12	0,23	0,14
Kurumsallaşma		1	0,69*	0,49*
Planlama, Denetim, Eğitim			1	0,30*
İşletme Yaşı				1

* Pearson Korelasyon Katsayısı

**p<0,01

Tablo 12’de aile işletmelerinde işletme yaşı, yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanlarının korelasyonu verilmiştir. Buna göre araştırmada işletme yaşı ile “kurumsallaşma” tutum puanları arasında pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde bir korelasyon saptanmıştır ($r=0,49$; $p<0,01$). Bununla birlikte “kurumsallaşma” ve “planlama, denetim ve eğitim” tutum puanları arasında da pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı, orta düzeyde bir korelasyon kaydedilmiştir ($r=0,69$; $p<0,01$). Araştırmada işletme yaşının kurumsallaşma ile orta düzeyde korele olması dikkat çekicidir ve aile işletmelerinin büyüdükçe daha kurumsal yapıya büründüğü ve kurumsal kararlar aldığını göstermektedir. Ayrıca “kurumsallaşma” ve “planlama, denetim ve eğitim” tutum puanları arasında da pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı, orta düzeyde bir korelasyon kaydedilmesi, kurumsallaşmanın birçok faktörle birlikte seyrettiği ve diğer faktörler eşlik etmeksizin tek başına kurumsallaşmanın gerçekleşmeyeceğini düşündürmektedir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsallaşmaya bakış, karar alma mekanizmaları, yönetim anlayışı, planlama ve denetim mekanizmalarının incelendiği bu araştırma toplam 58 aile işletmesinde yapılmıştır.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma durumu ve bununla ilişkili faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada aile işletmeleri sırasıyla en sık İnşaat (%32,8), Hizmet (%25,9) ve Plastik sanayi alanında (%13,8) faaliyet göstermektedir. Aile şirketlerinin yarısı 13 yıldan daha uzun süredir faaliyet göstermekte ve %79,3’ü (n=46) Ltd. Şti. statüsündedir.

Araştırmada aile işletmelerinin %39,7’sinde (n=23) mülkiyet “Tek aile üyesi”, %31,0’inde ise (n=18) “kardeş ortaklığı” şeklindedir. Şirketlerin ve %86,2’si 1. Nesil aile işletmesidir ve %44,8’inde çalışan sayısı 0-40 arasındadır. Şirketlerin %10,3’ünün (n=6) şubesi bulunmakta ve %55,2’sinin (n=32) 2018 yılı cirosu 10 milyon TL ve üzeridir.

Katılımcıların %62,1’i (n=36) aile şirketi olmanın avantajlı olduğunu düşünürken, %12,1’i (n=7) dezavantajlı olduğunu düşünmektedir.

Araştırmada işletme sektörleri arasında İnşaat alanında faaliyet gösteren aile şirketlerinin hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelere göre “planlama, denetim ve eğitim” ve “genel toplam” tutum puanları anlamlı düzeyde daha yüksektir. İnşaat alanında faaliyet gösteren aile şirketleri kurumsal olarak “planlama, denetim ve eğitim” alanlarına, hizmet sektöründeki aile şirketlerine göre daha fazla önem verdiği tespit edilmiştir.

Araştırmada İşletme yaşı 10’un üzerinde olan aile işletmeleri, işletme yaşı 10’dan küçük olanlara göre kurumsallaşma ve planlama&denetim alanlarına anlamlı düzeyde daha fazla önem vermektedir.

Çalışmada şubesi olan aile işletmeleri, olmayanlara göre kurumsallaşmaya anlamlı düzeyde daha fazla önem vermektedir.

Araştırmada aile işletmelerinde işletme statüsü türü ile yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama ve denetim mekanizmaları tutum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir ($p>0,05$).

Araştırmada 2018 cirosu 10 milyon TL ve üzeri olan aile şirketleri, cirosu 10 milyon TL'den az olanlara göre “kurumsallaşma”, “planlama, denetim ve eğitim” ve genel toplam tutum puanları anlamlı düzeyde daha yüksektir ve dolayısıyla bu alanlara daha fazla önem vermektedirler.

Araştırmada çalışan sayısı 41 ve üzeri olan aile işletmelerinde, çalışan sayısı 40'tan az olan işletmelere göre “kurumsallaşma”, “planlama, denetim ve eğitim” ve genel toplam tutum puanları anlamlı düzeyde daha yüksektir ve dolayısıyla bu alanlara daha fazla önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Çalışmada işletme mülkiyeti tamamen aile üyelerinden oluşan veya kardeş ortaklığı olan işletmeler, tek aile üyesi işletmelerine göre “planlama, denetim ve eğitim” ve genel toplam tutum puanları anlamlı düzeyde daha yüksektir ve dolayısıyla bu alanlara daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca işletme mülkiyeti tamamen aile üyelerinden oluşan işletmeler, tek aile üyesi işletmelere göre kurumsallaşmaya, kardeş ortaklığı olan işletmeler ise “yönetim anlayışına” anlamlı düzeyde daha fazla önem vermektedir.

Araştırmada 1. ve 2. nesil işletmelerin “kurumsallaşma”, “planlama, denetim ve eğitim” ve genel toplam tutum puanları, 1. Nesil işletmelere göre anlamlı düzeyde daha yüksektir ve dolayısıyla bu alanlara daha fazla önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Araştırmada katılımcıların aile şirketleri hakkındaki görüşleri ile yönetim anlayışı, kurumsallaşma, planlama&denetim mekanizmaları ve genel tutum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark kaydedilmemiştir ($p>0,05$).

Çalışmada işletme yaşı ile “kurumsallaşma” tutum puanları arasında pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde bir korelasyon saptanmıştır ($r=0,49$; $p<0,01$). Bununla birlikte “kurumsallaşma” ve “planlama, denetim ve eğitim” tutum puanları arasında da pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı, orta düzeyde bir korelasyon kaydedilmiştir ($r=0,69$; $p<0,01$).

KAYNAKÇA

- ABDİOĞLU, H., 2007 İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetim Rolü ve İMKB-100 Örneği, **Marmara Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.
- AK, B., 2010 “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri; Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- AKDEMİR A., 2003 **Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- AKDOĞAN, A., 2000 Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Kayseri (16), 31-47.
- AKINGÜÇ GÜNVER, B., 2002 Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği – Türk İşletmelerinin Gelecek Kusak Yöneticilerinin Önemli Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları** No: 18 İstanbul.
- AKYÜZ, H., 2008 **Kurumlar Sosyolojisi**, Siyasal Kitabevi, Ankara
- AK GÜNGÖR, B., 2010 Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri:Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği, **Doktora tezi**, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- ALAYOĞLU, N., 2003 **Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma**, Müsiad Yayınları, İstanbul.
- ALTINKAYNAK, S.K., 2007 Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, **Yayınlanmamış yüksek lisans tezi**, İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ARONOFF, C.E., J.L. WARD, 1993 Rules for Nepotism, **Nation’s Business**, 81(1), (January), pp. 64–65.
- APAYDIN, F., 2009 "Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması." Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, ss. 1-22.

- ARSLAN, E.T., 2006 Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkiilemleri, **Yüksek Lisans Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- AŞAN, C., 2010 Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi, **Yüksek Lisans Tezi**, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- ATEŞ, Ö., 2003 Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı, **Yayınlanmamış Doktor Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ATEŞ, Ö., 2005 **Aile şirketleri: değişim ve süreklilik**, 1. baskı, Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara.
- ATILGAN, T., 2003 Tekstil sektöründe aile işletmelerinden kurumsallaşmaya doğru giden süreç, **Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri**, Antalya, 100–114.
- AYDEMİR, B., O.A., SEYMEN ve A.D.A., TAŞÇI, 2004 Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama, Tamer Koçel (Ed.). **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2. baskı, ss. 604-617. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- AYDIN, E., 2010 Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü-Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AYDINER, T., 2008 Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi: İzmit Ticaret Odası'na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- BAHAROĞLU, Ü., 2004 Aile işletmelerinde profesyonel yöneticinin yeri. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, ss. 698-701.
- BAYKAL, A.N., 2004 **Mektuplarla aile şirketlerinde kurumsallaşma babalar oğullar ve kızlar**, 2.baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- BİLGİN, N., 2007 Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, Atılım Üniversitesi, **Yüksek Lisans Tezi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

- BİNGÖL, D., Ü., SİĞRİ, A., TUNÇAY, E., COŞKUN, 2010 Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (Efqm) Mükemmellik Modeli: Aras Kargo Örneği, **4. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- BİRBİL, D., Ö.ÖZDEMİR, 2007 Kütahya İli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi Araştırma Raporu, **Milli Prodüktivite Merkezi**, Ankara.
- BOLAT, Ö., 2006 Üçüncü Safhadaki Girişimciliğimiz ve Geleceği, **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 1(2), 84.
- BORATAV, K., 2006 **Türkiye’de Devletçilik**, İmge Kitabevi, Ankara.
- BOYACIOĞLU, E., 2007 Aile İşletmeleri ve Yönetim Fonksiyonlarının Kurumsallaşma Sürecinde Karşılaşılan Güçlükler, **Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BOZKURT, Ü., 1997 Aile Şirketleri Daha mı Başarılı?, 18 Şubat tarihli Milliyet Gazetesi.
- BOZKURT, R., 2005 Aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanması-7. Anahtar Dergisi, (194), 15.
- BUĞDAYCI, A., 1997 “Bir Aile İşletmesi Nasıl Değişti?”, **Capital İş & Ekonomi Dergisi**, 15 (10), Ekim, s. 192-194.
- CARSRUD, A.L., 2004 Understanding The Complex Relationship Between Family Business, and Ownership, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 4–11.
- CEVHER, E., 2014 "Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir?" Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 7 Sayı: 32, ss. 583-593.
- CİVAN, M., Ö.YAŞAR, 2005 “Aile İşletmelerinde kurumsallaşma Süreci; Gaziantep İlinde Bir Uygulama”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi **4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı**, 13-14 Mayıs, s.261.
- CHUA, J.H., J.J.CHRİSMAN, P.SHARMA, 1999 Defining the Family Business by Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Ink Pres, London.

- CHUA, J., Succession and nonsuccession concerns of family firms
J.CHRİSMAN, P. and agency relationship with nonfamily managers, Family
SHARMA, 2003 Business Review, 16 (12).
- COLE, P.M., 1997 "Women in Family Business", Family Business Review,
10 (4).
- COX, E.S., 1996 "The Family Firm as a Foundation of Our Free Society:
Strenghts and Opportunities", **Family Business Research**,
Cornell University: 1, pp. 47-51, Texasas.
- ÇELİK, M., N. AYAS, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreçleri ve Çanakkale
İ.KOÇ, F.ÖZTÜRK, İlinde Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin
2006 Değerlendirilmesi". Tamer Koçel (Ed.). 2.Aile İşletmeleri
Kongresi Kongre Kitabı (ss. 480-489). İstanbul Kültür
Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- ÇİFTÇİ, M., 2006 Kobilerde Kurumsallaşma Sivas İli Mobilya Sektöründe
Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi İşletme Anabilim
Dalı Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- DAİLEY, R.C., Uncertainty and The Family Corporation, Journal of
T.E.REUSLİNG, General Management, Georgia.
R.F.DEMONG, 1977
- Dando, N., T.Swift Transparency and assurance: minding the credibility gap,
2003 Journal of Business Ethics, 44 (3), 195–200.
- DEEPHOUSE, D.L., Does isomorphism legitimate?, Academy of Management
1996 Journal, 39(4), 1024-1039.
- DEMİRBAŞ, V., 1999 Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil
Sektöründe Bir Vaka Analizi, Yayınlanmamış Yüksek
Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Fakültesi, İstanbul.
- DİLBAZ, S., 2005 Büyüme Ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde
Yönetim. Karman Örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans
Tezi, Selçuk Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.
- DİSTELBERG, B., Updating systems concepts in family businesses: a focus
R.L.SORENSEN, on values, resource flows and adaptability. Family
2009 Business Review, (22)1, 65-81
<http://fbr.sagepub.com/cgi/content/abstract/22/1/65>
adresinden 20 Kasım 2018 tarihinde erişilmiştir.
- DOĞAN, İ., 2004 Sosyoloji: Kavramlar ve Sorunlar (6. bs.). Ankara: Pagem
A Yayıncılık.

- DOĞAN, R., 2014 "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları ve Bir Model Önerisi: (Adıyaman İlinde Bir Araştırma)." **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,
- DOĞAN, S., 1998 İşletmeleri sürekliliğe götüren yol: kurumsallaşma ve önemi. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (13), 143-168.
- DONNELLEY, R.G., 1994 The Family Business, Harvard Business Review, 42, pp. 93-105, USA.
- DÖKÜMBİLEK, F., 2010 Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DÖNMEZ, N., 2009 Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Yönetimin Devri: Uşak OSB’de Örnek Uygulama, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- DRUCKER, P.F., 1996 **Gelecek için yönetim**, 4.baskı, (Üçcan F. Çeviren), Türkiye İş Bankası, İstanbul.
- Dyer, G.W.Jr., 1988 "Culture and Continuity in Family Firms". Family Business Review, 1 (1), 37-50.
- EFİL, İ., 1987 **İşletmelerde yönetim ve organizasyon**, Örnek Kitapevi, Bursa.
- ERDOĞMUŞ, N., 2007 Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İGİAD Yayınları, İstanbul.
- EREN, E., 2008 **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul,
- Feyzioğlu, F.N., 1990 **Aile Hukuku**, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- FINDIKÇI, İ., 2011 **Aile Şirketleri**, Alfa Yayınları, İstanbul,
- GENÇ, N., S.KOCASARAÇ, S.M.DOĞAN, 2008 "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi", **3. Aile İşletmeleri Kongresi** 18-19 Nisan, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

- GERBER, E., 1997 Girişimcilik tutkusu, küçük işletmeler niçin batıyor nasıl büyür? (Çeviren: T. Keskin). Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- GERSİCK, K.E., J.A.DAVIS, H. MCCOLLOM, I.LANSBERG, 1997 Genaration to Generation; Life Cycles of the Family Bussines, Boston; Harward Bussines School Press, 6
- GÖKÇORA, İ.H., 2005 Profesyonelliğe saygı, Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi, 5 (3), 4–9.
- GÜMÜŞTEKİN, E.G., 2005 KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.6 S.1, (71-93), Sivas.
- GÜNAY, A., 2014 Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri, **Yüksek Lisans Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- GÜNEL, R., 2005 Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunların tespitine ve bu sorunların çözümüne ilişkin bir araştırma. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Çukurova Üniversitesi, Adana. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi 13 Ekim 2018 tarihinde <http://tez2.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Güney, S., 2008 Aile işletmelerinde güncel konu ve sorunlar. Siyasal Kitabevi, Ankara
- GÜNGÖR AK, B., 2008 “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü”, **3. Aile İşletmeleri Kongresi** 18-19 Nisan, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- GÜNVER, B.A., 2006 Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitim, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı,Edt. Tamer KOÇEL, Kültür Üniversitesi, İstanbul, s. 90.
- GÜR, A., 2011 Profesyonel Yöneticilerin Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasına Etkisi Bir Uygulama, **Yüksek Lisans Tezi**.
- HARTLINE, M.D., J.G.MAXHAM, D.O.MCKEE, 2000 Corridors of influence in the dissemination of customeroriented strategy to customer contact service employee, **Journal of Marketing**, 64 (2), 35–50.

- HATIPOĞLU, M., 2006 Aile İşletmelerinde Aileden Gelen Yöneticilerle Profesyonel Finans Yöneticisi Çalışmaları-Bir Uygulama. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Afyon Kocatepe Üniversitesi, SBE, Afyon.
- HOFSTEDE, G., 1980 Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values, Sage, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G., 2001 Difference and Danger: Cultural Profiles of Nations and Limits to Tolerance, Ed.Marjan H. Albercht, International Hrm, **Managing Diversity in the workplace**, Blackwell Publishing, USA, Vol. 9. 24.
- HULSHOFF H., 2001 Strategic Study Family Business in the Dutch SME Sector, Definitions and Characteristics, **EIM Business & Policy Research Zoetemeer**, Price:NLG 45,
- İBİCİOĞLU, H., 2005 İşletmelerde Aile Değerleri Kurumsal Kültür İlişkisine İlişkin Göller Bölgesi İmalat Sektöründe Bir Uygulama, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi **4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı**, İstanbul.
- İLTER, H.M., 2001 Aile Şirketleri'nde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul.
- JAFFE, T.D., 1991 Working with ones you love: **strategies for successful family business**, 1.baskı. Berkeley, California: Conari Press.
- KABA, G., 2007 İnşaat Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kalkan, V.D., 2006 Aile İşletmelerinde Süreklilik Yönetimi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 30 (1), 71-87.
- Karalar, R., 2005 **Genel İşletme Temel Bilgiler İşlevler**, Eskisehir.
- KARALAR, R., İ.ÖZALP, F.MAVIS, R.GEYLAN, B.TENEKECİOĞLU, M.SAHİN, F.ÇÖMLEKÇİ, N.AYDIN, 2005 **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1268, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 704, Eskisehir.

- KARABACAK, E., 1993 Medyanın tüketici davranışı üzerindeki etkisi ve pazarlama yönetimi açısından önemi, **Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- KARABULUT, T., 2008 Aile işletmelerinin kurumsallaşmaya ve yönetim fonksiyonlarına yönelik yönetim sorunları: İstanbul'da tekstil sektöründe üretim yapan aile işletmesi kobiler üzerinde bir araştırma. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(2), 643-676, İstanbul.
- KARCIOĞLU, F., 2010 **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**, Ekev Yayıncılık, Ankara.
- KARLOF, B., 1993 **Çağdas Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri**, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- KARPUZOĞLU, E., 2004 **Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- KASLOW, F.W., 2012 Handbook of Family Business And Family Business Consultation: **A Global Perspective**, International Business Press, New York.
- KEBECİ, T., 2011 **Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma**, İkinci Adım Yayınları.
- KEPENEK, Y., N.YENTÜRK, 2007 **Türkiye Ekonomisi**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- KETS DE VRIES, M.F.R., 1993 The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News. Organizational Dynamics, 21 (3), 312-323.
- KIRAN, C., 2007 Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB' deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KIRAY, R.O., 2010 Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Yönetimin Devri: Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Araştırma, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- KIRIM, A., 2007 **Aile şirketlerinin yönetimi**, 4. baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- KİRACI, M., Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önem ve İ.AKLARA, 2009 turizm sektöründeki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma: Alanya Eskişehir örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 10(1).
- KLEİMAN, J.I., Seven Characteristics of Successful Family-Owned P.COLON, 2011 Business, <http://drphilcolon.com/Articles/Succesful%20FOB.htm> adresinden 21.05.2018 tarihinde alınmıştır.
- KOCABAŞ, F., "Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki E.P.BAYTEKİN, 2004 Etkileri". Tamer Koçel (Editör). 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı 2. baskı, ss.424-430, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, T., 2007 **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul.
- KOYUNCU, H., 2015 Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci Ve Yönetimi Konya İlinden Bir Araştırma, **Yüksek Lisans Tezi**, Konya.
- LANSBERG, I., 1999 Succeeding generations: realizing the dream of families in business. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- LEVİNSON, H., 1971 Conflicts that plague family businesses. Harvard Business Review, 49(2), 90-98.
- LUMPKİN, G.T., Clarifying the entrepreneurial orientation cunstruct and G.G.DESS, 1996 linking it to performance, Academy of Management Review, 21 (1), 135-172.
- MEŞE, B., 2005 Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- MUCUK, İ., 1998 **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- ÖZALKAN, Y., 2016 **Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Ve Nepotizm**, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- ÖZALP, S., 1971 **Küçük İşletmeler**, Dağ Yayıncılık, Ankara.
- ÖZBEZEK, B.D., Aile Şirketlerinde Ortakların Dağılması ve 2011 Kamusallaşmanın Dağılmayı Önlemedeki Önemi: Kilis Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- ÖZÇELİK, Z., 2006 Aile işletmelerinde profesyonelleşme ile uluslararasılaşma sürecine geçiş: Kayseri örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara. 12 Eylül 2018 tarihinde <http://tez2.yok.gov.tr> adresten erişilmiştir:
- ÖZDEMİR S., İŞSİZLİK Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin H.Y.ERSÖZ, Desteklenmesi, İstanbul Ticaret Odası, Yayın, No: 45, I.SARİOĞLU, 2006 İstanbul.
- ÖZDEVECİOĞLU, Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önündeki bazı M., 2004 engeller, Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (2), 107-131.
- ÖZER, B.S., 2007 Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin incelenmesi: Mersin İli örneği. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, 2007.
- ÖZKALP, E., **Örgütsel davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ç.KIREL, 2005 ve Bilimsel Araştırma Yayınları, Eskişehir.
- ÖZLER, D.; Aile işletmelerinde nepotizme kuramsal bir bakış, Yayına H.ÖZLER, Hazırlayan: T. Koçel, **2. Aile İşletmeleri Kongresi** ss. G.GÜMÜŞTEKİN, 271-279, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul. 2006
- PAŞAOĞLU, D., **Yönetim ve Organizasyon I: Planlama**, Anadolu 2013 Üniversitesi, Eskişehir.
- PAZARCIK, O., 2004 Aile işletmelerinin tanımı kurumsallaşması ve yönetimi, **1.Aile İşletmeleri Kongresi**, Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- PICKLE, H.B., R. Small business management (6'th Ed.), L.ABRAHAMSON USA: John-Wiley Sons. Inc. 1990
- POTOBSKY, G.V., Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law. 1992 International Labour Review, 131 (6), London.
- ROSENBLATT, P.C., The Family in Business: Human Dilemmas in the Family 1990 Firm: 4-5. Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- ROUSSEAU, J.J., **Toplum Sözleşmesi: ya da Siyaset Hukuku İlkeleri**, (Çeviren İsmail Yerguz), Say Yayınları, İstanbul. 2008
- ROUVİNEZ, K.D., **Family business key issues**, 1. baskı, New York: Palgrave L.J.WARD, 2005 Macmillan.

- SABUNCUOĞLU Z., **İşletme I-II**, Yeni Yayıncılık, Eskisehir.
T.TOKOL, 1997
- SABUNCUOĞLU, Z., **İşletme**, Ezgi Yayınevi, Bursa.
T.TOKOL, 2001
- SAĞLAM, N., 2006 **Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi**, s.499-510, İstanbul.
- SELZNICK, P., 1996 Institutionalism “old” and “new”. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- SEVİNÇ, I., 2005 **Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama**, Atatürk Ün. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt19, Sayı 2, s.315-331.
- SOMEYH, S., 2013 **Aile Şirketlerin Yönetimi**, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- SOYDAŞ, A., 2010 **Uzunçarşılı Kültürlerarası İletişim, Farklı Kültürel Ortamlarda Çalışma ve İletişim**, Parşömen Yayınları, İstanbul.
- Staggenborg, S., 1988 The consequences of professionalization and formalization in the pro-choice movement, *American Sociological Review*, 53(4), 585–606.
- Sungurtekin, P., 2007 **Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- ŞENGÜN, H.İ., 2011 **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.
- ŞİMŞEK, M.Ş., 2008 **Yönetim ve Organizasyon**, Adım Ofset Matbaacılık Yayınları, 10. Baskı, Konya.
- TAGIÜRİ, R., **On the Goals of Successful Family Companies**. *Family Business Review*, 5(1), 105-117.
J.A.DAVIS, 1992
- TAŞLIYAN, M.; **Aile İşletmelerinde Girişimcilerin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri: Mevcut Durum olması Gereken Durum Karşılaştırılması**, **Aile İşletmeleri Kongresi**, Kongre
İ.BAKAN, 2004

Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, s. 314-324, İstanbul.

- TEMEL, E.K., Z.A.BULUT, 2008 Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi. **Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. s.151-158
- TİKİCİ, M., O.ULUYOL, 2006 Aile işletmelerinin gelecek kuşağa devrinde karşılaşılan liderlik sorunlarının aşılmasında “lider-yönetici” önerisi, Yayına Hazırlayan: T. Koçel, **2. Aile İşletmeleri Kongresi** (ss.459-468), İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- TOSUN, K., 1992 **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, 6. Baskı, Ankara.
- TOSUN, S., 2013 Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsallaşmanın Sürdürülebilirliğine Etkisi Antalya İli Örneği Yörükoğlu Aile İşletmesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- TÜRKEL, S., E.YAŞA, 2006 Aile işletmeleri ve kurumsallaşma süreci (Mersin ili örneği). Yayına Hazırlayan: T. Koçel, **2. Aile İşletmeleri Kongresi** (614-622). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- ULUKAN, C., 2005 Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 2, s. 29-42.
- ULUYOL, O., 2004 Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler, Medipress, Malatya.
- UZOĞLU, S., 2001 Kurumsal kimlik, kurumsal kültür ve kurumsal imaj, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Kurgu Dergisi, (18), 337-353.
- VURAL, B., Ç.SOHODOL, 2004 Aile şirketlerinde kurumsal kültür: avantajlar-dezavantajlar ve öneriler üzerine bir çalışma. Yayına Hazırlayan: T. Koçel, **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, ss.325-332, İstanbul Kültür Üniversitesi. İstanbul.
- WALKER, O.C.Jr., 1997 The adaptability of network organizations: some unexplored questions, Journal of the Academy of Marketing Science, 25 (1), 75- 82.
- YALÇIN, A., 1993 Türkiye'deki 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 Aile
Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumları ve
Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,
Çukurova Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Adana.

YAZICIOĞLU, İ.,
H.KOÇ, 2009

Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin
Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma,
Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,
Sayı: 21, s. 498-597, Konya.

YENİGÜN, T., 2008

Kurumsal Yönetim Ve İşletme İçi Denetim, Dokuz Eylül
Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi,
İzmir.

YILDIRIM, A.F.,
2007

Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen
Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

YÜCETÜRK Ş., 2002

İş Dünyasında Aile Savaşları, Milliyet Ekonomi, 21 Ekim
2002.

EK-1:

ANKET FORMU

Sayın Yetkili,

Bu anket, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanan yüksek lisans tez çalışması kapsamında '*Türkiye'de faaliyet gösteren aile işletmeleri*' ile ilgili olarak hazırlanmıştır. Tez çalışmanın amacı ise;

- Aile işletmelerinin yönetim anlayışlarını,
- Aile işletmelerinin kurumsallaşmaya ilişkin bakış açılarını ve kurumsallaşma durumlarını,
- Aile işletmelerinin karar alma mekanizmalarının durumunu,
- Aile işletmelerinin kurumsallaşmaya ilişkin sorunlarını ortaya koymaktır.

Yaptığımız bu anket çalışmasının anlamlı sonuçlar verebilmesi için anketin işletme *sahibi / yöneticisi / kurucusu* tarafından doğru bilgilerle ve içtenlikle doldurulması çalışmanın sonuçlarının doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve yorumlanması için büyük önem arz etmektedir. Yapılan araştırmaya ilişkin olarak verilen veriler kesinlikle gizli tutulacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Elde edilen sonuçlar ise gizlilik ilkesine riayet edilerek genel hatlarıyla ve akademik bir çerçevede değerlendirilecektir.

Hazırlanan anket iki gruptan oluşmaktadır. Birinci grupta bulunan sorular genel itibarıyla demografik özellikler ve işletmenin genel özellikleriyle alakadardır. İkinci grupta yer alan sorular ise aile işletmesinin kurumsallaşma durumu ve kurumsallaşma sorunları ile ilgili olarak şahsınızın düşünce, yaklaşım ve algılarını belirlemeye yönelik sorulardır.

Vereceğiniz cevaplar çalışmanın güvenilirliğini ve bilimselliğini etkileyecektir.

Anketimize zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederiz.

Öğrenci

Adı Soyadı

Danışman

Adı Soyadı

A) GENEL SORULAR

1. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör.....

2. İşletmenin kuruluş yılı.....

3. İşletmeye ait şube var mı?

Evet.... (Sayısı....)

Hayır....

4. İşletmenin hukuki statüsü

Tek şahıs işletmesi Ltd Şti. A.Ş. Diğer

5. İşletmenin 2018 yılı cirosu

.....

6. İşletmede çalışan kişi sayısı

0-10 arası 11 – 40 arası 41 – 100 arası 101 ve üstü

7. İşletmenin mülkiyet (sahiplik) durumu

Tek aile üyesi Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık

Kardeş ortaklığı Halka açık ortaklık Diğer

8. İşletmenin kuruluş tarihi

.....

9. İşletmeyi mevcut durumda yöneten nesil

1.Nesil 2. Nesil 1. ve 2. Nesil Birlikte 3. Nesil 2. Ve 3. Nesil

Birlikte...

10. Aile şirketi olmak

Tamamen avantajlıdır (...)
(....)

Kısmen avantajlıdır (...)

Kararsızım

Kısmen dezavantajlıdır (.....)

Tamamen dezavantajlıdır (....)

B) KURUMSALLAŞMA DURUMU VE SORUNLARININ İNCELENMESİ

Lütfen, aşağıdaki seçenekleri kendinize ve işletmenize uygun olan derecelendirmeyi gözönünde bulundurarak işaretleyiniz.

1: Hiç önemli değil / Hiç katılmıyorum / Hayır

2: Az önemli / Az katılıyorum

3: Orta derecede önemli / Ne katılıyorum Ne katılmıyorum / Fikrim yok

4: Önemli / Katılıyorum

5: Çok önemli / Tamamen katılıyorum / Evet

No	Sorular	Derecelendirme				
	Yönetim Anlayışı					
1	İşletme ile ilgili karar alan bir aile meclisi ve/veya konseyi vardır.	1	2	3	4	5
2	İşletmede bir aile anayasası bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
3	İşletme içinde katılımcı bir yönetim anlayışı vardır. Gerek görüldüğünde yönetimde olmayan personelin de görüşleri alınır.	1	2	3	4	5
4	İşletmede nihai kararlar tamamen işletme sahibi/ kurucu patron tarafından verilmektedir.	1	2	3	4	5
5	Yönetim kurulu tamamen aile bireylerinden oluşur, aile dışında profesyonel yöneticiler yönetimde yer almamaktadır.	1	2	3	4	5
6	İşletmenizde kararlar alınırken bilgiye ve veriye dayanan bilinçli bir hareket anlayışı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
7	İşletmede gerektiğinde yetki devri öncelikle aile üyesi olan çalışanlara verilmektedir.	1	2	3	4	5
8	İşletmede, aile üyelerinin birbiriyle olan problemleri, aile içi çatışmalar ve iletişim sorunları işe yansıtılmaz.	1	2	3	4	5
	Kurumsallaşma					

9	İşletmenin sürdürülebilirliğinin devamı için kurumsallaşma önemlidir.	1	2	3	4	5
10	İşletmenizde kurumsallaşma için gerekli faaliyetler yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
11	İşletmenin sürdürülebilir başarı göstermesi için profesyonel yöneticilerle çalışmak gerekir.	1	2	3	4	5
12	İşletme içinde yazılı ve yöneticilerce benimsenen bir misyon ve vizyona sahip olunması gerekir.	1	2	3	4	5
13	İşletme içinde Kurumsal Yönetim İlkeleri (sorumluluk, şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik,) uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
14	Ailenin üyelerinin kişisel ihtiyaçları işletmenin finansal yapısına olumsuz etki etmektedir.	1	2	3	4	5
15	İşletmenin aile ve bireylerden bağımsız hareket etmesi gerekir.	1	2	3	4	5
16	İşletmede aile üyeleri işle ilgili sorun ve problemleri yüz yüze konuşarak çözerler, işletme içinde tartışmazlar.	1	2	3	4	5
17	İşletme içinde herkesin yetki ve sorumluluklar açıkça bellidir ve buna uygun hareket edilmektedir.	1	2	3	4	5
18	İşletmenin çalışanları tarafından da benimsenen yazılı bir misyon ve vizyonu bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
19	İşletmede örgüt kültürü bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
20	İşletme içinde kurumsallaşmayı engelleyen kuşaklar arası görüş farklılıkları bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Planlama, Denetim ve Eğitim						
21	İşletmeye ait kısa, orta ve uzun vadede planlar bulunmaktadır ve işletme bu planlar doğrultusunda hareket etmektedir.	1	2	3	4	5
22	İşletmede bulunan personel ve idareciler işletme hedefleri doğrultusunda eğitime tabi tutulmaktadır.	1	2	3	4	5
23	İşletme içinde iş bölümü ve uzmanlaşma yeterli seviyededir.	1	2	3	4	5
24	İşletmenin yöneticileri ve çalışanları işletme hedefleri doğrultusunda gerekli eğitime tabi tutulur.	1	2	3	4	5

25	İşletmede personelin işe alım ve terfi etmesinde aile üyelerini de kapsayan belirli standartlar uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
26	İşletmede ileriye dönük olarak bir sonraki kuşak için yönetim devri planlanmıştır.	1	2	3	4	5
27	İşletmede personelin motivasyonunu artırmak için ödül, ikramiye, etkinlik vb. gibi uygulamalar bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
28	İşletme içinde etkin bir iç kontrol ve denetim mekanizması vardır.	1	2	3	4	5
29	İşletme, kapasitesini ve kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanmaktadır.	1	2	3	4	5
30	İşletmede ailenin yeni kuşakları işi sahiplenme ve yeterlilik konusunda geleceğe dönük olarak güven vermektedir.	1	2	3	4	5