

**T.C.  
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ VE FİRMA  
PERFORMANSINA ETKİSİ: İŞGÖREN ALGISI İLE İLGİLİ BİR ALAN  
ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖĞRENCİNİN ADI SOYADI**

**DENİZ ALKAN**

**TEZ DANIŞMANI**

**Dr. Öğr. Üyesi CELAL KIZILDERE**

**VAN, 2019**

KABUL VE ONAY SAYFASI (EK-4)

<p>DENİZ ALKAN tarafından hazırlanan <b>AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ: İŞGÖREN ALGISI İLE İLGİLİ BİR ALAN ARAŞTIRMASI</b> adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Van Yüzeüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında <b>YÜKSEK LİSANS TEZİ</b> olarak kabul edilmiştir.</p>	
<p><b>Danışman:</b> Dr. Öğr. Üyesi CELAL KIZILDERE Van Yüzeüncü Yıl Üniversitesi Erçiş İşletme Fakültesi İktisadi Gelişme ve Uluslararası İktisat Anabilim Dalı</p>	<p>Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğumu onaylıyorum/onaylamıyorum.</p>
<p><b>Başkan:</b> Doç Dr.Faruk KALAY Van Yüzeüncü Yıl Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı</p>	<p>Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğumu onaylıyorum/onaylamıyorum.</p>
<p><b>Üye:</b> Dr. Öğr. Üyesi Ramazan Vedat SÖNMEZ Şırnak Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı</p>	<p>Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğumu onaylıyorum/onaylamıyorum.</p>
<p><b>Üye:</b> Dr. Öğr. Üyesi CELAL KIZILDERE Van Yüzeüncü Yıl Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı</p>	<p>Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğumu onaylıyorum/onaylamıyorum.</p>
<p><b>Yedek Üye:</b> Dr. Öğr. Üyesi Abdullatif OĞRAK Van Yüzeüncü Yıl Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Anabilim Dalı</p>	<p>Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğumu onaylıyorum/onaylamıyorum.</p>
<p><b>Yedek Üye:</b> Dr. Öğr. Üyesi Abdurrahman ÇALIK Van Yüzeüncü Yıl Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı</p>	<p>Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğumu onaylıyorum/onaylamıyorum.</p>
<p>Tez Savunma Tarihi:04.02.2019</p>	
<p>Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini ve imzalarını sahiplerine ait olduğumu onaylıyorum.</p>	
<p>B.1. Doç. Dr. Bekir KOÇLAR Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü</p>	

## ETİK BEYAN SAYFASI

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü **Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;**

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Deniz ALKAN

# ÖZET

(Yüksek Lisans Tezi)

Deniz ALKAN

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
Şubat, 2019

## **AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ: İŞGÖREN ALGISI İLE İLGİLİ BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Aile şirketlerinin ekonomideki yeri, değeri, katkıları ve miktarı göz önünde bulundurulduğunda ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahip oldukları görülür. Özellikle ülkemiz ve dünya işletmelerinin büyük çoğunluğunu bu şirketler oluşturmaktadır. Fakat bu şirketlerin yaşam eğrisi incelendiğinde ömürlerinin pek de uzun olmadığı görülmekte ve önemli bir bölümünün daha ilk kuşak ve ikinci kuşakların yönetimlerinde yok oldukları görülmektedir. Yapılan araştırmalarda bunun en önemli sebebinin iyi bir örgüt yapısının ve sistemli bir yönetim anlayışının dolayısıyla da kurumsallaşmanın olmayışı görülmüştür. Birinci bölümde aile işletmesi kavramı, aile işletmelerinin kuruluş sebepleri, özellikleri, ülkemiz ve dünya ekonomilerindeki yeri, kuruluş ve gelişim evreleri, aile işletmelerinin üstünlük ve zayıflıkları, aile işletmelerinde kurumsallaşma konusu, yönetim ilkeleri, kurumsallaşma düzeyi, kurumsallaşmanın yararları ve sakıncaları gibi kavramları üzerinde durulmuş. İkinci bölümde ise konu ile ilgili anket sorularının hazırlanması araştırmanın önemi, amacı, çalışmayla ilgili derlenen verilerin değerlendirilmesi, analizi ve konu ile ilgili sonuç ve öneriler kısmı üzerinde durulmuştur.

Yapılan çalışma kapsamında Bursa ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma biçimlerini ne kadar önemsedikleri ve kurumsallaşmanın işletme performansı üzerinde nasıl bir artış sağladığı araştırılmıştır. Gerçekleştirilen çalışma kapsamında teorik kısımda öncelikle kurumsallaşma konusu sonrasında aile şirketleri

konusu ve sonrasında aile şirketlerinin temel sorunları ile ilgili literatür tarandıktan sonra çalışmayla ilgili mataryeler elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında veri toplama aracı olarak aile işletmelerinin kurucu girişimcilerine ve çalışanlarına yönelik soru formları (anket) kullanılmıştır.

Tüm bu gerçeklerden yola çıkarak aile şirketleri için hayati öneme sahip olan kurumsallaşma konusuyla ilgili olarak 112 farklı aile şirketinde anket değerlendirme çalışması gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilmiş olan çalışma Bursa ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri olarak sınırlandırılmıştır. Gerçekleştirilen çalışma toplamda 130 aile işletmesine uygulanmak istenmiş ancak 112 tanesinden olumlu dönüş alınabilmiştir. 524 katılımcıdan cevap gelmiş olmasına rağmen cevapların 495 tanesi uygun olduğundan SPSS paket programı yardımı ile analiz edilmiştir. Katılımcılara uygulanan anket formu toplamda 23 adet ana sorudan oluşmaktadır. Bu 23 sorunun ilk 5 sorusu katılımcıların ve çalışmış oldukları şirketin yapısını yansıtan demografik sorulardır. Geri kalan 18 soru ise kendi içerisinde birçok soruyu barındıran ve aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde takip ettikleri süreci belirlemeye yönelik, kurumsallaşmanın önemini belirten ve aynı zamanda kurumsallaşan aile işletmelerinin performanslarına olan etkilerini içeren çerçevesinde ölçmeye yarayacak sorulara yer verilmiştir.

Sonuç olarak yapılan anket çalışmamızda ve daha önce konu ile alakalı yapılan çalışmalarda da açıkça belli olmakla birlikte aile şirketlerinin globalleşen dünya ekonomisinde oluşan rekabet piyasalarında ayakta kalabilmeleri, yeni pazar paylarına ulaşabilmeleri, şirketlerin uzun ömürlü olabilmelerinin en başında kurumsallaşma kavramı gelmektedir. Anket çalışmamız kapsamında katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda; Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın kaçınılmaz bir süreç olduğu, büyüme trendine giren işletmelerde bu süreci sağlıklı yürütebilmeleri adına kurumsallaşmanın mutlak suretle uygulanması gerektiği. Kurumsallaşma ile birlikte oluşan kurum kültürüne bağlı olarak işletme içerisinde birtakım kuralların içselleştirilmesi suretiyle şirket içinde oluşabilecek muhtemel sorunların üstesinden gelinebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca şirketin yönetimin kademelerinde alanında uzman kişilerin istihdam edilmesi gerektiği. Böylece şirket içerisinde oluşabilecek nepotizmin önüne geçilebileceği ve bu sayede çalışanların kendilerini daha güvende

hissetmekte olduğu ve buna paralel olarakta çalışanların performanlarında ve dolayısıyla şirketin performansında pozitif yönlü artışlar meydana geleceği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler : şirket, Aile şirketi, Kurumsallaşma,  
Sayfa Sayısı : 103  
Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Celal KIZILDERE



## **ABSTRACT**

(M. Sc.)

Deniz ALKAN

VAN YÜZÜNCÜ YIL UNIVERSITY  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

February 2019

### **THE IMPORTANCE OF INSTITUTIONALIZATION IN FAMILY COMPANIES AND THE EFFECT ON THE COMPANY PERFORMANCE: A FIELD STUDY RELATED TO THE PERCEPTION OF WORKERS**

Considering the place, value, contribution and amount of family companies in the economy, it is seen that they have an important place in the national economies. These companies are the majority of our country and the world. However, when the life curve of these companies is examined, it is seen that their life span is not very long and that a significant part of them has disappeared in the first generation and second generations. The most important reason for this research in the structure of a good organizational structure and a systematic management understanding of the lack of institutionalization was seen. In the first part, the concept of family business, the reasons of the family businesses, their characteristics, the place and place in our country and world economies, the stages of establishment and development, the advantages and weaknesses of the family businesses, the subject of institutionalization in family businesses, the principles of institutionalization, the level of institutionalization, the advantages and drawbacks of institutionalization are emphasized. In the second part, the importance of the research, the aim, the evaluation of the collected data about the study, the analysis and the conclusions and recommendations about the subject were discussed.

Within the scope of the study, it has been investigated how much family enterprises operating in the province of Bursa care about the forms of institutionalization and how institutionalization provides an increase in the performance of the enterprise. Within the scope of the study, in the theoretical part, firstly after the subject of institutionalization and after the literature about the main problems of the family companies, the materials related to the study were tried to be obtained. Questionnaires (surveys) for the founding entrepreneurs and employees of family businesses were used as data collection tools for collecting research data.

Based on all these facts, a questionnaire evaluation was carried out in 112 different family companies regarding institutionalization which is vital for family companies. The work carried out has been limited as family businesses operating in the province of Bursa. The work carried out was intended to be applied to 130 family businesses in total, but a positive return could be obtained from 112 of them. Although the answers were received from 524 participants, 495 of the answers were analyzed and analyzed with the help of SPSS package program. The questionnaire form applied to the participants consisted of 23 main questions. The first 5 questions of these 23 questions are demographic questions reflecting the structure of the participants and the company they worked with. The remaining 18 questions included questions to measure the effects of family businesses on the performance of institutionalized family enterprises, which were designed to identify the process they followed in the process of institutionalization of the family companies.

As a result, in our survey study and the studies conducted previously related to the subject, it is evident that the family companies are able to survive in the competitive markets of the globalized world economies, to reach new market shares, and the institutionalization concept of the companies being the longest lasting. In the direction of institutionalization is an inevitable process in family companies, in order to carry out this process in the enterprises that enter the growth trend, the institutionalization should be implemented with absolute durability. the level of management of the company It is concluded that the nepotism that may occur in the company can be prevented and that the employees feel safer and that there will be a



positive increase in the performance of the employees and therefore the performance of the company.

Key Words : Company, Family Company, Institutionalization  
Quantity of Page : 103  
Scientific Director : Asst. Prof. Dr. Celal KIZILDERE



## TEŞEKKÜR

Tez araştırmamın ve yazımının gerekleşmesinde büyük katkıları bulunan ve kendisi ile byle bir araştırma yapma dşncemi paylaştığımda beni cesaretlendiren ve araştırmalarını paylaşmaktan çekinmeyen Danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Celal KIZILDERE'ye ders hocalarım Doç Dr. Faruk KALAY, Doç Dr. Remzi TUNTAŐ ve Dr. Öğr. Üyesi nder BÜBERKÖKÜ'ne süreç boyunca görüşlerini aldığım anket çalışmamda maddi ve manevi destek sağlayan Yeminli Mali Müşavir Faruk ÇELİK'e, Mali Müşavir Mehmet KARAKUŐ'a ve anket çalışmalarına geri dönüş yapan tüm kurum ve çalışanlarına ve bu süreçte her zaman yanımda olan, desteklerini esirgemeyen biricik ailem ve sevdiklerime teşekkür ederim.

**Deniz ALKAN**

# İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT .....	iv
TEŞEKKÜR .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
GİRİŞ .....	1

## 1. BÖLÜM

### GENEL BİLGİLER

1.1. Aile Şirketlerine İlişkin Genel Bilgiler .....	6
1.2. Aile Şirketlerinin Önemi, Yapısı ve Gelişimi .....	10
1.3. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri .....	10
1.4. Aile Şirketlerinin Avantajlı ve Dezavantajlı Tarafları .....	11
1.4.1. Aile Şirketlerinin Avantajları Tarafları .....	11
1.4.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları Tarafları.....	12
1.5. Aile Şirketlerinde Statü Kavramına İlişkin Bilgiler .....	14
1.5.1. Aile Üyelerinin Şirkette Üstlendiği Statüler .....	14
1.5.1.1. Girişimci Statü.....	15
1.5.1.2. Varis Statüsü .....	15
1.5.1.3. Akrabalık Statüsü .....	16
1.5.2. Aile Dışı Üyelerin Şirkette Üstlendiği Statüler.....	16
1.5.2.1. İş Gören Statüsü .....	16
1.5.2.2. Profesyonel Yönetici Statüsü.....	17
1.5.2.3. Ortak Statüsü .....	17
1.5.2.4. Danışman Statüsü .....	17
1.6. Aile Şirketlerinde Yönetimsel Sorunlar .....	17
1.6.1. Planlamaya İlişkin Sorunları.....	18
1.6.2. Örgütlenmeye İlişkin Sorunları.....	18
1.6.3. Yürütmeye İlişkin Sorunları.....	19
1.6.4. Koordinasyona İlişkin Sorunları.....	19
1.6.5. Denetime İlişkin Sorunları.....	19
1.6.6. Personel ve İstihdama İlişkin Sorunları .....	20
1.6.7. Finansmana İlişkin Sorunları .....	20

1.7. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya İlişkin Bilgiler .....	20
1.8. Kurumsallaşma Süreci .....	21
1.8.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Kurumsallaşmanın Önemi.....	22
1.8.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri .....	25
1.8.3. Kurumsallaşma Düzeyinin Ölçütleri .....	29
1.8.4. Kurumsallaşmanın Yararları ve Sakıncaları.....	32
1.9. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma .....	35
1.9.1. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması.....	38
1.9.1.1. Aile Anayasası Oluşturulması.....	39
1.9.1.2. Yönetim Kurulunun Oluşturulması .....	40
1.9.1.3. Devir Planlamasının Yapılması .....	41
1.9.1.4. Aile Meclisinin Kurulması.....	42
1.9.1.5. Çatışma Yönetimi.....	44
1.9.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşmaya Etkileri .....	45
<b>2. BÖLÜM</b>	
<b>UYGULAMA</b>	
2.1. Araştırmanın Önemi .....	49
2.2. Araştırmanın Amacı.....	50
2.3. Araştırmanın Yöntemi .....	51
2.4. Evren ve Örneklem .....	52
2.5. Güvenilirlik Analizi .....	52
2.6. Demografik Bulgular .....	54
2.7. Anket Sorularının Analizi.....	56
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>82</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>96</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>103</b>

## GİRİŞ

Günümüz dünyasında yaşanan küreselleşme ile birlikte sınırlar ortadan kalkmış, uluslararası boyutta ticaret hız kazanmış ve piyasalarda yoğun ve sert bir rekabet ortamı ile koşulları oluşmuştur. Bu değişiklik ve gelişmeler şirketlere, kurumsallaşma olgusunun ne denli önemli bir kavram olduğunu ortaya koymuştur. Bu yoğun ve sert rekabet ortamı ve koşullarında varlığını devam ettirmek isteyen, pazar paylarını artırmayı amaçlayan ve buna bağlı bir şekilde karlılığını yükseltip işletme değerini arttırmayı hedefleyen şirketlerin bütünü için kurumsallaşma çok önemli bir hale gelmiştir. Şirketlerin faaliyet, etkinlik ve verimliliğini yükseltebilmeleri, topluma ve kamuoyuna gelecek için güven verebilir duruma gelinebilmesi, sadece kurumsallaşma yolu ile olanak bulabilmektedir.

Kurumsallaşmayı başarmış bir aile şirketinde, faaliyetlere ilişkin işlemler belirli ilke ve kurallar zinciri kapsamında gerçekleştirilir. Kurumsallaşma sürecinde olan aile şirketleri, herhangi bir kişi ya da kişilerden bağımsızdır. Şirketle ilgili hangi işlemin ne zaman ve ne şekilde yapılacağına şirketin sahibi değil, şirketin örgütsel yapısı içindeki kural ve ilkeler karar vermektedir.

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında öncelikli olarak konu ile alakalı literatür taranmış ve birçok kaynaktan elde edilen veriler yorumlanmıştır. Aile işletmelerinin özelinde yönetim, büyüme, kuşaklara devir, ayakta kalabilme gelişen teknolojiye ve küresel rekabete ayak uydurma süreçlerinde ciddi sıkıntılar yaşadıkları birçok çalışmada ortak sonuçlar arasında söylenebilmektedir. Literatür taraması kapsamında konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar ve elde edilen sonuçlar açıkça belirtilmiş olup elde edilen sonuçlar incelendiğinde bu çalışmamızın önemi dahada belirgin hale gelmiş ve kurumsallaşmanın şirketler için özellikle büyüyen firmalarda kaçınılmaz bir oluşum olduğu sonucuna varılmıştır.

Kurumsallaşma konusu ile ilgili yapılan bazı çalışmalara aşağıda değinilmeye çalışılmıştır.

Kobal ve Yıldırım “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar” üzerine yapmış olduğu bir araştırmaya göre örnekleme yer alan 80 Türk aile şirketi ile yapılan görüşmelerde aile işletmelerinin kurumsallaşmadığı, kuşaklara aktarımda sıkıntı yaşandığı, yönetsel açıdan kurucunun hâkimiyetinin, yeni nesil yöneticileri kısıtladığı ve tek söz sahibinin ölene kadar kurucuda bulunduğu gerçeği bulgusuna ulaşmıştır (Kobal ve Yıldırım, 2016:117-120).

Yolaç ve Doğan’ın “Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma” adlı çalışmasında; aile işletmelerinin gelişimi, yapısı ve yönetimi ele alınarak, aile işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmelerinde kurumsallaşmanın önemi incelenmiştir. Bu çalışma sonucunda küresel dünyanın artan rekabet koşullarında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinde kurumsallaşmanın önemli rol aldığı tespit edilmiştir. Aile işletmelerinin sahip oldukları güçlü yönlerine rağmen, uzun ömürlü olamayan aile işletmelerinin varlıklarını koruyabilmeleri, kurumlarını gelecek nesillere aktarabilmeleri ve dünya çapında rekabet edebilir hale gelmeleri için temel unsurun kurumsallaşma olduğu bulgusuna ulaşmıştır (Yolaç ve Doğan, 2011:83-110).

Akdoğan’ın “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı” adlı çalışmasında; aile şirketlerinin özelliklerini incelemek, üstünlükleri ve sorunları hakkında bilgi vermek ve sorunların çözümüne yönelik bu işletmelerin daha uzun ömürlü ve etkin şirketler olmasına katkıda bulunacak öneriler geliştirmek amaçlanmıştır. Aile şirketlerinin gerek yaygın bir biçimde rastlanması ve gerekse yarattıkları katma değer açısından son derece önemli olan bir işletme türü olduğu aile şirketi olmanın taşıdığı avantajlarla, bu işletmeler geçmişte ülkelerin zenginleşmesinde ve ülkelerin refah düzeylerinin artışında önemli katkılar sağlamıştır. Ayrıca günümüzde gerek rekabet koşullarında meydana gelen gelişmeler ve bu koşulların yarattığı esneklik, kalite, müşteri odaklılık gibi yeni örgütsel özelliklere artan ihtiyaç ve gerekse aile şirketlerinin yapısal özelliklerinden kaynaklanan zayıflık ve dezavantajlar bu şirketlerin başarılı, uzun ömürlü ve etkili çalışmalarını zorlaştırmıştır. Aile şirketlerinin yeni çağın taleplerine uyum sağlaması, büyük

ölçüde de değişmesi gerekmektedir. Çünkü, özellikle yönetim açısından gerekli düzenlemeleri yapamayan ya da bu düzenlemeleri sadece belirli kişi ve ailelerin yetenek ve öngörülerine dayandıran işletmelerin yeni rekabet ortamında varlıklarını korumaları mümkün görünmemektedir. Çözümün büyük ölçüde işletmelerin kurumsallaşması ile ilgilidir sonucuna ulaşmıştır (Akdoğan, 2000:31-47).

Sarıtaş vd.'nin “Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinde Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Etkisi” adlı çalışmasında; aile şirketlerinin profesyonelleşmesi yolundaki en büyük adım olan kurumsallaşma, şirketlerin faaliyetlerini yürütebilmesi ve gelişmesi açısından büyük avantaj yaratmaktadır. Fakat aile şirketleri genel olarak “tek patronlu yönetimi” benimsedikleri için kurumsallaşmaya olumlu bakmamaktadırlar. Bu durum ise profesyonelleşme yolunda gecikmelere sebep olmaktadır. Şirketlerin devamlılığını sürdürebilmesi için kurumsallaşması gereklidir sonucuna ulaşmış olup. Bununla birlikte kurumsallaşan şirketlerin büyümek ve kar oranlarını artırmak amacıyla dış pazarlara açılıp ürünlerini ihraç etmesi gerekmektedir. Bu arttırmada en büyük etken kurumsallaşmadır ve kurumsallaşmanın firmaların ihracat oranlarını artırması konusunda olumlu etkileri vardır. Yapılan çalışmada anket yöntemiyle Burdur ve Bucak OSB’de bulunan aile şirketlerinden elde edilen veriler istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda aile şirketlerinin kurumsallaşması ile birlikte ihracatlarının da arttığı tespit edilmiştir (Sarıtaş vd., 2016:17).

Yörük’ün “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Halka Açılmanın Finansal Performans Üzerine Etkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde Vaka Çalışması” adlı çalışmasında; aile şirketleri, büyük işletmeler haline dönüşürken, artan sermaye ihtiyaçlarını ortaklardan, kurumsal yatırımcılardan ve küçük yatırımcılardan sağlamaktadırlar. Bu durum, işletmenin mevcut sermaye yapısında bazı değişikliklere ve işletmenin ortaklık ve yönetim yapısının birbirinden ayrılmasına neden olmaktadır. Aile şirketleri zaman içerisinde kurumsal anonim şirketlere dönüşmekte, bu nedenle kurumsal yönetim aile şirketleri için bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışmada kapsamında son yıllarda giderek önemi

artan kurumsal yönetim kavramı aile şirketleri açısından incelenmiştir. Bu amaçla, öncelikle kurumsal yönetim kavramı, ilkeleri, önemi ve faydaları incelenmiştir. Daha sonra hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında (İMKB) işlem gören bir aile şirketinin kurumsallaşma adına önemli bir adım olan halka açılmasının, işletmenin finansal performansı üzerine etkisi tespit etmek için finansal analiz yapılmıştır. Analizlerden elde edilen bulgulara göre, işletmenin kurumsallaşma çalışmalarının başarıya ulaştığı ve halka açılmasından sonra finansal performansında artışların olduğu sonucuna ulaşmıştır (Yörük, 2006:180-202).

Şanal ve Özgen'in "Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" adlı bir diğer çalışmada; kurumsallaşma, işletmenin çevresel değişime duyarlılığı sonucunda gelişen ve bu değişime uyma çabalarıyla oluşan dinamik bir süreçtir. Kurumsal girişimcilik ise, işletme içinde farklı bir yapı kurarak çalışanların girişimci ruhunu teşvik edip, örgütü değişime ve yenilikçiliğe yöneltme sürecidir tespitinde bulunulmuş olup. Bu çalışmada, örneklemi oluşturan aile işletmelerinde, kurumsallaşma ve bunun bileşenleri sosyal sorumluluk ve profesyonelleşmenin kurumsal girişimcilik ve bunun bileşenleri risk ve proaktiflik üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket yöntemiyle sağlanan veriler, istatistik programı kullanılarak analiz edilmektedir. Sonuç olarakta aile işletmelerinin en önemli sorunları, diğer kuşaklara devir konusu ve yaşam sürelerinin kısalığıdır. Türkiye'de 1924–1984 arasındaki dönemde yer alan aile işletmelerinin %70'i üçüncü kuşağa ulaşamamıştır. Gerek ülkemiz gerekse dünya ekonomisi açısından büyük öneme sahip aile işletmelerinin süreklilikleri için birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarla ilgili yazın tarandığında elde edilen bulguların geneli aile işletmelerinde sürekliliğin kurumsallaşma yoluyla sağlanabileceğine işaret etmektedir. Kurumsallaşma; çevresel değişime uyum sağlayabilmek için belirli standartların örgüte aktarılmasıdır. Kurumsallaşma sonucunda, işletmelerde belirli standartlar ve prosedürler geliştirilerek işletmenin verimliliği arttırılmaktadır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirlikleri için kurumsallaşmanın işletme yapısına uyarlanması gerekir. Kurumsallaşmış aile işletmelerinde nepotizm, rol kargaşası,



belirsizlik gibi olumsuzluklar giderilebilir sonucuna ulaşmıştır (Şanal ve Özgen, 2013:15-26).

Güngör'ün “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği” isimli çalışmasında; Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma biçimlerini ne kadar önemsedikleri ve kurumsallaşma biçimlerinin aile işletmelerinin örgütsel ve örgütsel olmayan işletme başarılarını hangi yönde ve nasıl etkilediği araştırılmıştır. Sonuç olarak Tüm kurumsallaşma biçimlerinin işletmelerin çıktısı başarısına katkıda bulunduğu, otonomi ve formallesmenin yenilik ve uyum başarısına olan katkısının işlevsel başarıdan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (Güngör, 2010:240-250).

Uluyol'un “Aile İşletmelerinde Yönetim, Sorunlar ve Çözüm Önerileri” adlı çalışmasında; aile işletmelerinde, işletmenin kişilerden bağımsız, uzun vadede varlığını sürdürmesi için kurumsallaşmaya gereken önem verilmelidir. Çünkü nitelikli işgörenlerin hizmet vereceği bir kurumsal ortam oluşturmak önemlidir. Bu bağlamda kurumsal değerlerin içinin boşaltılması, sadece statükoyu hakim kılacağı için büyük fırsatlar kaçırılabilir. Kurumsallaşma, belirsizliklerin yönetilmesini kolaylaştırarak, işletmelere rekabet avantajı sağlayabilir. İşletmede iş bölümü, departmanlaşma, personel yönetimi gibi süreçlerin iyi organize edilmesi gerekmektedir sonucuna ulaşmıştır (Uluyol, 2004:1-11).

Tavşancı'nın “Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma” çalışmasında; firmalardaki kurumsallaşmanın rekabet gücünü olumlu etkilediği sonucuna ulaşmış ve buna göre, kurumsallaşma düzeyi artıkça, rekabet gücü de artmaktadır sonucuna varmıştır (Tavşancı, 2009:117-122).

# 1. BÖLÜM

## GENEL BİLGİLER

### 1.1. Aile Şirketlerine İlişkin Genel Bilgiler

Aile şirketi çok geniş ve ayrıntılı bir kavram olmakla birlikte net bir şekilde tanımlanamamaktadır. Her aile şirketi farklı kurulmakta, amaç ve vizyonları, değer yargıları, kuralları ve sistemleri farklı olmaktadır. Bu şirketler daha çok kurucusunun değer yargılarından etkilenmekte ve şirket kuralları kurucunun ve ailenin karakteri, değerleri ve beklentileri çevresinde oluşmaktadır. Değerler, varlıklarını uzun dönemli olarak sürdürmekte, kurum kültürü ve iş yapma şeklinin temelini oluşturmakta, insanların güç işleri başarması, disiplin gerektiren işlerde sorumluluk alması ve uzun vadeli işlerde sebatla çalışmaya devam etmesi gibi konularda ilham vermektedir.

Pek çok aile şirketi tanımı bulunmakla birlikte, bu tarz şirketler Longenecker ve diğerlerine göre işletme ve ailenin bir bütünü oluşturduğu sistemler olarak adlandırılabilir.

Geçmişten günümüze sosyal, ekonomik, kültürel ve hukuksal alanlarda gerçekleşen yenilik ve değişim, aile şirketi tanımında da çeşitli düzenlemeleri ve farklılaşmaları gerekli kılmıştır. Bu yeniliklerden tanıma yansıyan kavramların kimisi mülkiyete, kimisi yönetime, kimisi aile üyeliğine, aile geçimini sağlamaya ve çalışanların aileden oluşmasına, kimisi ise pay oranı ve yatırıma katılıma dikkat çekmektedir. Genel ve net bir tanım olmaması sebebiyle aşağıda çeşitli yazarların yapmış olduğu farklı tanımlar ve benzeyen yönler geniş bir yelpazede aktarılacaktır.

Tanımlamalarda aile şirketlerinin yönetim yanının ağır basması sebebiyle ilk olarak yönetim fonksiyonunun ağır bastığı tanımlamaları aktarmak mantıklı olacaktır. Beckhard ve Dyer, aile işletmesini; iş, aile, kurucu ve yönetim kurulu gibi yapıları içeren bir sistem olarak tanımlarken, Welsch temel işletme kararlarının alınmasında ve planlanmasında yönetim kurulu veya yönetimdeki aile üyelerinin etkili olduğu bir yapı olarak tanımlamaktadır (Ateş, 2005:3).

İşletme sahiplik, idare ve yönetiminin tek ailede toplandığı ve aile etkisinin yoğun olduğu işletmeler aile şirketleri olarak adlandırılır.

İyişleroğlu'na göre aile şirketi, ailenin geçimini sağlamayı amaçlayan ve bu geçimi sağlayan kişi tarafından yönetilen, mirasın dağılmasını önlemek amacıyla güden yapılardır.

Fındıkçı'ya göre ise bu şirketler için; aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür kavramları tanımlamada önem arz etmektedir. Bu kavramlara göre bir değerlendirme yapıldığında ailenin işin içinde yer aldığı, çoğunlukla yapılan girişimin sahibi olduğu, yönetimde etkili olduğu ve aile kültürünün işe yansıtıldığı bir şirket tipi olarak değerlendirmektedir (Fındıkçı, 2008:16-20).

Yönetimin hakkaniyetliliği açısından Bozkurt'un oluşturduğu, Andiç ve İşler'in desteklediği tanıma göre aile şirketi yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile üyesinin yer aldığı ve her kişinin en az %10 hisseye sahip olduğu şirket türüdür (Andiç ve İşler, 2008:94).

Bir başka çalışmada ise aile şirketlerini tanımlamanın üç ölçütü olduğundan bahsedilmiştir. Bunlar; ailenin şirketin kontrolünde söz sahibi olabilecek kadar mülkiyet hakkının olması, yönetimde söz sahibi olunması, şirket sahipliğinin ve yönetiminin gelecek kuşakları devri için gerekli vizyona sahip olunmasıdır (Tetik ve Uluyol, 2005:2).

Yönetimin yanında; aile etkisi, karar alma, hisse sahipliği, oy hakkı, sermayeye katılım, kontrol, aile geçimi ve servetin dağılmasını önleme, aile üyelerinin işletme içerisinde faaliyet göstermesi aşağıda da ağırlıklı olarak bahsedileceği gibi tanımlara yansıyan önemli faktörlerdir.

Potziouris ve Wang'a göre, aile şirketi hisse çoğunluğu ve kontrolün bir ailede olduğu, şirkette iki veya daha fazla aile üyesinin çalıştığı ya da ailenin işletmede %25 oy hakkına sahip olduğu şirket yapılarıdır (Andiç ve İşler, 2008:290-292).

Bir diğer tanımda ise bu oranın %51 olması gerektiği düşünölmektedir. Aile şirketi, bir ailenin, işletme sermayesi ve verilen kararlarda çoğunluğa sahip olmasıdır.

Bernard'a göre ise aile şirketi tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen şirket olarak değerlendirilmiştir (Çetin vd., 2008:110). Bu tanıma ek olarak kar dağıtımının ailenin kontrolünde olduğu, aile servetini dağıtmamak için kurulmuş özel bir şirket biçimidir.

Yine bir diğer tanım ise aile şirketlerinde çalışan aile üyeleri ile ilgilidir. Aile şirketleri; ailenin geçimini sağlamak, saygınlığını arttırmak gibi aile hedeflerini içeren sebeplerden dolayı da kurulabilmektedir. Bu nedenle genel olarak da işletme içerisinde aile bireylerinin çalışması tercih edilir. Aslında burada güven unsuru da ağır basan bir diğer konudur. Çetin vd. ve Taguri'ye göre aile şirketi, aile üyelerinin işletme faaliyetlerinde bir araya gelerek çalıştığı bir yapıdır (Çetin vd., 2008:110).

En az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin, işletme amaçları ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletme politikalarına yansıdığı işletmelerdir.

Ölkemizde genel olarak kollektif şirketler aile şirketleri olarak bilinmektedir. Türk ticaret Kanunumuz ilgili maddesinde kollektif şirketi; “Bir unvan adı altında işletmenin amacını gerçekleştirmek için şahışlar arasında kurulmuş ve ortakların yükümlölükleri sınırlandırılmamış olan şirketler” olarak tanımlamaktadır (şimşek, 2010:62).

Aile bireylerinin şirket yapısına dahil olması nedeni ile aile şirketleri organizasyon olarak en karmaşık yapıya sahiptir. Aile şirketi tanımlamaları yapılırken birçok tanımlama literatürde yer bulmuştur (Çetin vd., 2008:110).

Yönetimde bulunanların tamamına yakını aile bireylerinin oluşturduğu aile şirketlerinde genel amacın mirasın dağılmasının önüne geçmek olduğu söylenebilir. Genel çerçevede değerlendirildiği zaman yönetimlerinde aile kültürünü benimsemiş şirketler aile şirketi olarak tanımlanabilir (Büyökhelvacıgil, 2010:16).

Aile şirketi kavramı şirketin büyüklüğü ya da genişliği ile ilgili değil tamamı ile yönetsel özellikleri ile ilgili bir kavramdır. Bu tanımlama kapsamında en yalın ifade ile aile şirketleri aile bireyleri tarafından yönetilen şirketler olarak tanımlanabilir (Koçel, 2010:5).

Aile bireylerinin kontrolünde olan şirketlerin özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Kömeçoğlu, 2009:4):

- Aile bireylerinin üst yönetimde olması,
- Kontrolün ve mülkiyetin tamamen aile bireylerinde olması.

Şirket yapısında aynı aileden en az iki kişi görev alıyorsa ve şirket hisselerinin çoğunluğuna sahip ise bu şirket aile şirketi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda asıl altı çizilmesi gereken konu hisselerine sahip olmaktan ziyade yönetsel kontrolün aile bireylerinde olup olmadığıdır (Alayoğlu, 2003:14).

Aile işletmelerine ilişkin yapılan tanımlamalarda belirgin birtakım özellikler ve nitelikler örtüşmektedir. Söz konusu yapısal nitelik ve özellikler şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2007:17-18):

- Aile bireyleri faaliyete katılmaktadır,
- Aile bireylerince kurulan kurumsal bir yapıdır,
- Şirket aile kültürü çerçevesinde yapılandırılmıştır,
- Aile bireylerince meydana gelen bir birlikteliktir,
- Aile şirketlerinde mülkiyet önemli bir kavramdır,
- Mirasın ve varlıkların dağılmasını önlemek için kurulmuş yapılardır.

Aile şirketlerinin en önemli özelliklerinden birisi de işlerin içinde duygusallık kavramının da yer almasıdır. Bu durum en büyük sebebi şirket sahipleri arasındaki kan bağıdır. Söz konusu bu duygusal bağlamdaki ilişkilerin işletme maliyetleri etkilemesi kaçınılmaz bir durum olmaktadır. (Andiç ve İşler, 2008:44).

Aile şirketleri kavramında mülkiyet, yönetim ve aile bireyi kavramları ön plana çıkmaktadır. Bu kavramların bir arada kullanıldığı birçok aile şirketi tanımlaması yapılabilmektedir (Temel ve Bulut, 2008:152).

## 1.2. Aile Şirketlerinin Önemi, Yapısı ve Gelişimi

Ülkelerin ekonomik büyümesinde önemli bir katkısı olan aile şirketleri aynı zamanda sosyal ve ekonomik gelişmişlik açısından da önem arz eden örgütlerdir. Aile şirketleri için ekonominin itici gücü yorumunu yapmak mümkündür. Aile şirketlerinin oranı dünya genelinde %80 civarındadır ve ekonomilerin önemli dışlılarından biridir (Yelkikalan ve Aydın, 2003:135).

Aile işletmeleri ulusal ekonomide finansal anlamda önemli bir rol üstlenirken aynı zamanda da dinamizmi sayesinde istihdama önemli katkıları söz konusudur (Kömeçoğlu, 2009:7).

## 1.3. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Herhangi bir şirketten aile şirketi diye söz edilmesi için şirketin mülkiyetinde ve yönetiminde aile bireylerinin varlığı söz konusu olmalıdır. Bu konu dışında aile şirketi kavramını destekleyen bazı nitelik ve özelliklerinde bulunması gereklidir. Söz konusu nitelik ve özellikler şu şekilde sıralanabilir (Meşe, 2005:3)

- Şirketin dış çevre tarafından bir aile şirketi olarak tanınması ve şirketin aile ismi ile aynı olması,
- Şirket yönetimin en azından ikinci nesle kadar devredilmesi,
- Akrabalık bağları dikkate alınarak aile bireylerinin şirketin çeşitli kademelerinde görevler alması.

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran bazı temel özellikler şu şekilde sıralanabilir: (Kömeçoğlu, 2009:5-6):

- Aile şirketinin tepe yönetiminde en az iki aile bireyi vardır,
- Aile şirketinin kendine özgü bir iş çevresi ve yapısı vardır,
- Aile şirketinin adı aile bireylerinin prestiji ile gelişmektedir,
- Aile şirketindeki yönetim kademelerindeki pozisyonlar aile bireylerince doldurulmaktadır,

- Aile şirketinde alınan görevlerden aile bireylerinin durumları da etkilenmektedir.

#### **1.4. Aile Şirketlerinin Avantajlı ve Dezavantajlı Tarafları**

Bu bölümde aile şirketlerinin kurumsallaşmasının avantajlı ve dezavantajlı tarafları ele alınacaktır. Ayrıntılı bir şekilde alt bölümlerde anlatılacaktır.

##### **1.4.1. Aile Şirketlerinin Avantajları Tarafları**

Diğer şirketler ile aile şirketleri karşılaştırıldığında birtakım farklılıklar olduğu görülmektedir. Söz konusu farklılıklar kimi zaman aile işletmelerini olumlu yönden etkileyip güçlü kılarken kimi zamanda güçsüz ve zayıf yönlerini ortaya

Aile şirketlerinin en önemli özelliği öz kaynaklarının kuvvetli olmasından dolayı finansal yapıları güçlü ve dışa bağımlı olamamalarıdır. Ancak aile şirketlerinin büyük bir bölümünün KOBİ (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler) niteliğinde olmasından dolayı finansal yapılarının incelenmesi ve analiz edilmesi çok zor olmaktadır (Akça, 2010:7).

Aile şirketlerinin diğer işletmeler karşısında daha avantajlı oldukları taraflar şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2011:80):

- Karar mekanizmalarının hızlı olması,
- Başarı odaklı çalışma,
- İşlerin ve yönetimin ciddi bir platformda yürütülmesi,
- Başarılı olma eğilimi,
- Aile kavramının gereği olarak “ben” yerine “biz” düşüncesi,
- Aile kavramının gereği olarak “sevgi” ve “saygı” kavramlarının yerleşmiş
- Amatör ruhla performans gösterme,
- Aile bireylerinin yönetici olarak yetiştirilmesi.

Aile işletmelerinin en önemli özelliklerinden biri birbirlerini yakın tanımlarından dolayı bireylerin uyum içinde çalışmasıdır. Bu durumda kendilerinin kabiliyetlerini, güçlü yönlerini ve zayıf yönlerini de de iyi

bilmektedirler. İletişim, bilgi akışı hızlı koordinasyon en düzeydedir. Aile şirketlerinde kimin ne görev alacağı yetkiler, sorumluluklar ve hiyerarşi belirlidir (Altınkaynak, 2007:11).

Aile şirketlerinin en büyük avantajlarından birisi de sermaye yapılarının güçlü olmasından dolayı dış kaynak bulmakta zorlukla karşılaşmamalarıdır. Özellikle ekonomik kriz ve buhran dönemlerinde aile servetleri devreye girerek önemli bir çözüm oluşturmaktadır (Acar, 2014:22-23).

#### **1.4.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları Tarafları**

Her şirket ve işletmede olduğu üzere aile şirketlerinde de birtakım problemler ya da sıkıntılar çıkması olağan bir durumdur. Kimi zaman bu sıkıntı ya da problemler gerek işletme içi gerekse de işletme dışı kişisel kaynaklı olabilmektedir. İnsan faktörünün egemen olduğu alanlarda fikir ayrılıklarının meydana gelmesi kaçınılmazdır. Bu bağlamda yaşanan sıkıntı ve problemlerin temelindeki amaç başarı için bir fikir çatışması ise bu durum doğal ve gerekli görülebilir. Burada en önemli durum aile şirketlerinde meydana gelen zayıf ve güçsüz yönleri tespit ederek gerekli tedbirleri almak ve uygulamaktır.

Genellikle aile bireylerinin dış kaynak edinme yolu ile büyümeyi tercih etmemesi ve riskli bulması şirketin büyüme hızının yavaşlamasına neden olabilmektedir (Akça, 2010:9).

Aile işletmelerinin en önemli özelliklerinden biri yönetim hakimiyetinin aile bireylerinde olmasıdır. Bu durum yönetsel anlamda bazı zayıflıklara yol açabilir. Özellikle kadrolama konusunda önceliklerin aile yakınlarına verilmesi duygusallığın işletmeciliğin önüne geçmesine sebep olmaktadır. Söz konusu durum aile şirketini olumsuz yönde etkilemektedir. Zira işletmeciliğin genel kuralı özellikle yönetim kadrolarının yetenekli ve uzman kişilerden oluşmasıdır ve bu aşamada duygusallığa yer yoktur (Altınkaynak, 2007:15).

Aile işletmelerinin zayıflıkları şu başlıklar altında toplanabilir (Fındıkçı, 2005:25):



- Kurumsallaşma ve profesyonelleşmede zorluk çekilmesi, değişme direncinin yüksek olması.
- İş sahiplerinin işin içinde olmasından kaynaklanan kurumsal sorunlar.
- Patron güdümünün yeni yönelimleri engelleyebilmesi.
- Öngörü, planlama, bütçeleme, raporlama gibi faaliyetlerin gelişmesinde zorluk çekilmesi ve günlük karar ve çözümlerin tercih edilebilmesi.
- Patronların zaman zaman profesyonellerle yarışabilmeleri ve onları küçük görme eğilimleri.
- Aile içi sorunların işe yansıtılması.
- İşin çekirdeğinden gelinmesi ve işin çok iyi bilinmesine karşılık yönetimde yeterli bilgi ve deneyimin olmaması.
- Gelecekteki yöneticilerin belli olması ve sistemin önünü tıkayabilmeleri.

Ancak konu aile işletmeleri olduğunda, bazen amaç daha iyiye ulaşmak, örgütü genişletmek ya da sistemi büyütme başka amaçlarla da karşımıza çıkmaktadır. Akrabalık bağı bazen bu kişilerin iş hayatlarında karar almalarında ellerini, ayaklarını bağlayan bir unsur olarak karşılına çıktığı görülmektedir. Aile işletmelerinde kişilerin birbirlerine duygusal yönden bağlı olmaları işletme için sağlıklı karar almayı olumsuz yönde etkilemekle birlikte, çıkar çatışmalarının da büyük ölçüde yaşanmasına neden olmaktadır. Özellikle, işletmede faal olarak çalışan bireylerin birbirlerine olan yaklaşımları, bunların eşlerinin birbirlerine ve eşlerine olan tepkileri ya da işletmede söz hakkı olmayan ancak hissedar olan kişilerin beklentilerinin birbiriyle çakışması beklenen bir durum olabilir. Çatışmalar, işletmenin daha iyiye gitmesini, yeni fikirler oluşturmasını ve uygulanmasını engelleyici nitelikte olabilmektedirler.

Aile işletmelerinin zayıf yönlerini üç temel gruba ayırmak mümkündür. Bunlar: (Ateş, 2009):

- Finansal nedenlerden kaynaklanan zayıflıklar,
- Yönetimden kaynaklanan zayıflıklar,
- Çıkar çatışmalarının neden olduğu zayıflıklardır.

Aile işletmelerinin zayıf noktalarının örgüt kültürüne olan etkisi değerlendirilecek olursa, aile işletmelerinde yazılı belgeler, raporlar, istatistikler yoktur. İşletme deneme yanılma yöntemleriyle idare edilir. Bu da işletmeye para ve zaman kaybettirir. Aile bireylerinin eğitiminin düşük olması, sistemde ise eğitimden daha çok önem verilmesi, gelecek nesillerin de eğitiminin düşük olmasına neden olabilmektedir. Ancak günümüzde bu durum kısmen kırılmaya çalışılmaktadır. Çocukların faaliyet gösterilen sektörle ilgili eğitim almalarına özellikle önem verilmektedir.

Aile işletmelerinde çıkar çatışmalarından kaynaklanan zayıf yönleri ise, iş yerinde birbirleriyle sürekli fikir alışverişinde bulunan, daha iyiye ulaşmak için zaman zaman tartışan bireylerin, evlerinde işle ilgili yaşadıkları sorunlardan kaynaklanır. İşle hiçbir bağlantısı, bilgisi olmamasına rağmen, bireylerin yorum yapmaları, öğütler vermeleri zaman zaman çalışan bireyleri zor durumda bıraktığı bilinmektedir. Özellikle işletmede çalışmayan, işletmede hissesi olmayan eşlerin, diğer çalışan bireye olan tavrı, söylemleri aile işletmesinde çalışan bireyi sıkıntıya sokmakta ve bir süre sonra evdeki bu huzursuzluğu işe yansıtır hale geldiği görülmektedir.

## **1.5. Aile Şirketlerinde Statü Kavramına İlişkin Bilgiler**

Bu bölümde aile şirketlerinde statü ile alakalı bilgiler açık bir şekilde ele alınmış ve her biri ayrı başlıklar halinde incelenmiştir.

### **1.5.1. Aile Üyelerinin Şirkette Üstlendiği Statüler**

Aile şirketlerinde aile içi bireyler ile aile dışı bireylerin yetki ve sorumlulukları anlamında bir görev ve statü gruplandırması yapılabilir. Aile bireylerinin görev ve yetkileri aile olgusundan dolayı elde ettikleri statü çerçevesinde şekillenip belirlenebilir. Fakat aile dışından olan ve şirket yapısındaki bireylerin görev ve yetkilerinde sadece yetenekleri ve uzmanlıkları şirket içi statüko durumlarını belirleyecektir. Aile bireylerinin şirket içi statüleri şu şekilde sıralanabilir (Bilgin, 2007:19).

- Girişimci Statü,
- Varis Statü,
- Akrabalık Statüsü.

#### **1.5.1.1. Girişimci Statü**

Girişimci ve yatırımcı konumunda kişi ve kurumların olmadığı toplumlarda işletmelerin yenilenmesi ve gelişmesi ve farklı yatırımların yapılması mümkün değildir. Girişim en sade anlamı ile ekonominin can damarı ve temel yapı taşıdır. Özellikle girişim ve yatırımlarında başarıya ulaşan müteşebbisler ülke ekonomilerine önemli sayılabilecek katkılar sağlamaktadırlar. Devletlerin de önemli katkı ve teşvikleri ile yatırım ve üretime yönelik uygun ortamların yaratılması ile girişimci ve yatırımcıları sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu duruma paralel bir şekilde ülkenin büyüme ve kalkınma seviyesi ile beraber ekonomik ve sosyal açıdan refah seviyesi de artmaktadır (Acar, 2014:22)

Ekonomik piyasalara ilişkin bilgi sahibi olan, tecrübeli, yetenekli ve risk yönetebilme kabiliyeti olan kişilerin girişimcilikte başarılı olma oranı oldukça yüksektir. Bu durumda ancak kişinin başka birine bağımlı olmaksızın girişimi bizzat kendisi yapması sonucunda girişimci olarak ifade edilebilir. Bunun dışında şirket içinde ürün ya da hizmetlerin kalitesini, şirketin faaliyet alanını ve büyüklüğünü, mal ya da hizmet üretiminde kullanılacak teknolojiyi, belirleyen girişimci şirketin geleceğine de yön vermektedir. Girişimci aynı zamanda şirketin tedarik sürecini, vizyonunu, uygulama ve politikasını belirlemek hedefi ile şirketin denetim koordinasyon ve planlama gibi yönetim süreçlerinin de üzerinde duran kişidir (Doğan, 2014:30).

#### **1.5.1.2. Varis Statüsü**

Herhangi bir kurumun faaliyetlerine devam edebilmesini ve varlığını sürdürebilmesini sağlayabilecek özellik ve niteliklere sahip olan ve kurumun yönetiminde etkin ve kontrol gücü olan kişiler varis olarak ifade edilmektedir. Söz konusu varis statüsündeki kişiler gerek şirket kurucularının gerekse de farklı alanlarda uzman danışmanların önerileri doğrultusunda çeşitli tercihlerde

bulunmaktadır. Varis statüsündeki kişilerin yeterli deneyim ve uzmanlığa sahip olması şirketin devamlılığı için büyük önem taşımaktadır (Bilgin, 2007:21).

### **1.5.1.3. Akrabalık Statüsü**

Aile şirketlerinde, şirket ve aile bireyleri birbirleri etkisi altına iki faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda sahip olunan kıymetler, inançlar, ihtiyaçlar ve talepler kendini göstermektedir. Bu durumdan dolayı aile içi iletişim ve ilişkiler, şirketin geleceğine ilişkin önemli rol oynamaktadır. Ailevi ilişkilerin şirketleri etkilemesi kaçınılmaz bir durumdur (Doğan, 2014:31-32)

### **1.5.2. Aile Dışı Üyelerin Şirkette Üstlendiği Statüler**

Şirket dışı bireylerin statüleri dört farklı başlık altında sıralanabilir (Acar, 2006:27):

- İş Gören Statüsü,
- Profesyonel yönetici Statüsü,
- Ortak Statüsü,
- Danışman Statüsü.

#### **1.5.2.1. İş Gören Statüsü**

İşletmeler faaliyetlerin devam edebilmesi için en önemli faktör olan insana ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerde belirli bir ücret karşılığı ortaya fiziksel anlamda emek koyan personel bulunmaktadır. İşletme yöneticileri iş gören statüsündeki personelden maksimum verimi ve performansı almayı hedeflerler. İşveren ile iş gören arasındaki uyum ve iletişim işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması için çok önemlidir. İşletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda kuruluşundan bu yana çalışanlar ise aile şirketleri için çok daha yakın ve güvenilir bulunurlar (Bilgin, 2007:22-23).

### **1.5.2.2. Profesyonel Yönetici Statüsü**

Aile şirketlerinin en önemli özelliği üst düzey yöneticiler ile şirket sahibinin aynı kişilerden meydana gelmesidir. Ancak aile bireyleri şirket faaliyetlerinin yürütülmesi konusunda yeterli bilgi, birikim, tecrübe ve uzmanlığa sahip değilse şirket profesyonel yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Söz konusu profesyonel yöneticiler şirketin tüm departmanlarında görev yaparak şirketin kurumsallaşması için gerekli çalışmaları yapmaktadır (Doğan, 2014:32-33).

### **1.5.2.3. Ortak Statüsü**

Şirketin kuruluş esnasında sermayenin yetersiz kaldığı hallerde aile bireylerinin dışında şirkete ortak ya da ortaklar dahil edilip kaynak sağlanarak çeşitli alanlara yatırım yapılabilir, ar-ge faaliyetleri geliştirilebilir, yeni pazar ve piyasalara açılmak için girişimler yapılabilir ya da şirkete yeni teknolojiler dahil edilebilir. Aile bireyleri dışından ortak ya da ortaklar şirketin bakış açısına bir farkındalık getirerek olumlu şekilde etkide bulunurlar. Ancak kimi zaman çatışma durumları da söz konusu olabilir (Karpuzoğlu, 2001:68).

### **1.5.2.4. Danışman Statüsü**

Şirketler faaliyetleri kapsamında karşılaştıkları bazı sorun ve sıkıntıları belirlemek çözüm önerileri getirmek adına danışman niteliğindeki kişilere ihtiyaç duymaktadırlar. Aile şirketleri özellikle bu özellik ve nitelikteki danışmanlardan yönetim, yatırım ve finans konularında destek almaktadırlar. Aile şirketlerinde görev yapacak danışmanların aileye yakın kişilerden oluşmaması gereklidir. Aynı zamanda danışmanların işletmenin faaliyet gösterdiği sektör hakkında ve işletmenin örgütsel yapısı hakkında detaylı bilgisi olmalıdır. Danışman niteliğindeki kişilerin insan ilişkilerinin iyi ve iletişimlerinin yüksek olması gereklidir (Bilgin, 2007:25).

## **1.6. Aile Şirketlerinde Yönetimsel Sorunlar**

Şirketlerde işletme etkinlik ve verimliliğinin maksimum olabilmesi için planlama, örgütleme, koordinasyon ve denetim işlevlerinin başarılı bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Aile şirketleri için söz konusu fonksiyon büyük

önem taşımaktadır. Aile şirketlerinde yaşanan en büyük sorunlardan biri yönetici konumundaki aile bireylerinin her işi kendi yapma çabalarıdır (Elalmış, 2011:34).

Bu doğrultuda şirketin genişlemesi ile birlikte yönetici konumundaki aile bireylerinin işleri yetiştirmesi mümkün olmamakta ve diğer aile bireyleri içinden yeterli olabileceklerden yönetime destek alınmaktadır. Aile şirketlerinin yapılanma ve örgütlenmelerinde bazı belirsizlik yaşanmaktadır. Bu belirsizlikler özellikle şirkete personel alımı, yetki ve görev dağılımlarında ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bu durum şirketin kurumsallaşması için en büyük engel olarak görülmektedir (Çakıcı ve Özer, 2008:44).

### **1.6.1. Planlamaya İlişkin Sorunları**

İşletmeler için geleceği görmek ve buna göre bazı yatırımlar yapmak ya da tedbirler almak önemli bir süreçtir. Bu doğrultuda yapılacak analizler, belirlenecek stratejiler ve olumsuzluklara karşı alınacak tedbirler yönetim fonksiyonlarından olan planlama süreci olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda, şirketlerin gelecekteki amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan strateji, politika ve uygulamaların seçimi planlama olarak ifade edilebilir.

Günümüz iş dünyasında planlama süreçlerinden toplumsal ve ekonomik koşulların hızla değişmesi ve bu değişimlere uyum sağlamak amacıyla yapılarında gelişebilecek rastgele değişimlere engel olmak, işletmelerin hazırlıklı olmalarını sağlamak için problemsiz bir şekilde entegre edilmelerine önemli derecede katkı sağlamaktadır (Elalmış, 2011:34).

### **1.6.2. Örgütlenmeye İlişkin Sorunları**

Aile işletmelerinin karşı karşıya kaldıkları ve en önemli sorun haline gelen durum; aile üyelerinin diğer çalışanlardan üstün görülmesi ve akrabaları kayırma biçiminde gelişen ve sergilenen tutumdur. Genel olarak karşılaşılan durum şirket içindeki önemli sayılabilecek pozisyonlara profesyonel yöneticiler yerine aile bireylerinden birilerinin getirilmesidir. Fakat, sergilenen bu tutum ve davranış biçimleri diğer çalışanları rahatsız ederek şirkete karşı duydukları güveni sarsmaktadır. Zira her çalışan herhangi bir kayırma olmaksızın başarısının

karşılığını almak ve tek kriterin başarı olduğundan emin olmak ister. Bu durum aile şirketlerinin örgütlenmeleri için önemli bir sorun teşkil etmektedir (Arbak, 2010:22).

### **1.6.3. Yürütmeye İlişkin Sorunları**

Her işletmede olduğu gibi aile şirketlerinde de yürütmeye ilişkin bazı sorunlara rastlanmaktadır. Ancak diğer işletmelerden farklı olarak aile işletmelerindeki sorun şirket sahiplerinin profesyonel yöneticilerden daha deneyimli ve uzman olduklarını düşünmeleridir. Bu durumda kurumsallaşma kavramından söz etmek neredeyse olanaksızdır. Kurumsallaşma kavramı değişimin risklerini göze alamayan işletme sahipleri için çok uzaktır ve bu yüzden aile şirketlerinde yönetimsel ve yürütmeye ilişkin sorunların ortaya çıkması kaçınılmazdır (Çakıcı ve Özer, 2008:44).

### **1.6.4. Koordinasyona İlişkin Sorunları**

Her işletmede olduğu gibi aile işletmeleri de birçok birim ve departmandan oluşmaktadır. Söz konusu birimler arasındaki bilgi akışı, iletişim ve koordinasyon işletme amaç ve hedeflerine ulaşma açısından bu uyumun yaratılması büyük önem taşımaktadır. Koordinasyon olgusunun faaliyetlere ilişkin zaman ayarlamalarını, personelin birimler arası çabalarını birleştirmeyi, personel arasındaki bilgi akışını ve iletişimi ve aynı zamanda fikir ayrılıklarını önlemesi gibi fonksiyonları vardır. Koordinasyon yönetimsel fonksiyonun temel koşuludur. Koordinasyon fonksiyonu kapsamında planlama, örgütleme, yürütme ve denetim fonksiyonları başarıya ulaşmaktadır (Akgemci ve Sevinç, 2004:517).

### **1.6.5. Denetime İlişkin Sorunları**

Aile şirketlerinde denetim sürecinde amatör bir şekilde sadece tahminlere dayalı resmi olmayan bir kontrol sistemi söz konusudur. Bu tip amatörcü ve sadece tahminlere dayalı denetim faaliyetleri yanlış ve hataya çok açıktır.

Aile şirketlerinde görev alan aile bireylerine ya da akraba niteliğindeki kişilere olması gerekenden çok daha fazla güven duyulması denetime ilişkin farkındalığın gelişmesine engel olmaktadır. Şirket yapısında denetim ile ilgili

profesyonel uygulamalara yer verilmek yerine çalışanların, planları, program istek ve talimatların uygulanmasına gereğinden çok daha fazla önem verilmiştir (Doğan, 2014:51).

#### **1.6.6. Personel ve İstihdama İlişkin Sorunları**

Aile şirketlerinde aile içi ve dışı çalışanlara aynı derecede fırsat eşitliği eğitim tanınmaması, ücretlendirme ve ödüllerin adil olmaması, şirket yapısında liderlerin yetiştirilmemesi yöneltme alanındaki sorunlardır (Karabulut, 2008:652).

Çalışan bireyler çalıştıkları işyerinden memnun oldukları sürece çok daha istekli ve yüksek motivasyonda verimli bir performansa sağlamaktadırlar. Personelleri gerektiği şekilde motive etmek bu verimliliğin sağlanabilmesi için önemli bir konudur. Aile şirketlerinde yönetici kadrosu örgütsel planlar dahilinde personeli motive etmek için liderlik rolünü üstlenmek zorundadır (Doğan, 2014:52).

#### **1.6.7. Finansmana İlişkin Sorunları**

Aile şirketlerinin en önemli özelliklerinden birisi işletmenin mali yapısının çok kuvvetli olmasıdır. Bunun en büyük sebebi şirketin tamamen öz kaynaklar ile finanse edilmesidir. Şirket yeni bir yatırım için dış kaynaklara bağımlı olmaktan kaçınmaktadır. Ancak bu durumda şirketin büyüme hızını büyük ölçüde etkilemektedir. Aile şirketlerinin finansman konusunda tün hizmetlerden faydalanmaması aile kültürünün benimsenmiş geleneksel yapıdan kaynaklanmaktadır. Bu durumda bazen finansman kaynaklı sorunlara yol açmaktadır (Kızıl vd., 2013:29).

### **1.7. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya İlişkin Bilgiler**

Bu bölümde gerçekleştirilen çalışmanın asıl konusunu oluşturan aile işletmelerinin kurumsallaşması konusu incelenecektir. Bu bölüm içerisinde kurumsallaşma süreci, aile işletmelerinin kurumsallaşması süreçleri alt başlıklar altında detaylı bir şekilde incelenecektir.



## 1.8. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma kavram olarak, işletmenin faaliyetlerini herhangi birinin varlığına bağlı kalmaksızın devam ettirebilmesini sağlayacak bir sistem olarak ifade edilmektedir. Aile şirketleri için kurumsallaşma olgusu diğer işletmelere nazaran çok daha fazla önem taşımaktadır. Aile şirketleri ailevi ilişkilerin hâkim olduğu ve kurallar ve disiplin yerine duyguların ön planda olduğu işletmelerdir. Duyguların bu derece yoğun olduğu aile şirketlerinde, faaliyetlerin aksamadan yürütülmesi için bir takım ilke ve kurallar gereksinim duyulmaktadır. Kurumsallaşma olgusu işte bu ilke ve kuralları düzenleyen kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile şirketlerinin kurumsallaşmasından anlaşılan sadece şirketi değil bütün aile bireylerini de kapsamı içine almasıdır. Aile şirketlerinde aile ilişkilerinde kurumsallaşma olgusunun benimsenmesi çok daha önemlidir (Genç ve Karcıoğlu, 2004:27).

Kurumsallaşma olgusunda en temel nokta, bir örgütün ya da işletmenin herhangi bir kişiye bağlı olmaksızın faaliyetlerine devam edebilmesi ve kendi politika, uygulama ve stratejileri geliştirmesi ve üretmesidir. Kurumsallaşma süreç ve sisteminin oluşturulması ve yapılandırılması çalışanlardan ayrılanlar olması halinde faaliyetlerin aralıksız bir şekilde devam etmesini sağlamaktadır.

Kurumsallaşma, işletme çalışanlarına ve yöntemlerine bağlı kalmaksızın faaliyetlerin kurumsal bir yapıda sürdürülebilmesi ve bundan dolayı gerekli yapı ve süreçlerin oluşturulması amacı doğrultusunda gerçekleştirilir. Eğer İşletmede kişilere bağlı kalmaksızın faaliyetler aksamadan devam ediyor ve işletmeye ilişkin süreçler sıkıntısız bir şekilde sürdürülebiliyor ise kurumsallaşmaya ilişkin önemli girişimler gerçekleştirilmiş demektir (Alayoğlu, 2003:17).

Kurumsallaşma süreci kesinlikle bir sistemsel mekanizma ile gerçekleştirilmelidir. Kurumsallaşma süreci, amaçları, hedefleri, yöntemleri ve detaylı tanımlamaların yapıldığı çıktılarını kapsmalıdır. Söz konusu amaç ve hedeflerin, yöntemlerin ve çıktılarının kesinlikle ulaşılabilir ve aynı zamanda ölçülebilir olması gerekmektedir. Kurumsallaşma sürecine ilişkin planlama ne zaman nelerin yapılacağını ayrıntılı bir şekilde içermelidir. Kurumsallaşma

sürecinin iki önemli unsuru öncelikle işletmenin kendisi ve işletmenin varlığında önemli olan kişi ya da kişilerdir. Kurumsallaşma açısından bu iki unsur çok büyük önem taşımakla beraber özellikle işletme çalışanlarının düşünceleri, tutum ve davranışları, inançları, objektif ve bağımsız davranabilme gibi özellikleri gibi sosyal statü, din, cinsiyet ve gibi etmenler de önem taşımaktadır.

İşletme çalışanlarının sosyal bir statüye ulaşması kurumsal değer ve ilkelere uyum sağlamaları ile bir paralellik taşımaktadır. İşletme çalışanlarının işletmedeki kurumsal ilke ve değerlere uyumu da işletmenin kurumsal yapıya kavuşmasında önemli katkılar sağlayacaktır. Bu durumda işletme dış çevrede meydana gelen değişim ve gelişmelere çok kolay bir şekilde uyum sağlayacak ve olumsuz etkilerin önüne geçilecektir. Bu bağlamda kurumsallaşma sürecinin en önemli unsurlarından biri de sosyal yapılanma olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal yapılanmanın kurumsallaşma sürecindeki etkileri dikkate alınarak sürecin çok daha hızlı ilerleyebileceği söylenebilir (Atay, 2010:19).

Kurumsallaşma olgusu aile şirketleri de dahil olmak üzere tüm işletmeler için büyüyebilmek değişen ve gelişen koşullara uyum sağlayabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için önemli bir ihtiyaçtır. Bu nedenden dolayı tüm işletmelerin olduğu gibi özellikle de aile şirketlerinin de kurumsallaşma ilkeleri kapsamında hareket etmeleri büyük önem taşımaktadır.

### **1.8.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Kurumsallaşmanın Önemi**

İşletmelerin neredeyse tamamı dinamik yapıya sahip olan örgütlerdir. Devamlı bir şekilde değişimin günümüz dünyasında kurumsallaşma olgusu zorunlu bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin günümüz dünyasında değişen koşullara uyum sağlamak zorunda olan örgütler olduğu ortadadır. Yaşanan değişim ve gelişim sürecinde tüm işletmeler kurumsallaşmayı başarabildikleri sürece başarılı olarak hayatlarına devam edebileceklerdir (Alkış ve Temizkan, 2010:74).

Kurumsallaşma kavramı; “örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik, çok kaynak ve çevreye uyum sağlama amacıyla, kararlı bir yapıya sahip olmayan ya da gevsek organize olmuş, geniş manada teknik eylem gerçekleştiremeyen

yapılardan düzenli, kararlı ve sosyal açıdan kurumsal çevreye uyum sağlayan yapılanmaya ulaşılması, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlar ve yöneticiler tarafından aynı şekilde algılanıp, değişik şartlarda ve ortamlarda bu yapılanmanın ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanması” olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsallaşma, en basit ve yalın ifade ile; “işletmede her türlü etkileşim, iletişim ve faaliyetlerde belirli kurallara göre hareket edilmesi anlamına gelmektedir. Başka bir ifade ile bir insanın kişisel yaşamından ailenin yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal yapılarda belirli kuralların hâkim olması” olarak tanımlanmaktadır (Fındıkçı, 2005:82).

Kurumsallaşma bir süreç olarak, bir işletmenin kişilere bağımlı olmadan kurallar, standartlar, prosedürler ile faaliyetlerini sürdürmesi, değişen dış ortam koşullarına uyum sağlayabilen yapıları oluşturması kurması, kendisine has iletişim ve iş yapma yöntemlerini “kurumsal kültür” haline getirmesi ve bu şekilde diğer işletmelerden farklı bir kimlik edinme süreci” olarak ifade edilmektedir (Karpuzoğlu, 2004:45).

Kurumsallaşma kavramı; “çeşitli alt sistemlerden müteşekkil ve bu alt sistemler arasındaki ilişkilerin, görevlerin, rollerin belirlendiği bir üst sistem” olarak tanımlanabilir (Temel ve Bulut, 2008:152).

Aile şirketleri için kurumsallaşma olgusu diğer şirketlere nazaran çok daha büyük önem taşımaktadır. Çünkü aile şirketleri aile bireylerinden oluşmaktadır ve mevcut akrabalık ilişkileri de örgütsel kurallardan önce duyguları ön plana çıkarmaktadır. Fakat işletmelerin varlıkları sürdürebilmeleri için duygular yerine bir kurallar ve ilkeler zincirinde mantıkla hareket etmeleri gerekmektedir (Fındıkçı, 2008:82-84).

Kurumsallaşmaya katkı sağlayan bir diğer olgu işletmelerin dış çevreye uyum sağlama stratejilerinden biri olan işletmelerin birbirini taklit etmesidir. Dış çevreye uyum sağlayan işletmelerin olumlu bir etkilenme sürecine girerek ihtiyaç

duyulan kaynaklara rahatlıkla ulaşabileceği ifade edilmektedir. Aynı zamanda bu süreç işletmenin verimlilik ve etkinliği ile paralellik gösterecektir.

Kurumsallaşma, “bir işletmenin faaliyetlerini yürütme biçimini anlatan, örgütlü ve uyumlu bir bütünlük sergileyen düşünceler, davranışlar ve değer yargılarıyla, bunları somut hale getiren araç-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simge ve ikonlardan oluşan bir yapı” olarak ifade edilmektedir (Alayoğlu, 2003:62).

Kurumsallaşma, “her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kurallar ile hareket edilen hem kişisel yaşantıda hem de aile yaşantısında, kurum ve kuruluşlar ile kurulan ilişkilerde, toplumlar ve toplumlar arası ilişkilerde belirli kurallar ile hareket edilmesi” olarak tanımlamıştır (Fındıkçı, 2008:82).

Kurumsallaşma, şirketin sadece profesyoneller tarafından yönetileceği anlamına gelmemektedir. İşletme sahipleri de kurumsallaşma kapsamında etkin bir şekilde rol almaktadır. Sistemin parçalarının birbirleri ile ilintili olduğu unutulmadan sistemi bir bütün olarak değerlendirerek kurumsallaşmaya ilişkin tüm tanımlamalar yapılmalı ve gerekli rol ve sorumluluklar dağıtılmalıdır (Tetik ve Uluyol, 2005:21).

Bu bağlamda kurumsallaşma kavramı; “dış çevredeki değişimlere ayak uydurmak için belirli kural ve standartların oluşturulması ve bu kural ve standartların örgüte aktarılması” olarak ifade edilebilir.

Kurumsallaşma sadece bir kurallar ve standartlar bütünü değildir. Kurumsallaşma aynı zamanda işletmelerin bir ekip ruhu ile gerekli işlevlerini yerine getirmesini de kapsamaktadır. Bu durumda kurumsallaşma olgusu açısından resmi ilişkiler kadar resmi olmayan ilişkiler de büyük önem taşımaktadır.

Küreselleşmenin ortaya koyduğu etki ile birlikte rekabet ortam ve koşullarında meydana gelen yenilikler, değişimler ve ekonomik krizler gibi unsurlar işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için bu gelişmelere en etkin ve çabuk bir biçimde yanıt verecek sistem ve stratejilerin ortaya konmasını gerekli

kılmaktadır. Kurumsallaşma söz konusu strateji ve sitemlerin tamamını kapsayan en önemli olgu olarak ön plana çıkmaktadır. Sadece günümüz dünyasında meydana gelen küreselleşme süreci doğrultusunda meydana gelen değişimlere uyum sağlama gerekliliğinin dışında kurumsallaşmanın, işletmelerin kendilerini tanımlama ve yeterliliklerini belirleme açısından da önemi çok büyüktür (Birbil ve Özdemir, 2007:2).

Ekonomi dünyasında meydana gelen istikrarsızlıklar, dalgalanmalar ve küresel anlamdaki değişimler dikkate alındığında; işletmelerin kurumsal bir kimlik edinmeleri ve bunu sürdürmeleri geleceğe güvenle bakmaları açısından bir zorunluluk olmuştur.

Kurumsallaşma, işletmelerinin kendilerine özgü kurumsal bir kimlik ve işletmenin duygusal ilişkilerin ağırlığından sıyrılarak varlığını sürdürebilmesi açısından dolayı çok önemli bir kavram haline gelmiştir. Ekonomi dünyasında meydana gelen hızlı değişimler karşısında kurumsal kimliğe sahip işletmeler bu değişim ve sert koşullardan çok daha az derecede olumsuz etkilenecektir. Kurumsal kimliği kazanmış işletmelerin ülke ekonomilerine de bir değer kattığı gayet net ortadadır.

### **1.8.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Aile şirketlerinin tamamına yakınında kurucu konumundaki girişimcinin hakimiyetinde bir patron şirketi olgusu vardır. Ayrıca aile şirketlerinde geleneksel yapı, aile bireylerinin kontrolü altında alınan kararlar ve biçimsel olmaktan uzak bir yapı söz konusudur. Söz konusu yapı aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya kavuşmasının önünde en büyük engeldir. Aile şirketlerinde kurumsallaşma gereksinimi, genel olarak iki farklı biçimde ortaya çıkmaktadır. İlk olarak, işletmenin büyüme süreci sonunda kurumsallaşma ihtiyacı kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma ihtiyacı yanında profesyonel yönetici gereksinimini ortaya koymaktadır. Ve şirket sahipleri, yönetsel anlamda profesyonel yönetici istihdam etme yoluna gider. İkinci olarak; şirketin tepe yönetiminde uzmanlaşma gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Özellikle bu aşamada örgüt içi disiplin ve kurallar ailevi ve duygusal ilişkilere dayalı eylemlerin yerini almaya

başlamaktadır. Bu şekilde aile şirketleri, büyük ve kurumsal işletmelerin özellik ve niteliklerini kazanmaya başlamaktadır (Müftüoğlu ve Kavuncu, 1988:9).

İşletmeler kurumsallaştıkça belirli bir özellikler edinmektedirler. Kurumsallaşmanın biçimleri şu şekilde sıralanabilir;

### **Formalleşme:**

Formalleşme, “örgütün yapısının, faaliyetlerin ve bu faaliyetlere ait süreçlerin, kurum içi ve kurum dışı ilişkilerin ayrıntılı tanımlarının yapıldığı, çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının sınırlarının çizilerek yazılı bir örgüt yapısının oluşturulması, yönetsel fonksiyonların kimler tarafından ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi” olarak tanımlanmaktadır. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesi esnasında belirlenmiş olan kural, yöntem, politika, prosedür ve ilkelerin ne seviyede uygulandığı aynı zamanda işletmenin formalleşme derecesini ortaya koymaktadır.

Dış çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayan ve doğal olarak faaliyetlerini ve varlığını sürdürebilen işletmeler formalleşme derecesi yüksek olan işletmelerdir. İşletmelerin kurumsallaşma sürecinde ve kurumsal bir yapıya kavuşmasında formelleşmenin çok büyük önemi vardır. İşletmenin belirli kapsam çerçevesinde istikrara kavuşması için işletme faaliyetlerinin bireysel yargılar yerine çağdaş kural ve ilkeler ile yönetilerek, çalışanların rol, yetki ve görevlerinin detaylı bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. İşletmenin tercih edilebilir bir duruma gelmesi ve farklı belirsizliklerden arınabilmesi için formalleşme sürecini tamamlamış olması gerekmektedir. Aynı zamanda işletmelerin sağlıklı bir hiyerarşik yapıya kavuşmasında formalleşme sürecinin etkisi çok büyüktür (Staggenborg, 1988:586).

### **Profesyonelleşme:**

Herhangi bir iş ya da bir mesleği en az hata ile ve en iyi şekilde yapan kişi profesyonel olarak adlandırılmaktadır. Profesyonel olan birey, uzmanlık alanı olan konuya ilişkin tüm detaylar hakkında fikir sahibidir. İşletmelerde görev yapan profesyonel çalışanlar, uzmanlık alanları kapsamında işletmenin dış

çevreye ayak uydurmasında katkı sağlamaktadır. İşletme dış dünyadaki gelişmeler profesyoneller yardımıyla izler ve uyum sağlamaya çalışarak gerekli kural ve ilkeler zincirini oluşturur. Profesyonellik kavramı ile paralel olan kavram kusursuzluk kavramıdır (Gökçora, 2005:8).

İşletmenin kurumsallaşma sürecinden hareketle ortaya çıkan uygulamalarından biri olan profesyonelleşme ile işletmenin yönetimi profesyonel kişilerden destek alınarak sağlanır. Söz konusu profesyonel kişileri destekleyen bir örgütsel iklim tesis edilir ve işletmenin faaliyet gösterdiği alandaki diğer işletmelerle profesyonel bir iletişim ve ilişki oluşturulur. İşletmenin bu alanda başarılı olup olmadığı konusunda bir yargıya varabilmek için öncelikle işletme çalışanları içinde profesyonel ve uzman kişi sayısını incelemek gerekmektedir. Sonuç itibarıyla profesyonel çalışan sayısının çokluğu işletme için bir profesyonellik göstergesi olacak ve işletmeye profesyonellik kazandıracaktır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500).

### **Sosyal Sorumluluk:**

Literatürde sosyal sorumluluk; “örgütün toplum üzerindeki bütün zararlı etkilerini olabildiğince ortadan kaldırıp, uzun vadeli faydaları azami derecede arttıracığının taahhüdü” şeklinde tanımlanmıştır.

Farklı bir ifadeye göre ise sosyal sorumluluk; “daha iyi bir toplum ve daha temiz bir çevre oluşturulması hususunda gönüllü olarak katkı sağlayabilme çabası” olarak ifade edilmiştir.

İşletmeler için önemli bir hedef olan kar olgusunu görmezden gelerek sosyal sorumluluk kavramı kapsamında hareket etmesi beklenemez. Tam tersine, sosyal sorumluluk kavramı çerçevesinde işletmenin ekonomik bir yapı olduğu bilinerek kar olgusundan vazgeçmeyeceği öngörülmektedir. Ancak işletme sosyal sorumluluklarıyla ekonomik durumunu bir dengede tutmak zorundadır.

İşletmeleri kurumsal yapıları gereği sosyal sorumluluk anlayışına sahip olmalı ve toplum refahını da kendi menfaatleri gibi gözetmek durumundadır.

### **Tutarlılık:**

Tutarlılık kavramı “her bir parçanın ait olduğu bütünü yansıtması ve birbirleri ile uyumlu bir şekilde görevlerini yerine getirmesi” olarak ifade edilmektedir. Kurumsallaşma olgusu açısından işletmelerin faaliyetlerinde tutarlı davranışlar sergilemesi büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin tutarlı tutum ve davranışlar sergilemesi ve birbirilerine uyumlu faaliyetlerde bulunması birbirlerine benzemelerine de yol açmaktadır.

Tüketici konumundaki müşteriler için tutarlı davranışlar sergileyerek istikrarı yansıtan işletmeler değerli durumdadır. Bu durumdan dolayı tutarlılık aynı zamanda tüketicilerin de istediği bir durumdur. Tutarlı tutum ve davranış sergileyen işletmeler tüketiciler nezdinde güven sağlar ve belirsizlikleri ortadan kaldırır (Drucker, 1996:122).

### **Özerklik:**

Kurumsallaşma için önemli olan bir diğer kavramda özerkliktir. İşletmeler kendi yapılarına özgü bazı nitelik ve özelliklere, farklı alanlarda yeterliliklere, iş yapma yöntem ve tekniklerine veya kural ve ilkelere sahip olmalıdır. Söz konusu kendine özgü özellik ve niteliklere sahip olan işletmeler de özerklikten bahsedilebilir. Özerklik kavramı da işletmenin kurumsal kimliği için atılmış önemli bir adımdır.

Kurumsallaşmayı gerçekleştirebilmiş işletmelerde sahipler veya yöneticiler yönetsel anlamdaki kararlarda özgür bir şekilde davranır ve bu biçimde işletmenin kendine özgü bir kimlik kazanmasına yardımcı olurlar (Özdevecioğlu, 2004:115).

### **Şeffaflık:**

Şeffaflık kavramı; “İşletmenin ticari anlamdaki özel bilgileri ve sırları dışında kalan ve yine işletmeye ilişkin bilgilerin zamanında, doğru ve eksiksiz bir şekilde kamuya duyurulması” olarak ifade edilmektedir. İşletme şeffaflık ilkesi kapsamında kamuya doğru, açık, zamanlı ve kıyaslanabilir bilgi paylaşımını sağlamak zorundadır.



Kurumsallaşmanın en temel unsurlarından biri olan şeffaflık ilkesinin en temel hedefi, işletmenin hak ve yararlarını dikkate alarak tüm ilgililere ihtiyaca uygun zamanında, doğru, eksiksiz, kıyaslanabilir, anlaşılabilir, analiz edilebilir, erişilebilir bilgilerin sunulmasını ve işletmenin faaliyetlerinin olası sonuçlarından ortaya çıkabilecek tüm sorumluluğun üstlenilmesidir. Ticari sır niteliğinde olmayan işletme bilgilerinin tüm menfaat sahipleriyle paylaşılması işletmenin meşruiyetini arttırmaktadır. Ayrıca hesap verebilirlik ve şeffaflık işletmeye olan güveni ve bağlılığı da arttıracaktır. Şeffaflık ilkesi işletmenin kurumsallaşma sürecine önemli derecede katkı sağlayacaktır (Tavşancı, 2009:23).

### **1.8.3. Kurumsallaşma Düzeyinin Ölçütleri**

Kurumsallaşma sürecini başlatmış ve bu konuda ortaya bir çaba koyan işletmelerin bir takım zorluk ve sıkıntılarla karşı karşıya kalması mümkündür. Kurumsallaşma sürecinde işletme direnç gösteren kişiler ile ya da yerleşmiş birtakım kurallar ile mücadele etmek zorunda kalabilir. Ancak esnek bir yapıya sahip, değişime açık ve değişimi destekleyen bir yönetici profiline sahip işletmeler kurumsallaşma kararı aldıklarında bunu kolayca gerçekleştirebilmektedirler. Zira kurumsallaşma sürecini destekleyecek koşullar yapı içinde bulunmaktadır.

Ülkemizdeki işletmeleri kurumsal işletmeler ve kurumsal olmayan işletmeler olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Halka açık işletmeler ve halka açık olmayan işletmeler olarakta Kurumsal işletmeler kendi içinde gruplandırılabilir. Türkiye’de kurumsal nitelik taşıyan işletmelerin büyük çoğunluğu halka açık olmayan işletme özelliği göstermektedirler. İşletmelerin kurumsallaşma seviyelerinin tespitinde kullanılan ölçütler şunlardır (Karpuzoğlu, 2002:19):

- Sadelik,
- Özerklik,
- Esneklik,
- Farklılaşma.

### **Sadelik:**

Sadelik kavramı işletmenin organizasyonel ve örgütsel yapısının basit olması anlamına gelmektedir. Sadelik geniş bir anlatımla; “işe yaramayan ve gereksinim duyulmayan şeylerin külfetinden sıyrılmak, daha kısa sürede, daha az kaynak kullanımı ile daha küçük bir alanda ve daha az iş gücü ile mal veya hizmet üretmek” olarak ifade edilmektedir (Dalay, 2001:454).

Bir örgüt ya da işletmenin bir bütün olarak ya da bir bölümünün yapısal ve işlevsel bakımdan farklılaşması ile çalışanlarının rasyonel düşünceye yönelmeleri ile karmaşıklığın giderilip basitliğe yönelmedir (Selznick, 1996:271).

Herhangi bir örgüt ya da işletme bir bütün olarak ya da belirli bölümler dahilinde yapısal ve işlevsel anlamda bakımından farklılıklar gösterebilir. İşletmelerin organizasyon yapısının yalınlaşması için dış çevre unsurlarının az olması ve ilke ve kuralların az olması ile sağlanacaktır. Ancak karmaşık yapıya sahip bir dış çevrede ihtiyaç duyulan ilke ve kuralların sayısı muhtemelen artacaktır. İşletmenin örgütsel ve organizasyonel yapısının sadelik düzeyi ile kurumsallaşma düzeyi arasında bir etkileşim ve paralellik söz konusudur. İşletmelerin sade bir yapıya kavuşabilmesi için olabildiğince sade ve yalın bir organizasyon yapısının mevcut olması gerekmektedir.

### **Özerklik:**

Kendi yapılarına özgü kurallara, ilkelere, yeterliliklere. Niteliklere, özelliklere ve kabiliyetlere sahip olan işletmeler için kurumsal işletmeler ifadesi kullanılabilir. Özerk bir yapıya sahip işletmeler diğer işletmelerden kendisini ayıran kurumsal kimliklere sahiptir. Kurumsal kimlik sahibi işletmeler yönetsel açıdan özgür tutum ve davranış sergileyebilirler. İşletmelerin kurumsal kimlik sahibi olmaları yönetsel kararlarda özgür tutum ve davranış sergileyebilmelerini sağlamaktadırlar. Kurumsallaşma düzeyi düşük olan işletmeler yönetsel kararlarda bağımlı bir şekilde hareket etmek zorunda kalmaktadırlar.

**Esneklik:**

İşletme dış çevresi ile yoğun bir ilişki içinde ise çevresel faktörlerde meydana gelen değişimlerin etkilerini önceden belirlemek zor olmaktadır. Bu durumdan dolayı işletmelerin dış çevresinde meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmeleri çoğu zaman zor olmaktadır.

Dış çevrede gelişen değişimlere karşı uyumu sağlayabilen işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin yüksek ve örgütsel yapılarının esnek olduğu görülmektedir.

Küreselleşmenin günümüz dünyasına taşıdığı etkiler ile birlikte işletmenin dış çevresindeki değişimlerin de neredeyse hızına yetişilemeyecek durumda olması dikkate alındığında işletmeler için belirsizlik ortamları ile beraber birtakım tehlikeler olması muhtemel olacaktır. Belirsizlik ortamına ve olası tehlikelerle karşılaşan işletmelerin örgütsel yaşamları belirli risklerle karşı karşıya kalmaktadır. İşletmelerin geleceğine, faaliyetlerine ve varlığına karşı bir risk oluşturan çevresel etkenler, işletmelerin kontrol alanı dışında meydana gelen tehlikeleri ve en önemlisi bir fırsatı değerlendirebilmek için katlanılan riskleri içermektedir. Ancak söz konusu bu riskler ve tehditler, bir fırsat olarak görülerek işletmenin faaliyetlerinde daha esnek davranarak karını arttırması ve büyümesi bakımında bir araç olarak da değerlendirilebilir (Güral, 1998:37).

Bu bağlamda; dış çevresine uyum sağlayabilme ve esnek bir yapıya sahip olma seviyesi arttıkça o işletmenin kurumsallaşması kolaylaşırken; işletmede esneklikten uzak katı bir yönetimin benimsenmiş olması işletmenin kurumsallaşmasına engel teşkil etmektedir.

**Farklılaşma:**

Bir işletmenin örgütsel ve organizasyonel yapısı iç ve dış çevre koşulları doğrultusunda biçimlenmektedir. Özellikle dış çevre koşullarının oldukça hızlı ve yoğun bir şekilde değiştiği ve belirsiz olduğu bir ortamda farklılaştırılmış bir örgütsel yapı kurumsallaşma düzeyini arttırmaktadır.

Kurumsallaşmasını tamamlamış işletmelerde organizasyonel yapı birimleri arasında yüksek oranda farklılaşma olduğu gözlemlenmektedir. Bir işletme organizasyon ve örgütsel yapısı ve işleyişi bakımından farklılaşmayı gerçekleştirebilmiş ise bu durum kurumsallaşma seviyesine önemli katkılar sağlamaktadır (Süder, 1989:149).

#### **1.8.4. Kurumsallaşmanın Yararları ve Sakıncaları**

Genel olarak kurumsallaşmanın işletmenin yaşamına devam edebilmesine, katma değerinin ve işletme değerinin artırılmasına, ürün ve hizmet kalitesine ve aynı zamanda yönetsel anlamdaki faaliyetlerine ilişkin bütünlüğüne birçok yararı vardır. Kurumsallaşma olgusu ile birlikte işletmeler yönetsel açıdan bütünlük oluşturan bir sistem içerisinde, denetim ve kontrolün çok daha kolay hale geldiği, personel ile olan ilişkilerin düzene girdiği, aile bireyleri arasındaki ilişkilerin yönetsel kararları çok daha az etkilediği, devamlılığın ve büyümenin öncelik arz ettiği bir süreç içine girmektedir.

İşletmeler için kurumsallaşma sürecinin doğru bir şekilde tasarlanması ve yönetilmesi, kontrol altında tutulması, analizlerinin yapılması ve işletmenin yönetsel ve işlevsel yapısına en uygun yöntem ve modellerin belirlenmesi, kurumsallaşma sonucunda ulaşılabilecek kalite, etkinlik, verimlilik, müşteri tatmini ve memnuniyeti, kar elde edilmesine ve dış çevreye uyum sağlayarak varlığını sürdürebilme gibi faydaların azami düzeye çıkarılmasına katkı sağlayacaktır (Güngör, 2008:97).

Başarıya ulaşmış işletmelerin birçoğunda yönetsel ve işlevsel kararlarda özgür ve özerk davranabilme, inisiyatif kullanabilme ve profesyonelliği önemseme gibi bir takım nitelik ve özellikler görülmektedir. Kurumsal işletmeler taşıdıkları bu özellik ve nitelikler doğrultusunda aldıkları sağlıklı kararlar ile piyasaya yön vermekte, kendilerine özgü kurallar, ilkeler, stratejiler, politikalar, prosedürler ve faaliyetler geliştirip ortaya koyarak diğer işletmelerden farklı hale gelebilmektedirler. Bu durumdan dolayı işletmeler piyasalarda bir takım üstünlük ve avantajlar elde etmektedirler.

Kurumsallaşmanın işletmelere sağladığı faydalar şu sıralanabilir (Fındıkçı, 2008:85):

1. Kurumsallaşma, işletmelerin iç ve dış çevre koşulları dikkate alınarak yapılandırıldığında temel amacına hizmet edebilir,
2. Kurumsallaşma ile aile içi ilişkiler dikkate alınmaksızın çalışanların nitelik ve özellikleri ile yapılan işin sonuçlarına bakılarak işletme adına tarafsız bir şekilde değerlendirilmelerine olanak sağlar,
3. Kurumsallaşma, ücretlendirme konusunda adaleti sağlar,
4. Kurumsallaşma, sağlıklı ve planlı bir bütçeleme yolu ile işletmenin geleceğine ilişkin doğru ve gerçek tahminler yapılmasını sağlar,
5. Kurumsallaşma, profesyonel çalışanları karar sürecine dahil ederek işletmeyle ilgili kararların objektif bir şekilde değerlendirilmesine olanak sağlar,
6. Kurumsallaşma denetim ve kontrol sisteminin kusursuz işlemlerini sağlar,
7. Kurumsallaşma, kredi veren kurum ve kuruluşların işletmeyi çok daha doğru ve kolay analiz ederek değerlendirmesine olanak sağlar,
8. Kurumsallaşma, işletmede görev alan olmayan aile bireylerinin haklarının yazılı olmasını sağlar,
9. Kurumsallaşma, rekabet ortamında başarıyı getirir,
10. Kurumsallaşma, işletmede çalışanlarının dinamik ve katılımcı olmasını sağlar,
11. Kurumsallaşma, İşletmenin yeniliklere açık olmasının yanı sıra devamlı bir şekilde değişmesini ve gelişmesini destekler,
12. Kurumsallaşma, risklerin doğru alınabilmesini sağlar,
13. Kurumsallaşma, işletmenin gelecek nesillere devrinde meydana gelecek sorunları ortadan kaldırır.

Kurumsallaşma sürecinin sadece işletme ile sınırlı bir süreç olduğunu algılamak doğru bir yaklaşım değildir. Kurumsallaşma süreci, işletmenin kendisinin yanı sıra işletmenin ilişki içinde bulunduğu tüm kişi ve kuruluşları da içermektedir. İşletmenin kurumsallaşma sürecinde işletmenin ilişki içinde bulunduğu tüm yapı ve sistemler de sürece dahil edilmeli ve kurumsallaşma

süreci için atılması gereken adımların birlikte atılması sağlanmalıdır (Ulukan, 2005:37).

Söz konusu şekilde işletmenin kurumsallaşma süreci işletme iç ya da dış çevresindeki tüm koşulların olumlu duruma getirilmesi ile kusursuz bir şekilde yürütülür. Bu durum aile şirketlerinin finansal ve yönetsel açıdan güçlenmesine olanak sağlayacaktır.

İşletme içinde özellikle kurucu girişimciler kurumsallaşma adına yapılan faaliyetlerin yeterli olduğunu düşünebilir. Bu tarz bir düşünce zaman içinde kurumsallaşmanın işletme için gereksiz, fazla ve yoktan yere maliyetleri arttırıcı olduğu kanısına götürebilir. Bu durumda kurumsallaşma süreci kurucu girişimci tarafından sekteye uğrayabilir ve hedefe ulaşılmadan vazgeçilmiş olur. Bu da işletmenin devamlılığı açısından sorun teşkil eder.

Kurumsallaşmayı hedefleyen işletmelerin profesyonel yöneticilere ihtiyacının olduğunu, esnek bir yönetim yapısının olması gerektiğini, aile ilişkilerinden ve duygusallıktan uzak birtakım kurallar ve prosedürlere sahip olması gerektiğini kabullenmelidir. Nitekim dış ve iç çevre koşullarının hızlı değişim sürecine ayak uydurabilmek için işletmenin profesyonel yöneticilere, esnek bir yönetsel yapıya, aile içi ilişkilerin duygusallığından arındırılmış kurallar sistemine ve ileriye dönük bakabilen çalışanlara ihtiyacı mutlakdır (Selznick, 1996:273).

Kurumsallaşmanın işletmeler için bir takım sakıncalı durumları şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2008:86):

1. Kurumsallaşma süreci her işletme için farklı zaman diliminde ve farklı koşullarda işlemektedir,
2. Kurumsallaşma işletme maliyetlerini arttırabilir,
3. Kurumsallaşma işletme sahiplerini profesyonel ve uzman kişiler ile paylaşmak ve danışmanlık hizmeti almak açısından zorlaştırabilir,
4. Aile şirketlerinde ailevi ilişkilerden meydana gelen duygusallık, kurumsallaşma sürecini zorlaştırabilir,

5. Kurumsallaşma çalışan personelin motivasyonlarını ve verimlerini düşürebilir,
6. Kurumsallaşma işletmenin devamlılığını azaltabilir,
7. Kurumsallaşma aile ilişkilerinden kaynaklanan sorunların işletme bünyesine yansımalarının önüne geçemeyebilir,
8. Kurumsallaşma işletmenin geleceği görmesine engel olabilir,
9. Kurumsallaşma eldeki likit miktarını kontrol edememeye ve yanlış yerlere yatırım yapmaya neden olabilir.

### **1.9. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**

Aile şirketlerinde genel olarak aile ilişkileri ön planda tutulduğu için gayri resmi ve duygusal dinamikler söz konusudur. Fakat kurumsallaşmış aile şirketlerinde rasyonel ve gerçekçi dinamikler ön planda tutulmaktadır. Başarılı ve sağlıklı bir kurumsallaşmayı gerçekleştirebilmiş aile şirketlerinde aile ilişkileri ve şirket çıkarları ortak aynı potada eritilmiş ve ailevi ilişkilerden meydana gelen duygusal ortam bütünüyle ortadan kalkmış değildir.

Aile şirketlerinin yaşam süreleri pek de uzun değildir. Bu durum aile şirketleri için başarısızlık olarak görülmekte ve bu başarısızlığın sebebi kurumsal uygulamaların yerleşmemiş olmasıdır. Genel olarak kurumsallaşamamanın sebebi işletme sahiplerinin kurumsallaşma olgusunu gereksiz olarak görmeleridir (Fındıkçı, 2008:92).

KOBİ niteliğindeki aile şirketleri büyüme sürecine girdiklerinde kurumsallaşma gereksinimi de ortaya çıkmaktadır. İşletmenin kurucu sahibinin yöntemleri ile aile şirketi büyüme sürecine girmiştir. Büyüme yeterli düzeye geldiğinde aile şirketinde profesyonel yöneticilerin istihdam edilme zamanı gelmiş olmaktadır. Bu durumda şirket kurumsallaşmada başarılı olamaz ise devam eden büyüme ve gelişme durarak şirketi iflas noktasına getirebilir.

Şirketi kuran kişi için kurumsallaşma kapsamında büyümenin getirdiği profesyonelleşme adımı ve geçiş pek de kolay olmamaktadır. Yetkilerin ve görevlerin profesyonel uzmanlara devri şirket kurucusu için çok da kolay alınacak bir durum değildir. Şirket sahibi bu duruma rağmen kurumsallaşma

sürecini başarı ile yönetip sonuca ulaşabilir. Şirketin kurumsallaşma yolunda ortaya koyduğu bu başarı aynı zamanda maliyetler üzerinde olumlu bir etki yaratarak işletmenin katma değerini yükseltecektir. Ailenin ve şirketin yaşamı bakımından şirketin kurumsal bir yapıya kavuşarak devamlılık kazanması büyük önem taşımaktadır (Güney, 2008:280).

Şirketlerin nesilden nesle hayatlarını sürdürebilmeleri için kurumsallaşmaları gerekmektedir. Kurumsallaşmayı gerçekleştirmiş olan şirketlerin ikinci ya da üçüncü nesil aile şirketleri çok daha kompleks bir yapıya sahiptirler.

Kurumsallaşmasını tamamlamış ve artık 3. nesle kadar devredilmiş şirketler artık piyasa içinde olgunluk dönemini sürdürmektedir. Aynı zamanda bu şirketlerde rakipler karşısında başarı sağlanmış, pazar payları artmış ve bu durumdan dolayı istihdam da nitelikli bir şekilde artış göstermiştir. Bu durum çalışanlar arasında profesyonel yöneticilerin çıkacağı düşünülerek çalışanların yetenekleri tarafsız bir şekilde değerlendirilerek görev paylaşımına gidilmiştir. Bu şirketler kompleks bir yapıya sahip olduğundan haytalarını sürdürebilmek için dış çevrede meydana gelen değişim ve gelişimlere uyum sağlamak ve bunun için gerek duyulan yapısal, işlevsel ve yönetsel değişiklikleri yapmak zorundadır (Karpuzoğlu, 2004:119).

Aile şirketleri için nesiller arası işletme devri ve özellikle de işletmenin ikinci nesilden üçüncü nesle devredildiği aşama en zor geçen süreçlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bu aşamada varlık ve ayrıcalık sahibi olan üçüncü neslin işletmeyi ekonomik açıdan zora sokma, şirketin başarısından dolayı şirketle çalışmak isteyen aile bireylerinin çoğalması ve bazı aile içi çekişmelerin ortaya çıkması, işletmeye gönülden bağlı olan eski aile üyelerinin sayısının azalması ve genç neslin işletme için ortak bir yönetim anlayışında buluşamama tehlikesi ortaya çıkacaktır. Bu nedenlerden dolayı kurucu girişimci henüz sağlıklı yerinde iken şirketi, ailevi değerleri dikkate alarak kurumsal temellerle yapılandırması ve şirketin örgütsel yapısına özgü kural ve ilkelerin hakimiyet gösterdiği bir şirketi kendinden sonraki nesillere devretmesi, şirketin yaşam süresinin uzun olabilmesi için önemli bir koşuldur. Nitekim uzun ömürlü



aile işletmelerine bakıldığında; kurumsallaşırken aile değerlerini de bu sürece katan, şirket odaklı bir yönetsel anlayışının hâkim olduğu ve şirketin nesillere devredileceği hesabı ile hareket eden bir yapıya sahip oldukları gözlenmektedir. Ayrıca bu tip şirketlerde yeni nesilde işletmenin devredileceği yeni varisin de planlarının yapıldığı görülmektedir (Güngör, 2010:134).

Kurumsallaşma seviyesinin yeteri kadar yüksek olmadığı aile şirketlerinde örgütlenme ve organizasyon fonksiyonları da yeteri derecede gelişmemiştir. Çünkü bu şirketlerde net bir şekilde belirlenmemiş olan iş tanımları ve merkezîyetçi bir yönetim yaklaşımının varlığı görülmektedir. Kurumsallaşma seviyesinin yüksek olduğu aile şirketlerinde ise örgütsel yapı basit ve sade olup, karar mekanizması hızlı işlemektedir, bilginin birimler arası geçişi ve iletişim sorunsuzdur, yetki devrinin hâkim olduğu yönetim yaklaşımı vardır, profesyonel anlamda çalışma ortamı vardır. Bu tür şirketlerde işi yapabilecek yeterlilikteki çalışanlar görev ve yetki ile donatılır. Bu durumdan dolayı iş akışında sorunlar ile karşılaşılmamaktadır. Aynı zamanda bu şirketlerde iş bölümü ve uzmanlaşma seviyesi yüksektir. Bu nedenden dolayı aile bireyleri profesyonel yöneticilerin iş alanına müdahale etmezler.

Kurumsallaşma seviyesi yeteri kadar yüksek olan aile şirketlerinde aile bireyleri dışındaki profesyonel yöneticilerin kararları dikkate alınır ve oldukça önem verilir. Çünkü kurumsallaşmayı başarmış aile şirketlerinde çalışanların akrabalık seviyelerinin yerine onların yetenekleri, tecrübeleri, eğitimleri ve yeterlilikleri dikkate alınmaktadır. Bu bakımdan şirkette aileden olmayan profesyonel çalışanların istihdam edilmesi kurumsallaşma adına büyük kolaylık sağlamaktadır. Aileden olmayan profesyonel kişilerin bilhassa uzmanlık gerektiren pozisyonlarda istihdam edilmesi kayırmacılığın önüne geçecek ve kurumsallaşma açısından işletmeye avantaj sağlayacaktır.

Ayrıca aileden olmayan ancak alanında uzman ve profesyonel kişilerin şirket yapısında istihdam edilmesi ile bu profesyonellerin uzmanlık tecrübeleri işletme başarısına önemli katkılar sağlayacaktır.

### 1.9.1. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Aile şirketlerinin kurumsallaşmaya başlayacağı ilk nokta aile ilişkileri olmalıdır. Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci aile bireylerinin bazı şeylerden vazgeçme ve bu sürece inanmalarını gerektiren ve zorlu sayılabilecek bir süreçtir. Bu durum, aile şirketlerinin kurumsallaşma adına öncelikle ailenin kendisinden başlamak zorunda olduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu bu durum ailenin geneline yayılmalıdır.

Şirketin genelinde uzun dönemli düşünme kabiliyetinin var olmaması ve sistemli bir plan olmadan hareket edilmesi aile şirketlerinin ikinci ya da üçüncü nesle devredilememesinin en önemli sebebidir. Bu durumda aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması için zorunlu olan özenin gösterilemediği anlamını taşımaktadır (Alayoğlu, 2003:85).

Ailenin duygu yoğun bir grup olduğundan hareketle şirketin ticari bir amaç ve hedefe odaklanması için belirli kural ve ilkelere ihtiyacı vardır. Bu bağlamda, duygu yoğunluğu aile şirketleri için önemli bir sıkıntıdır. Zira aile ilişkilerinin baskın bir şekilde hissedildiği iş ortamında kararlara aile dışı birey olan çalışanların katılmasını kabullenmek aile üyeleri için zor bir durum olacaktır (Fındıkçı, 2008:84).

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın başarıya ulaşabilmesi için gerekli olan aile ilişkilerinde kurumsallaşmayı sağlayacak bazı faaliyetler şu şekilde sıralanabilir:

- Aile anayasasının hazırlanması,
- Yönetim kurulunun oluşturulması,
- Devir planlamasının yapılması,
- Aile meclisinin kurulması,
- Çatışma yönetimi.

### 1.9.1.1. Aile Anayasası Oluşturulması

Aile anayasası, aile şirketlerinin devamlılığına katkı sağlayacak konuları içeren bir belge olarak tanımlanmaktadır. Aile anayasası, aile bireylerinin birbirleri ile ve iş ile olan ilişkilerini belirli bir sistem ve düzene koyan temel ilkeleri kapsamaktadır (Karpuzoğlu, 2004:43).

Aile anayasasında öncelikle yer alması gereken ilke, şirketin ihtiyaçlarının çalışanların bakış açılarından önce gelmesi, anayasa tartışmalarında tarafsızlığın sağlanması ve alınan kararların uygulanmasında ciddi olunması gerektiğidir. İşletmenin yönetim yapısının yeniden organize edilmesi hususunda başarılı olabilmek için yapılması gereken; ortak istek ve ihtiyaçlar dâhilinde anayasa hazırlanması, bu anayasanın tarafsızca tartışılması, alınan kararların desteklenmesi ve işletmenin menfaatinin önceliklendirilmesi çalışmalarıdır.

Ayrıca ilkelerin eşitlik esasına uygun olması ve her ortak için eşit koşulların sağlanması önemlidir (Ateş, 2005:19).

Aile anayasasının hazırlanması esnasında dikkat edilmesi gereken konular şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2005:160):

- Aile bireyleri arasında saygı, sevgi ve güvenin tesis edilmesi,
- şirketin yaşam süresinin uzun olması,
- şirketin yeni nesillere devrinin sistematığı ve planlaması,
- Aile bireylerinin kendileri arasında ve iş ile olan ilişkileri,
- şirketin her şeyin önünde olduğu,
- Aile bireylerinin anayasayı desteklemesi,
- şirket yönetim kurulunun ve üyelerin aktif bir şekilde anayasayı bir bütün olarak uygulamaları,
- Anayasanın yürürlüğe girmesinden sonra, benimsenmiş olan yeni kurallar çerçevesinde işletmenin yeniden yapılanma süreci kapsamında adımlar atması,
- Yönetim kurulu yeleri arasında eğitim, beceri ve yeteneğe dayalı bir görev bölümü ve sorumluluk paylaşımının yapılması.

Bir şirketin anayasa oluşturma isteğinin en önemli amacı işletme faaliyetlerinde belirli kuralların izlenmesi ve gelişigüzel davranışların olmamasıdır. Zira belirli kuralların var olmadığı bir örgütte açıkların kötüye kullanılabilir durumların oluşması kaçınılmazdır.

Aile anayasası, işletmenin faaliyetlerinde belirli kuralların gözetilmesini ve dolayısıyla işletmenin yaşam süresinin uzamasını sağlayacaktır. Ayrıca bu işletmelerin çevredeki hızlı değişime uyum sağlaması, dinamik bir yapıya sahip olması ve ortakların çatışmalarını önlemesi gibi çıktıları da var olacaktır.

Aile anayasası, hukuki bir belge niteliği taşımaktadır. Bu sebeple aile anayasasının imzalanmadan önce bir hukukçu tarafından denetlenmesi faydalı olacaktır. Her işletmenin kuruluş aşamasında işletmenin yönetimine ve ortaklık yapısına ilişkin temel esasları çerçeveleyen ana sözleşmesi vardır. Ancak bu anayasa, işletmedeki aile ilişkilerinin düzenlenmesinde ve yönetimin bir bütün halinde hayata geçirilmesinde yetersiz kalacaktır.

Anayasa hazırlanması sürecinde işletmenin var olan kültürel değerlerinin belirlenmesi açısından profesyonel yöneticilerin de görüşleri alınabilir. Aksi halde işletme için çeşitli zararlar doğabilmektedir. Hazırlanacak anayasanın aile ve işletmenin beklentilerine hitap etmesi gerektirmektedir (Fındıkçı, 2005:152-156).

Her aile farklı bir yapıya ve kültürel iklime sahiptir. Sahip olunan bu kültür ve aile yapısı, aile işletmesinin geleceğini, vizyonunu, misyonunu ve başarı algısını da etkilemektedir.

### **1.9.1.2. Yönetim Kurulunun Oluşturulması**

Ekonomide yaşanan hızlı değişimler sonucu işletmeler büyümüş ve bu büyüme işletmelere profesyonel yönetim ihtiyacını hissettirmiştir. Ön plana çıkan profesyonellik ile işletmeyi yönetenler ayrılmaya başlamıştır (Baraz, 2004:763). Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinin en önemli ayağının aile anayasası oluşturmak olduğundan bahsedilmiştir. Aile anayasası oluşturulması sürecinin en temel adımı ise yönetim kurulu oluşturulmasıdır (Fındıkçı 2008:166).

İşletmelerde sermaye sahiplerini temsil eden, her ülke mevzuatında yer alan ve işletme içinde tüm yetkilere sahip olan bir organdır. Kurumsallaşma çabalarından olan kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması yönetim kurulu tarafından yapılmaktadır. İşletmelerin uzun süreli başarılarını etkileyen yönetim kurulları, işletmelerin yönetim kalitesinin de belirleyicisidir. Bilhassa aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde başarılı bir tablo sergilenmesi, yönetim kurullarının varlığına ve bu kurulların performansına bağlıdır (Baraz, 2004:765).

Aile işletmelerinde yönetim kurullarının yeri, yönetim mekanizmalarından biri olmaları hasebiyle merkezi konum arz etmektedir. Lane ve arkadaşları yönetim kurullarını, aile işletmelerinin sahipleri ve onlar arasında bulunan yöneticiler olarak tanımlamaktadır.

Yönetim kurulları, faydalı iş bağlantıları kurabilirler, işletmenin çevresi ile olan bağlatışını güçlendirir, işletmenin misyon ve amaçlarını geliştirir, işletmenin CEO ve işletme performansının geliştirilmesine katkı sağlar, stratejik faaliyet önerilerinde bulunur ve işletmede kurumsal kimlik oluşturulmasında önemli rol oynar.

### **1.9.1.3. Devir Planlamasının Yapılması**

Devir planlaması, işletmeyi devralacak bir sonraki nesil arasından potansiyel yöneticileri belirleme, devredilen aile bireyinin atam işlemi ve devrin tüm işletme paydaşlarına duyurulmasını içermektedir (Fındıkçı, 2008:167).

Aile işletmelerinin tümünde işletmenin yaşam süresinin uzun olması arzusu vardır. Kurucu girişimci için, işletmeyi kurduğundan ve her aşamasında bizzat bulunduğu işletmeyi sonraki nesle devretmek kolay olmamaktadır. Kurucu girişimcinin, işletmeyi devretmesi halinde işin yolunda gitmemesi endişesi ağır basmaktadır. Buna ek olarak kontrolü elden bırakmamak, çocuklar arasında seçim yaparken yaşadığı sıkıntı, nesiller arası rekabetin ortaya çıkardığı olumsuzluk gibi etmenler kurucu girişimcinin işletme devrini ertelemesine sebep olmaktadır. Devretme planının uygulanmasında sıkıntı yaşanmaması için yönetim kurulu, aile konseyi ve devretme komiteleri oluşturulmalıdır. Devretme planının işletmenin tüm paydaşlarına duyurulması, işletmenin geleceği konusundaki belirsizlik

durumunun ortadan kalkması ve işletmenin paylaşımcı bir yapıya sahip olması açısından önemlidir (Yaşa, 2006:51).

Devretme sürecinin başarılı bir şekilde seyretmesi üç önemli faktöre bağlıdır. Bunlar:

1. Kurucu girişimcinin işletmeyi devretme arzusu,
2. Bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu yerine getirmek için gereken yeterlilik,
3. Bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etmek için istek.

Aile işletmelerinde işletmenin devri çok önceden düşünülüp planlanmalı, mirasçılar arasındaki potansiyeller etkin bir şekilde değerlendirilmeli, bu aile üyeleri sürekli olarak doğru bir eğitime tabi tutulmalı, devir işlemi için aile dinamikleri düzenlenmeli ve yönetim ve yetkiler bu değerlendiriler çerçevesinde paylaşılmalıdır (Semerci, 2008:90).

#### **1.9.1.4. Aile Meclisinin Kurulması**

Aile işletmesinin büyümesi durumunda özellikle yönetim kadrosun uzman olan kişilere ihtiyaç duyulacak ve istihdam edilen bu yeni çalışanlar ile ilişkilerin düzenlenmesi için formel yapıların gereksinimi ortaya çıkacaktır. Aile meclisi, aile bireyleri arasındaki iletişimin etkili bir biçimde yürütmesini ve işle ilgili alınan kararların daha etkin hale getirilmesini sağlayan bir yapıdır. İletişim, örgütler için önemi büyüktür (Civan ve Yaşar, 2005:261).

Etkin bir şekilde kullanıldığında aile meclisleri, aile için önem arz eden konuların tartışılması ve sağlıklı bir karar verilmesi için zemin oluşturur. Aile meclisleri işletmede yaşanan kıskançlıkları, çekememezlikleri, kırgınlıkları, beklentileri açıkça ortaya koyarak yanlış algılamının önüne geçebilir, aile içinde yaşanan düşmanlıkları çözüp çatışmaları engelleyebilir ve bir aile anayasası oluşturulması için ortam hazırlayabilir (Kırım, 2001:37).

Aile meclisi üyeleri yönetim kurulu tarafından seçilir. Aile meclisine girebilmek için en az 16 yaşında olmak gerekmektedir. Aile meclisi yılda iki kez toplanır ve olağan üstü hallerde gerekirse yönetim kurulu çağrısı ile toplanabilir.

Aile meclisi toplantılarında dile getirilen öneri ve görüşlerin, ortaya çıkan sonuçların yazılması için sonraki kuşaklar arasından seçilmiş iki genç raportör bulunur (Fındıkçı, 2008:201).

Etkin bir aile meclisi oluşturabilmek için şu hususları göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Alayoğlu, 2003:91):

- Aile meclisinin amacı, aile üyelerini işletmeyle ilgili gelişmelerden haberdar etmek, aile içi sorun ve çatışmalara işletme yönetimini ve işleyişini olumsuz etkileyebilecek seviyeye gelmeden müdahale ederek gerekli önlemleri almak, aile üyeleri arasındaki iletişimi artırmak gibi konulardır. Dolayısıyla aile meclisi, bir yönetim kurulu değildir ve yönetim kurulunun fonksiyonlarını yüklenmemelidir,
- Aile meclislerinin temelinde açıklık ve katılımcılık esası vardır. Bu sebeple aile meclisine katılım aile üyelerine açık olmalı, meclis toplantılarına belirli bir yaşın üzerindeki iş ile ilgili herkes davet edilmeli, iştirakleri sağlanmalıdır,
- İşle doğrudan veya dolaylı çıkar ilişkisi olmayanlar mecliste yer almamalıdır. Çünkü aileden olmayan kişilerin katılımı bu tür bir organın ruhuna uygun olmadığı gibi, bu kişilerin varlığı meclisin asli işlevini yerine getirmesini de zorlaştırabilmektedir. Bu kişiler, gerekli hallerde, sadece bilgi vermek maksadıyla meclise çağrılabilir,
- Her aile işletmesi, meclisin işleyiş kurallarını, işletme ve aile yapısı ile sahip olduğu inanç ve değerlere uygun olarak belirlemelidir,
- Aile meclisinin öngörülen fonksiyonu yerine getirebilmesi, toplantıların düzenli aralıklarla ve gündemli olarak yapılmasına bağlıdır.

Tüm bu bilgilerden hareketle; aile meclisi iş ile doğrudan ya da dolaylı olarak çıkar ilişkisi olan aile üyelerinden oluşur denilebilir. Aileden olmayan kişiler ancak gerekli görülürse meclise çağrılmaktadır.

### 1.9.1.5. Çatışma Yönetimi

Aile işletmelerin çatışmaların ana sebebi ailevi ilişkilerin işletmeye yansımalarıdır. Çocuklarını birbirine tercih eden babalar, birlikte geçinemeyen kardeşler, eşlerinin çok çalıştığında ve çalıştığının karşılığını alamadığını düşünen kadınlar aile işletmelerinde yaşanan çatışmalara örnek olarak gösterilebilir. Yalnızca aile işletmelerinde değil her işletmede çatışmalar yaşanmaktadır. Ancak çatışma süreci iyi bir şekilde yönetildiğinde işletmeye zara vermez bilakis faydası dokunabilir. Bu noktada işletmedeki yöneticilerin potansiyel çatışmaları açığa çıkarmaları gerekmektedir (Uluyol, 2004:54).

Aile işletmelerinde özellikle işletmenin büyümesiyle aile içi ilişkiler ve işletme içi ilişkiler kompleks bir yapıya kavuşmaktadır. Dolayısıyla bu karmaşık ilişkilerin de yönetilmeye ihtiyacı vardır. Aile işletmelerinde yaşanan çatışmaların sebepleri genellikle, kurallar, roller, farklı yaklaşımlar, kıskançlık, çekememezlik, iletişim sorunları ve kayırmacılıktır (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2008:379). Bunlara ek olarak karmaşık aile ilişkileri de çatışmalara sebep olabilmektedir.

Aile işletmelerinde çatışmanın çeşitli sebeplerinin olduğundan bahsedildi. Ancak bu sebeplerden ziyade çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan ana etmen bu işletmelerde kurumsallaşmaya gerekli önemin verilmemesidir. Aile ve iş arasındaki dengeyi tutturamayan işletmelerde kurumsallaşma düzeyi oldukça düşüktür. Buna karşın aile işletmelerinde kurumsallaşmaya gereken önem verildiğinde işletme içi ve aile içi ilişkilerin sağlıklı bir zemine oturtulduğu ve çatışmanın önüne büyük ölçüde geçildiği görülecektir (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2008:381).

Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan işletmelerde çatışma oranı daha azdır. Kurumsallaşma işletmeye belirli kurallar, prosedürler ve sınırlar getirmektedir. Bu kurallar işletmeye yeni eleman alınmasını, iş tanımlarının yapılmasını, her bir iş için gerekli olan çalışanın taşınması gereken özelliklerin tanımlanmasını ve işletme çalışanlarının görev ve sorumluluklarının sınırlarının çizilmesini sağlar. Kuralların hâkim olduğu bir ortamda çatışma ihtimali de azalacaktır. Bunun aksine kurumsallaşmanın gerçekleştirilemediği işletmelerde



aile içi ilişkilerden kaynaklanan informel kurallar mevcuttur ve bu durum çatışmaya ortam hazırlamaktadır (Uluyol, 2004:56).

### **1.9.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşmaya Etkileri**

Aile işletmelerinde bazen işletmenin kurumsallaşması gerçekleştirilebilir ancak aile ilişkilerinin kurumsallaşması gerçekleşmez. Bu durum kurumsallaşma açısından bir eksikliklerdir. Zira aile ilişkilerinin kurumsallaşması işletmenin kurumsallaşması açısından büyük önem taşımaktadır (Kırım, 2001:9).

Kurumsallaşma başkalarına güven duymayı gerektirir. İşletme içinde çalışan kişilerin birbirlerine güven duymaları işletme açısından çok önemlidir. Güven ortamının oluşması da işletmede bazı kural ve ilkelerin var olmasıyla gerçekleşebilmektedir.

Kurumsallaşma sürecinde işletmelerin güven sorununu ortadan kaldıracak kural ve ilkeleri hayata geçirmesi birçok sorunu da beraberinde çözecektir. Güven ortamı çalışanların motivasyonunu da artırır ve güvensizlikten kaynaklanan maliyetleri ortadan kaldırır (Aydemir ve Demirci, 2006:48).

Aile işletmelerini önemli hale getiren onların temelinde sevgi ve çalışma arzularının olmasıdır. Bu iki etmen yani aile ilişkileri ve işletme başarılı bir şekilde yönetildiğinde hem aile bağları sağlıklı bir şekilde devam eder hem de işletmenin ömrü uzun olur. Bu da ancak işletmenin ve aile ilişkilerinin kurumsallaşması ile olur. Aile işletmelerinde başarının elde edilmesinde en önemli faktör aile içi ilişkilerin uyumlu olmasıdır. Bu anlamda aile işletmelerinin başarılı olması için hususlar incelendiğinde şunların önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Kırım, 2001:3):

- Aile üyeleri, işletme ve ailenin birbirinden farklı olduğunun ayırımına varmalı ve aradaki dengeyi kurabilmelidir,
- Servetin yönetimi ile işletmelerin yönetiminin birbirinden ayrı kavramlar olduğuna inanılmalıdır,
- İşletme, disiplin ve organizasyonun var olduğu profesyonel bir kimlik kazanmalıdır,

- Yönetim üstün nitelikli profesyonelleri işe alıp motive edebilmelidir. Onlara görevlerini başarı ile yerine getirebilmeleri için özgürlük alanları sağlamalıdır. Aile bireyleri de onları takımın bir üyesi olarak benimsemelidir. Liderlik kurumsallaştırılmaya çalışılmalıdır,
- Aile ve işletme içinde iletişim açık, iki taraflı ve yoğun olarak gerçekleştirilmelidir. Ailenin işletme içindeki rolü ve yönetim biçimi açıkça belirlenmelidir. Aile içi geçimsizlikler işe taşınmamalıdır,
- Bağımsız olarak çalışan ve üst yönetime destek veren bir yönetim kurulu oluşturulmalıdır,
- Kısa vadeli günlük plan ve kazanç mantığından uzun vadeli planlama ve kazanç mantığına dönülmelidir,
- Yönetimin devredilmesi çalışmalarına bir an önce ağırlık verilmelidir. Patronluk kendi asli rolüne dönmelidir,
- İşletme sahibi üye, aile bireylerinin yönetimde yetersiz kalması durumunda gerekli önlemleri almalıdır. Gerektiğinde liderliği profesyonellere devretmelidir.

Muhakkak ki başarısız olan aile işletmelerinin yanında, başarılı olan aile işletmeleri de bulunmaktadır. Başarılı aile işletmelerinin başarı nedenlerine bakıldığında bu işletmeleri başarıya götüren nedenler olarak şunlar dikkati çekmektedir (Fındıkçı, 2008:169):

- Aile bireyleri ve profesyonel yöneticiler çok iyi bir diyalog içindedirler,
- Yönetim işletme çalışanlarına eşit yaklaşmaktadır,
- Çok hızlı karar verme sistemi kurulmuştur,
- Aile bireyleri iş konusunda devamlı eğitilmekte, onlara sorumluluk ve mülkiyet duygusu aşılanmaktadır,
- Sahipler değişime açıktır, yenilikleri işletmeye getirmede öncülük yapmaktadırlar,
- İşin lideri zamanında liderliği bir başkasına devretmesini bilmektedir,
- Aile bireyleri, işletme ve ailenin birbirinden farklı olduğu gerçeğini kavramış ve işletme ile aileyi birbirinden ayrı tutmaktadır,

- Ailenin varlığının yönetimi ile işletmelerin varlığının yönetiminin birbirinden ayrı unsurlar olduğu aile üyeleri ve yöneticiler tarafından kabul edilmektedir,
- Büyümeyle orantılı olarak kurumsallaşmanın bir gereği anlamında yönetime nitelikli profesyoneller alınmış ve bu yöneticiler alınacak kararlarda dışlanmamaktadır.

Aile işletmelerinin birçok sorununun yanında en temel sorunları kurumsallaşmadır. Nitekim kurumsallaşmayı başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmiş aile işletmelerinin birçok sorunu de çözülmüş demektir. Çünkü kurumsallaşma, işletmeye hem işletme içi ilişkileri hem de aile içi ilişkileri düzenleyen bir sistem getirir.

Aile işletmelerinde belirli bir sistematığın oturtulması hayli zor olmaktadır. Zira hem kurucu girişimcinin işletmeye duyduğu sevgi ve bağlılık hem de işletmedeki aile üyeleri arasındaki ailevi unsurların işleyişe yansıtılması büyük sorunlara sebep olmaktadır. Kurucu girişimcinin evladı gibi sevip büyüttüğü işletmesini profesyonel de olsa aileden olmayan yöneticilere bırakması oldukça zordur (Özkaya, 2006:11).

Bu noktada kurumsallaşamamış aile ilişkilerinin işletmenin kurumsallaşma sürecine etkileri olumsuz olmakta ve bu süreci yavaşlatmaktadır.

Aile işletmelerinde aile üyelerinin iş hayatını aile ve özel hayatla karıştırmaları büyük sorun oluşturmaktadır. Aile içinde meydana gelen şeyler işletmenin genel ortamını da etkilemekte ve işleyişin normal sürecinin sekteye uğramasına neden olabilmektedir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde işletme, yönetimde his ve duyguların yerine rasyonellik ve sonuç önemli hale gelir. Aile ilişkileri bir sistem haline getirilir ve aile menfaatleri de göz önünde bulundurularak duygusal ortam işletmenin yararına kullanılır (Kırım, 2001:10).

## 2. BÖLÜM

### UYGULAMA

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında teorik kısımda öncelikle kurumsallaşma konusu, sonrasında aile şirketleri konusu ve nihayetinde aile şirketleri ve kurumsallaşma konuları ilgili literatür tarandıktan sonra ele alınmıştır. Gerçekleştirilen bu çalışma sayesinde ülke ekonomisi içinde yaklaşık %95 lik bir orana sahip aile şirketlerinin ülke ekonomimiz için önemi ve aynı zamanda aile şirketlerinin rekabet piyasası içerisinde daha etkin bir konuma yükselebilmesi için kurumsallaşmanın önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Aile işletmelerinin kurumsallaşma ile birlikte işletme içi ve rekabet piyasasında performans artışlarının olabileceği düşünülmektedir. Kurumsal kimliğe geçiş yapan aile işletmelerinin performans anlamında gelişim kaydetmesi muhtemel beklentiler arasında gösterilmektedir.

Tüm bu gerçeklerden yola çıkarak aile şirketleri için hayati öneme sahip olan kurumsallaşma konusuyla ilgili olarak önceden belirlenmiş olan 112 farklı aile şirketinde anket değerlendirme çalışması gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilmiş olan çalışma Bursa bölgesinde faaliyet gösteren aile işletmeleri olarak sınırlandırılmıştır. Çalışma kapsamında aile işletmelerinden toplamda 130 aile işletmesine anket ile alakalı müracaat edilmiştir. Ancak bu işletmelerden 18 tanesinden olumlu dönüş alınamadığı için toplamda 112 işletmeye anket çalışmaları uygulanmıştır. 112 aile işletmesinden toplamda 524 anket formu toplanabilmiş ve bu formlardan ise 495 tanesi uygun görülerek analize dahil edilmiştir. Aile şirketlerinin kurumsallaşmalarına etki eden unsurları görmeleri sayesinde kurumsallaşma anlamında neler yapmaları gerektiği konusunda onlara yol gösterici birtakım öneriler yer almıştır.

Araştırmanın istatistiksel analizleri ve elde edilen bulguların açıklanmasından önce ise önemi, amacı, yöntemi ve hipotezleri hakkında bilgiler verilmiştir.

## 2.1. Araştırmanın Önemi

Aile şirketleri ülkemiz ekonomisi açısından önemi yadsınamaz derecede öneme sahiptirler. Ülkemiz sınırları içerisinde faaliyette bulunan şirketlerinin neredeyse tamamına yakınına tekabül eden %95'lik bir orana sahip şirketler aile şirketleridir. Ancak bu işletmelerin birçoğu kurumsal kimliğe geçiş yapamadığından ya da geçiş aşamasında birçok zorluk ile karşılaşmasından kaynaklı olarak uzun ömürlü olamamaktadırlar.

Aile şirketleri kendi iç yapıları ile yönetilmeye çalışıldığında ilk aşamalarda mikro ölçekte başarı elde edebilmesine karşılık makro ölçekte yatırımlar yapmaya başladığında işin sonunu getirememektedir. Aile işletmeleri büyümelerini kurumsal kimlik ile gerçekleştirmek istediklerinde mikro ölçekte yakaladıkları başarılar aynı zamanda makro ölçekte de yakalanmış olacaktır.

Yukarıda belirtildiği gibi aile şirketlerinin rekabet piyasasından uzun ömürlü olabilmelerinin en başında kurumsallaşma kavramı gelmektedir. Kurumsallaşan aile işletmeleri büyümelerini daha etkin yönetebilmekte ve aynı zamanda işletme performanslarını arttırarak karlılıklarını da aynı paralelde arttırmaktadır. Kurumsallaşma sayesinde aile şirketleri yapısal anlamda birtakım kuralları içselleştirmek suretiyle geleceğe adeta sağlam ve emin adımlarla ilerleyebileceklerdir.

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında aile işletmelerinin kurumsallaşmasındaki önemi vurgulanarak kavramsal bir çerçeve çizilmeye çalışılacaktır. Böylece, kurumsallaşmanın ekonomik sistemde özellikle aile işletmelerinde ne kadar önemli olduğu konusunda bir sonuca varılması aynı zamanda kurumsallaşmanın işletme performanslarına olan katkılarından bahsedilmeye çalışılacaktır.

Bu çalışmanın özellikle Bursa ilinde faaliyet gösteren işletmelerin profillerinin belirlenmesi ve aile işletmelerinde özellikle iş gören çerçevesinde kurumsallaşmaya bakış açılarının belirlenmesinde fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma sayesinde aile işletmelerinde kurucu bireylerden ziyade iş gören kesim tarafından kurumsallaşmanın gerekliliği hakkında birtakım öneriler

sunmakla beraber; işletmelerin daha başarılı olabilmeleri için birtakım öneriler ortaya koyarak ilgili alana bilgi açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İlgili literatürlerin incelenmesinin ardından ortaya atılan hipotezlerin doğruluğu kabul edilmeye çalışılmıştır.

## **2.2. Araştırmanın Amacı**

Aile işletmeleri, dünya ekonomisinde diğer işletmelere kıyasla çok daha büyük bir paya sahiptirler. Aile işletmelerinin önemi, her geçen gün tüm dünyada artmaktadır. Aynı zamanda ülkemizde de ülke ekonomisinde en önemli paya sahip işletmeler aile işletmeleridir.

Bilindiği gibi iş dünyasında çalışma koşulları ve ekonomik şartlar sürekli değişmekte ve değişen çevre koşullarına adapte olabilen ve kendini yenileyebilen işletmeler ayakta kalmayı başarabilmektedir. Ayrıca günümüz yönetim ve işletmecilik anlayışında patron ya da lider merkezli bir yönetim anlayışının geçerliliğini yitirdiği açık bir şekilde belirtilebilmektedir. Bu koşullar altında, aile işletmelerinin varlığını sağlıklı bir biçimde sürdürebilmesi için günümüz koşullarına ayak uydurması gerekmektedir.

Tüm bu gerçeklerden yola çıkarak gerçekleştirilen çalışma kapsamında aile işletmeleri için hayati öneme sahip kurumsallaşma olgusunun işgören çerçevesinde değerlendirilerek firmalar için kurumsallaşma kavramının öneminin vurgulanması, kurumsallaşma ile birlikte çalışanların performanslarında dolayısıyla işletme performansında oluşabilecek etkileri değerlendirerek ortaya çıkan sonuçları yorumlamak ve olumsuz durumlara ilişkin öneriler getirmektir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşması, şirketi ilgilendiren her konuda birtakım kurallar ve standartların hâkim olması, şirketin eksikliğini hissettiği konularda dışarıdan yardım alması, profesyonellerle çalışılması gibi birtakım öğeleri içermektedir. Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında önemli olan nokta, şirketin kurumsallaşma faaliyetlerinin zamanlamasıdır. Zira, geç kalınmış kurumsallaşma faaliyetlerinin şirkete çok fazla fayda sağlayabileceği düşünülemez. Dolayısıyla aile işletmeleri, kurumsallaşma çalışmalarına büyüme trendine girmeden

başlamalıdır. Böylece şirket kurumsallaşmayı hazmederek büyür ve mevcudiyetini sürdürür.

### **2.3. Araştırmanın Yöntemi**

Gerçekleştirilen bu çalışma, saha çalışması niteliğinde uygulanmış olup bu bölümde araştırma sahasının seçilmesi, anket formunun hazırlanması, anketlere verilen cevapların değerlendirilmesi ve uygulanan yöntemler hakkında bilgi verilmiştir.

Gerçekleştirilen “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi ve Performansa Etkisi: İş Gören Algısı Üzerine Bir Alan Araştırması” adlı çalışmada uygulanan yöntem anket değerlendirme yöntemidir. Anket değerlendirmesi yapılmadan önce konu ile alakalı çeşitli literatürler detaylı bir şekilde taranarak konunun asıl amacına uygun anket sorularının belirlenmesi sağlanmıştır.

Gerçekleştirilen çalışmada katılımcı işletmelerde çalışan kişilere yönlendirilen 23 sorudan oluşan anket formunun oluşturulması süresinde; Kurumsallaşma sürecini atlatmış olan aile şirketlerindeki yönetici pozisyonundaki çalışan kişilere danışılarak ve çeşitli çalışmaların literatürleri taranarak çalışmamızın giriş bölümünde belirtilen konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalardan (Kobal ve Yıldırım, Yolaç ve Doğan, Akdoğan, Sarıtış vd., Yörük, Şanal ve Özgen, Güngör, Uluyol ve Tavşancı) derlenen sorular ışığında çalışmanın anket soruları konunun amacına uygun olarak hazır hale getirilmiştir.

Gerçekleştirilen çalışma toplamda 130 aile işletmesine uygulanmak istenmiş ancak 112 tanesinden olumlu dönüş alınabilmiştir. 524 katılımcıdan cevap gelmiş olmasına rağmen cevapların 495 tanesi uygun olduğundan SPSS paket programı yardımı ile analiz edilmiştir. Katılımcılara uygulanan anket formu toplamda 23 adet ana sorudan oluşmaktadır. Bu 23 sorunun ilk 5 sorusu katılımcıların ve çalışmış oldukları şirketin yapısını yansıtan demografik sorulardır. Geri kalan 18 soru ise kendi içerisinde birçok soruyu barındıran ve aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde takip ettikleri süreci belirlemeye yönelik, kurumsallaşmanın önemini

belirten ve aynı zamanda kurumsallaşan aile işletmelerinin performanslarına olan etkilerini ölçmeye yarayacak sorulardır.

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesinde demografik bilgilerden sonra yer alan soruların genel çoğunluğu 5’li likert ölçek yardımı ile cevaplanması talep edilmiştir. Sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalarda 5’li likert ölçeğin kullanımı genel kabul görmektedir. Bu sebeple gerçekleştirilen bu çalışma kapsamında da 5’li likert ölçek yardımı ile anket cevapları alınmıştır. 5’li likert ölçeğin amacı katılımcıların kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında yanıtlar vermesine olanak sağlayan bir yöntemdir.

Gerçekleştirilen çalışmada toplanan anket formlarında katılımcıların yanlış ve etki altında cevap vermelerini engellemek için isim ve soy isim belirtmemeleri istenmiştir. Bu sayede çalışmanın güvenilirliği artırılmıştır.

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında bu bölümde aile şirketlerinin kurumsallaşmasındaki önemi ve kurumsallaşma sonucu performanslarının artmasına yönelik katılımcılara yönlendirilmiş olan anket sorularının değerlendirilmesine ve yorumlanmasına yer verilmiştir.

#### **2.4. Evren ve Örneklem**

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında seçilen evren Bursa ili sınırları içerisinde aile işletmesi olarak faaliyetlerini sürdüren anonim, limited, adi ve kolektif şirketler tarafından oluşmaktadır. Çalışma kapsamında iletişim kurulabilen toplamda 130 aile işletmesi bulunmaktadır. Ancak bunlardan 18 tanesinde olumlu dönüş alınamadığı için örneklem grubunu toplamda 112 aile işletmesi temsil etmektedir. Bu işletmelerden 19 tanesi anonim, 42 tanesi limited, 46 tanesi adi ve son olarak 5 tanesi ise kolektif şirkettir.

#### **2.5. Güvenilirlik Analizi**

Güvenilirlik analizi, daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçmektedir. Burada tutarlılıktan kasıt sadece ölçeğe uygun olarak sıralanabilir yanıtlar içeren sorulara verilen yanıtların tutarlılığıdır. Örneğin; anketin cinsiyet, gelir veya evet/hayır cevabı



verilen sorularına güvenilirlik analizi uygulanmaz. Ancak örneğin herhangi bir konu hakkında görüş belirten bir soruya verilen 5'li Likert ölçeği ile hiç katılmıyorum (1)'den kesinlikle katılıyorum (5) gibi sıralanabilir yanıtlar güvenilirlik analizine tabi tutulabilir. Bu sebeple anket çalışmasında 5'li likert tüpte olan soruların güvenilirlik analizi yapılmıştır.

**Tablo 2.1.** Performans Cronbach Alpha

		N	%
Cases	Valid	495	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	,0	,0
	Total	495	100,0

Cronbach Alpha	Cronbach Alpha	Toplam Soru
,949	,949	17

**Tablo 2.2.** Matrix Korelasyon Tablosu

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
<b>1</b>	4,2970	,55350	495
<b>2</b>	4,0646	,56183	495
<b>3</b>	2,9616	1,16309	495
<b>4</b>	4,4505	,60453	495
<b>5</b>	4,3576	,62296	495

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	1,000	,055	-,095	,083	-,050
<b>2</b>	,055	1,000	-,253	,033	,142
<b>3</b>	-,095	-,253	1,000	-,200	,016
<b>4</b>	,083	,033	-,200	1,000	-,058
<b>5</b>	-,050	,142	,016	-,058	1,000

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	1,388	27,760	27,760	1,307
2	1,145	22,892	50,651	1,233

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi ve Performansa Etkisi: İş Gören Algısı Üzerine Etkisinin ölçülmesi amaçlı uygulanan anket formunun cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0.949 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.

## 2.6. Demografik Bulgular

Öncelikli olarak gerçekleştirilen çalışmada katılımcılara yönlendirilmiş olan demografik sorulara alınmış olan cevapların dağılımları belirtilmiştir.

**Tablo 2.3.** Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	263	53,1
Erkek	232	46,9
<b>Toplam</b>	<b>495</b>	<b>100</b>

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan cinsiyetiniz nedir sorusuna alınan cevaplar incelendiğinde katılımcıların %53,1'i kadın ve %46,9'unun ise erkek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 2.4.** Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar	230	46,5
Evli	265	53,5
<b>Toplam</b>	<b>495</b>	<b>100</b>

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan medeni durumunuz nedir sorusuna alınan cevaplar incelendiğinde katılımcıların %46,5'i bekar ve %43,5'inin ise evli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 2.5.** Eğitim Durumu Dağılımı

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Okur Yazar</b>	8	1,6
<b>İlkokul</b>	38	7,7
<b>Ortaokul</b>	8	1,6
<b>Lise</b>	209	42,2
<b>Üniversite</b>	210	42,4
<b>Lisans Üstü</b>	22	4,4
<b>Toplam</b>	495	100

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan eğitim durumunuz nedir sorusuna alınan cevaplar incelendiğinde katılımcıların %1,6'sı okur yazar, %7,7'si ilkokul, %1,6'sı ortaokul, %42,2'si lise, %42,4'ü üniversite ve son olarak %4,4'ünün ise lisans üstü düzeyinde eğitime sahip olduğu bilgilerine ulaşılmıştır.

**Tablo 2.6.** Çalışılan Şirketin Hukuki Yapı Dağılımı

<b>Hukuki Yapı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Anonim</b>	19	17,0
<b>Limited</b>	42	37,5
<b>Adi</b>	46	41,1
<b>Kollektif</b>	5	4,4
<b>Toplam</b>	112	100

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan çalıştığınız kurumun hukuki yapısı nedir sorusuna alınan cevaplar incelendiğinde işletmelerin %17'si anonim, %37,5'i limited, %41,1'i adi ve son olarak %4,4'ü ise kollektif şirkettir sonucuna ulaşılmıştır.

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında toplamda 112 farklı işletmede çalışan yönetici ve çalışanlar ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu işletmeler arasında 19'u anonim şirket, 42'si limited şirket, 46'sı adi şirket ve 5'i ise kollektif şirket yapısına sahiptir.

**Tablo 2.7.** Çalıştığımız Şirket İçindeki Konum Dağılımı

Konum	Frekans	Yüzde
İşçi	300	60,6
Yönetici	195	39,4
Toplam	495	100

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan çalıştığımız kurumdaki konumunuz nedir sorusuna alınan cevaplar incelendiğinde katılımcıların %60,6'sının işçi ve %39,4'ünün ise yönetici konumuna sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma kapsamında özellikle hem yönetici hem çalışanlar ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu sayede kurumsallaşma sürecinde aile şirketlerinin iç yapısındaki değişimler iki taraflı olarak analiz edilmiş olunacaktır.

## 2.7. Anket Sorularının Analizi

Bu bölümde katılımcılara yönlendirilmiş olan toplam 23 soruluk anket değerlendirme formunun ikinci bölümünü oluşturan 18 sorunun analiz edilmesi sağlanacaktır. Öncelikli olarak katılımcıların sorulara vermiş oldukları cevapların yüzde, standart sapma ve ortalamaları belirtilecektir.

**Tablo 2.8.** Sizce İşletmenin Büyümesi İçin Gerekli Olan Koşullar Nelerdir? (%)

	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	Ortalama	Standart Sapma
Diğer işletmelerle birleşerek sermaye temin etme	4,5	3,0	4,5	53,0	34,8	4,10	,956
Yeni ortak edinerek sermaye temin etme	3,0	4,5	12,1	31,8	48,5	4,18	1,01
Oto finansman yoluyla sermaye temin etme	4,5	3,0	7,6	51,5	33,3	4,06	,968
Mevcut yönetimde yoksa kurumsallaşmaya gitme	1,5	3,0	10,6	37,9	47,0	4,25	,877

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında katılımcılara yönlendirilmiş olan “Sizce İşletmenin Büyümesi İçin Gerekli Olan Koşullar Nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların tamamına yakını tüm cevaplara olumlu yanıtlar verdikleri gözlemlenmiştir.

Buradan hareketle bir işletmenin büyümesi için soru içerisinde belirtilen bütün durumların yani diğer işletmeler ile birleşme yolu ile sermaye arttırılması, yeni ortak edinerek işletmenin büyütülmesi, oto finansman yolu ile işletmenin büyütülmesi ve işletmenin kurumsallaşmaya gitmesi seçeneklerinin tamamı işletmenin büyümesi açısından olumlu olarak görülmektedir. Katılımcıların vermiş oldukları cevapların dağılımları tüm seçeneklerde 4'ün üzerinde bir ortalamaya sahiptir.

Katılımcıların “Sizce İşletmenin Büyümesi İçin Gerekli Olan Koşullar Nelerdir?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar yorumlandığında her ne kadar diğer seçeneklerde ortalama yüksek olsabile asıl çözüm yolunun firmalarda kurumsallaşma yoluna gidilmesi sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsallaşma adına gerekli olan tüm koşulların bir arada uygulanması sonucu aile işletmelerinin performans artışının olacağı savunulmuştur. Bununla birlikte Aile işletmelerinin mevcut yönetimlerinde yoksa mutlak suretle kurumsallaşmaya gidilmelidir sonucuna varılmaktadır. Bu durumu kendi iç yapısında çözmesi mümkün olmadığı koşullarda ise alternatif yöntemleri uygulamaya alarak kurumsallaşma adımlarını atması gerektiği belirtilebilmektedir.

**Tablo 2.9.** Şirketinizin Büyüme Amaçları Nelerdir? (%)

	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	Ortalama	Standart Sapma
Pazar payını artırmak	4,5	6,1	12,1	57,6	19,7	3,81	,969
Rekabet gücünü artırmak	1,5	4,5	12,1	31,8	50,0	4,24	,939
Maliyetleri azaltmak	4,5	3,0	6,1	36,4	50,0	4,24	1,01
Şirket sahibi olan ailenin geleceğini garanti altına almak	3,0	4,5	16,7	42,4	33,3	3,98	,978
Şirket sahibi olan ailenin yeni kuşaklarına iş sahaları açmak	4,5	6,1	9,1	47,0	33,3	3,98	1,03
Şirket sahibi olan ailenin saygınlığını artırmak	6,1	6,1	7,6	31,8	48,5	4,10	1,15

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında katılımcılara yönlendirilmiş olan “Şirketinizin Büyüme Amaçları Nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların tamamına yakını tüm cevaplara olumlu yanıtlar verdikleri gözlemlenmiştir.

Buradan hareketle bir işletmenin büyüme amacı neler olmalıdır sorusu içerisinde belirtilen bütün durumların yani pazar payını arttırmak, rekabet gücünü arttırmak, maliyetleri azaltmak, ailenin geleceğini garantilemek, yeni kuşaklara iş sahaları açmak ve ailenin saygınlığını arttırmak seçeneklerinin tamamını bir arada uygulanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Katılımcıların vermiş oldukları cevapların dağılımları tüm seçeneklerde 4 seviyesinde ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların “Şirketinizin Büyüme Amaçları Nelerdir?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar yorumlandığında aile işletmelerinin aslında rekabet piyasasında uzun vadeli olmasını sağlamak amaç edinilmelidir sonucuna ulaşılmaktadır. Katılımcılar aile işletmelerinin büyüme amaçlarını hem kendi gelecekleri açısından hem de işletmenin uzun ömürlülüğü açısından değerlendirmişlerdir. Buradan hareketle aile işletmelerinin büyüme amaçları incelendiğinde kurumsallaşmanın önemi daha da belirgin hale gelmektedir. Çünkü aile işletmelerinde büyüme ile beraber birtakım sıkıntılar meydana gelmede ayrıca aile işletmelerinin gelecek planları ve amaçları hem ailenin geleceği hem de aile işletmesinde çalışan bireylerin geleceklerini olumlu yönde etkilemektedir. Büyüme ile birlikte ayrıca aile işletmelerinin performanslarında olumlu avantajların elde edileceği de açık bir şekilde belirtilebilmektedir.

**Tablo 2.10.** Sizce Büyümeyle Ortaya Çıkan Sorunların Çözümü Nasıl Olmalıdır? (%)

	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	Ortalama	Standart Sapma
Bu konuda kendimi yeterli görüyorum	9,1	33,3	19,7	28,8	9,1	2,95	1,16
Bu şirketin sahibi aile üyelerini yönetime alarak	18,2	16,7	33,3	25,8	6,1	2,84	1,17
Profesyonel yönetici istihdam ederek	4,5	1,5	18,2	33,3	42,4	4,07	1,03

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında katılımcılara yönlendirilmiş olan “Sizce Büyümeyle Ortaya Çıkan Sorunların Çözümü Nasıl Olmalıdır?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların seçeneklere farklı ağırlığa sahip yanıtlar verdikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Buradan hareketle aile işletmelerinin büyümesi ile beraberinde yaşadıkları sorunlarda en önemli çözüm yolunun profesyonel bir yöneticinin istihdam edilmesi ile sorunların çözülebileceği seçeneğine yoğunlaşma sağlanmıştır. Diğer seçenekler ise katılımcılara göre çözüm olabilir ancak belirli bir sıralama yapılması istendiğinde profesyonel yönetici istihdamının daha üstün olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların “Sizce Büyümeyle Ortaya Çıkan Sorunların Çözümü Nasıl Olmalıdır?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar yorumlandığında karşılaşılmış muhtemel sorunların çözümlenmesinde ortak kanının profesyonel bir yöneticinin istihdam edilmesinin önemi anlaşılmaktadır. Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının asıl önemini işletmelerin konusunda ve alanında uzman niteliğe sahip profesyonel yöneticilerin istidam ettirilerek sorunlara çözümler üretmek ve işletme performansını arttırmaktır. Aile işletmelerinin performanslarını ve rekabet piyasasındaki konumlarını yükseltebilmek için mutlak suretle yönetime dışarıdan profesyonel yöneticilerin atanması gerekmektedir. Bu sayede işletmeler daha etkin bir şekilde yönetilebilmekte ve aile bireylerinin şirkete karşı duygusal birikimlerinin önüne geçilmiş olmaktadır.

**Tablo 2.11.** Çalıştığınız Şirkette Genel Müdür Aile Üyesi Midir?

<b>Çalıştığınız Şirkette Genel Müdür Aile Üyesi Midir?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Evet</b>	462	93,3
<b>Hayır</b>	33	6,7
<b>Toplam</b>	495	100

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında katılımcılara yönlendirilmiş olan “Çalıştığınız Şirkette Genel Müdür Aile Üyesi Midir?” sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde genel bir çoğunluğun yanıtının evet olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toplamda incelemeye alınmış olan 112 aile işletmesinden yalnızca 4 tanesinin genel müdürü profesyonel bir yönetici yani aile üyesi dışından birisi olduğu belirtilebilmektedir.

Buradan hareketle katılımcı işletmelerin neredeyse tamamına yakını kurumsallaşma süreçlerinde birçok problem ile karşı karşıya kaldığında nasıl ve ne şekilde hareket edeceğini çok iyi bir şekilde bilmemektedir. Bu sebeple

kurumsallaşma süreçleri işletmeler adına ağırlı geçen süreçler şeklinde yorumlanabilmektedir.

Katılımcıların “Çalıştığınız Şirkette Genel Müdür Aile Üyesi Midir?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar yorumlandığında neredeyse tamamına yakının evet cevabı verdiği görülmektedir. Bu açıdan dışarıdan profesyonel yönetici istihdam etmeyen aile işletmelerinin kurumsallaşmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Aile işletmelerinde genel müdürlerin aile dışından bireylerin olması işletmelerin performans çıktılarını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

**Tablo 2.12.** Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Yönetiminde Sizce Kim Olmalı?

<b>Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Yönetiminde Sizce Kim Olmalı?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Sermaye sahibi yönetici</b>	83	16,8
<b>Profesyonel yönetici</b>	277	56,0
<b>Her ikiside</b>	135	27,8
<b>Toplam</b>	495	100

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında katılımcılara yönlendirilmiş olan “Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Yönetiminde Sizce Kim Olmalı?” sorusuna verilen cevaplar katılımcıların yarısından fazlası yani %56,0’lık kısım profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi cevabını tercih etmiştir. Katılımcıların %16,8’lik kısmı ise sermaye sahibi kişilerin yönetimde olması gerektiğini tercih etmiştir. Toplam katılımcıların %27,8’lik kısmı ise hem aile üyelerinin hem de profesyonel yöneticilerin yönetimde birlikte görev almaları gerektiği seçeneğini tercih etmiştir.

Katılımcıların “Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Yönetiminde Sizce Kim Olmalı?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar yorumlandığında katılımcıların büyük bir çoğunluğunun yanıtladığı gibi profesyonel yöneticilerin mutlak suretle yönetimde olması gerekmektedir. Profesyonel bir yönetici istihdam eden aile işletmeleri hem kurumsallaşma yolunda önemli bir adım atmış olacak hem de işletmelerinin performans çıktılarının olumlu yönde artmasına katkıda bulunacaklardır.



**Tablo 2.13.** Sizce Şirketin Yetki Sorumluluğu Nasıl Olmalıdır?

Sizce Şirketin Yetki Sorumluluğu Nasıl Olmalıdır?	Frekans	Yüzde
Şirket sahibi olan aile meclisinin takdirine göre	38	7,8
Uzmanlık ve iş bölümüne göre	457	92,2
<b>Toplam</b>	<b>495</b>	<b>100</b>

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında katılımcılara yönlendirilmiş olan “Sizce Şirketin Yetki Sorumluluğu Nasıl Olmalıdır?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde büyük bir çoğunluğun uzmanlık ve iş bölümüne göre yetki ve sorumlulukların paylaşılması gerektiğini tercih etmişlerdir.

Katılımcıların “Sizce Şirketin Yetki Sorumluluğu Nasıl Olmalıdır?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar yorumlandığında katılımcılarında çoğunluk ile yanıt vermiş oldukları gibi mutlaka uzmanlık ve iş bölümüne göre olması gerektiği belirtilebilmektedir. Bu da ancak kurumsallaşma ile mümkün olabilmektedir. Kurumsallaşma aile işletmeleri açısından oldukça önemli bir adımdır. Kurumsallaşan aile işletmeleri karlılıklarını artırma olanağı da yakalayabilmekte ve aynı zamanda çalışanların çalışma şartlarını ve koşullarını da iyileştirebilmektedir. Ancak bu kurumsallaşmanın etkin ve ideal olabilmesi için mutlak suretle yetki ve sorumluluklar adaletli bir şekilde uzmanlık alanına göre dağıtılmalıdır. Aile işletmesinin genel yönetim pozisyonunda aile bireylerinden birinin olması bu adaletli yapının bozulmasını sağlayabilmektedir. Bu sebeple profesyonel yöneticiler ile çalışılması oldukça önemli bir hal almaktadır.

Buradan hareketle katılımcılarında tercih etmiş oldukları seçenekteki gibi kurumsallaşma sürecinde en önemli husus görev dağılımının etkin ve doğru bir şekilde yapılmasının sağlanmasıdır. Görev dağılımları adaletli bir şekilde ve uzmanlık durumu göz önünde bulundurularak gerçekleştirildiğinde işletmenin hem karlılığı artacak hem de kişilerin üzerine düşen iş yükleri belirli seviyelerde olacaktır.

**Tablo 2.14.** Şirketinizin Çalışma Koşulları Nasıl?

	Çok Kötü		Kötü		Fena Değil		İyi		Çok İyi	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Şirketinizin Çalışma Koşulları Nasıl?</b>	23	4,6	23	4,6	60	12,1	202	40,8	187	37,8

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında katılımcılara yönlendirilmiş olan “Şirketinizin Çalışma Koşulları Nasıl?” sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların genellikle iyi ve çok iyi seçeneklerini tercih ettikleri görülmektedir.

Buradan hareketle değerlendirme kapsamında incelenen toplam 112 işletme içerisinde şartların iyi denilebilecek seviyelerde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak az sayıdaki birkaç işletmede genel olarak firmalarda kurumsallaşma olgusunun tam anlamıyla olmayışından kaynaklı olarak işletme çalışma koşullarına pek fazla önem veremediği sonucuna da ulaşılabilmektedir. Bunun en önemli nedenleri arasında kurumsallaşma alt yapısının olmayışından kaynaklı olarak aile üyelerinin tüm hususları ve yaptırımları kendi başlarına eksik bilgiler ve tecrübesizlik ile yapmaya çalışmalarından kaynaklıdır.

Katılımcıların “Şirketinizin Çalışma Koşulları Nasıl?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar yorumlandığında çoğunluğun iyi yanıtını verdikleri gözlemlenmektedir. Anket yapılan firmalarda genel anlamda kurumsallaşma olgusuna sahip firmalarda bu oran daha yüksek çıkmış olup. Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının önemi bu sorudan açık bir şekilde belli olmaktadır. Çalışmaya başlamadan önce belirlenmiş olan hipotezlerden aile işletmelerinin kurumsallaşması aile işletmelerinin performanslarını olumlu yönde etkilemektedir hipotezi bir nevi kabul edilmiş olmaktadır. Çünkü aile işletmelerinin kurumsallaşmasının en önemli nedenleri arasında çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmak ile birlikte müşterilerinde işletmeye olan bağlılıklarının artırılmasıdır. Çalışanların huzurlu bir ortamda çalışması ile birlikte huzura paralel olarak performanslarında da artışın olması beklenebilmektedir. Çalışanların performanslarının artması ile birlikte de

işletmenin karlılığı da artmaktadır. Yani kurumsallaşan aile işletmelerinin birçok avantajlı durumu bir arada yakaladıkları söylenebilmektedir.

**Tablo 2.15.** Şirketinizin Çalışma Koşullarından Memnun Musunuz?

	Çok Kötü		Kötü		Fena Değil		İyi		Çok İyi	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Şirketinizin Çalışma Koşullarından Memnun Musunuz?</b>	53	10,7	60	12,1	30	6,1	180	36,4	172	34,7

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında katılımcılara yönlendirilmiş olan “Şirketinizin Çalışma Koşullarından Memnun Musunuz?” sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların genellikle iyi ve çok iyi seçeneklerini tercih ettikleri görülmektedir.

Buradan hareketle değerlendirme kapsamında incelenen toplam 112 işletme içerisinde şartların iyi denilebilecek seviyelerde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak bir önceki soruda işletme koşullarının iyi olduğunu belirten bazı katılımcılar buna rağmen işletmenin koşullarından kendilerinin memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Bunun en önemli nedeni ise o katılımcıların geçmiş iş deneyimlerinde kendilerine sağlanan koşulları halen yeteri seviyede işletmenin karşılayamamış olmasından kaynaklıdır.

Katılımcıların “Şirketinizin Çalışma Koşullarından Memnun Musunuz?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar yorumlandığında çoğunluğun memnun olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle kurumsallaşan aile işletmelerinin çalışma şartlarının diğer işletmelere göre daha iyi olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlardan hareketle ayrıca aile işletmelerinin kurumsallaşmasının önemi bir kez daha anlaşılmaktadır. Kurumsallaşma sonucunda işletmelerin performans çıktıları olumlu etkilenmekte ve rakip işletmelere karşı rekabet piyasasında avantajlı bir konum elde edilmektedir. Çalışanlarının memnun olduğu işletmelerde müşterilerde olumlu etkilenmekte ve bu işletmelerden alışveriş yapmaya ya da hizmet almaya özen göstermektedirler.

**Tablo 2.16.** Çalıştığınız Şirketteki Eğitim ve Kariyer Planlaması (%)

	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	Ortalama	Standart Sapma
Şirket tarafından ne sıklıkla eğitim verilmektedir?	9,1	6,1	15,2	42,4	27,3	3,72	1,18
Şirket içerisinde iş ile ilgili verilen eğitimler ne yeterli midir?	4,5	7,6	16,7	33,3	37,9	3,92	1,12
Şirket tarafından verilmesi gereken eğitimler ile ilgili personel görüşü ne derecede alınmaktadır?	1,5	3,0	22,7	40,9	31,8	3,98	,897
Verilen eğitimler, bireysel performansınızın artışını ne oranda etkilemektedir?	0	10,6	18,2	30,3	40,9	4,01	1,00
Aileden olmayan personelin ne kadarının gelecekte üst düzey yöneticiliğe yükselme şansı vardır?	21,2	54,5	15,2	4,5	4,5	2,16	,964
Boşalan üst düzey yöneticiliklerin ne kadarına şirket içerisinde eleman temin edilir?	39,4	34,8	12,1	6,1	7,6	2,07	1,19
Şirket içerisinde çalışan herkes, işinde yükselmeye ne kadar eşit şansa sahiptir?	45,5	34,8	15,2	3,0	1,5	1,80	,909
Şirket içerisinde üst pozisyonlara yükselmeye aileden olmayanlar ile aile bireyleri arasında ne derecede bir eşitlik söz konusudur?	36,4	42,4	6,1	6,1	9,1	2,09	1,21

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerinde karşılaşılabilecekleri muhtemel her türlü probleme karşı eğitim ve kariyer planlaması alanında işletme içerisinde uyguladıkları programları belirleyebilmek için katılımcılara bazı sorular yönlendirilmiştir.

Anket değerlendirmesi kapsamında sorulardan alınan cevaplar değerlendirilmiştir. Katılımcılara yönlendirilen şirket tarafından ne sıklıkla sizlere eğitim veriliyor sorusuna ortalama 3,72 ağırlığında cevap verilmiştir. Buradan hareketle ortadan fazlaya doğru bir aralıkta işletmeler tarafından eğitim ve kariyer planlaması yapıldığı belirtilebilmektedir. İşletmeler tarafından eğitim ve kariyer planlamalarının artırılması işletmelere muhtemel birçok fayda sağlayabileceğinden bu ortalamanın yükselmesi adına işletmelerin daha özverili çalışmaları gerekmektedir.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan işletme içerisinde verilen eğitimler sizce yeterli midir sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,92 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle işletmelerin vermiş oldukları eğitimleri hem yönetici hem de çalışanların yeterli bulduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan şirket tarafından verilmesi gereken eğitimler ile ilgili personel görüşü ne derecede alınmaktadır sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,98 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle işletmelerin çalışanlara verilmesi gereken eğitimlerde eğitimlerin verilmeden önce çalışanlara danışıldığı ve görüşlerinin alındığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan verilen eğitimler, bireysel performansınızın artışını ne oranda etkilemektedir sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 4,01 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle işletmelerin çalışanlara verdikleri eğitimlerin çalışanların işletme içerisindeki gelecekleri açısından etkili olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Eğitimlerin çalışanlara danışılarak sıklıkla verilmesi çalışanların kişisel gelişimlerini arttırdığı gibi aynı zamanda işletmelerinde problemlere karşı duruşunu da olumlu yönde etkilemektedir.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan aileden olmayan personelin ne kadarının gelecekte üst düzey yöneticiliğe yükselme şansı vardır sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 2,16 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecini geçirmiş olmalarına rağmen halen üst düzey yönetim kadrosuna aile bireylerini atadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu şekilde işletmeler çalışanlara vermiş oldukları eğitimlerin tam olarak meyvesini yiyememektedirler. Hatta işletmeler bu sayede rakip işletmelere göre daha kötü yönetilmelerinden kaynaklı olarak pazar ortamında rekabet üstünlüğü yakalayamadıkları gibi işletme içi birçok sorun ile de yüzleşmek zorunda kalabilmektedirler.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan boşalan üst düzey yöneticiliklerin ne kadarına şirket içerisinden eleman temin edilir sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 2,07 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle işletmelerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına şirket içerisinden herhangi bir çalışmanı getirme konusunda özenli davranmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sayede işletme içerisinde çalışan ve işi en iyi şekilde bilen kişilerin yöneticilik pozisyonuna getirilmemesi çalışanların iş performanslarında düşüşe neden olabilmektedir. Bu şekilde işletme dışarıdan yöneticilik pozisyonuna

getirdiği kişiye işi 6đretme zamanı uzamakta hem de çalışanların işletmeye bağlılıklarını zedelemektedir.

Katılımcılara y6nlendirilmiş olan şirket içerisinde çalışan herkes, işinde y6kselmede ne kadar eşit şansa sahiptir sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 1,80 ağrılığında cevap verildiği g6r6lmektedir. Katılımcıların vermiş oldukları oldukça d6ř6k yanıtlar sonucunda işletmelerin hiçbir şekilde eşit ve adaletli bir yaklaşıma sahip olmadıkları durumu ortaya çıkmaktadır. Bu sayede işletmelerde çalışan personeller kendilerinin işletme 6st d6zey y6neticileri ve işletme sahipleri tarafından d6ř6n6lmediklerini hissetmelerine neden olmaktadır. Bu şekilde çalışanlar verimlilik kaybı yaşayabilmektedir.

Katılımcılara y6nlendirilmiş olan şirket içerisinde 6st pozisyonlara y6kselmede aileden olmayanlar ile aile bireyleri arasında ne derecede bir eşitlik s6z konusudur sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 2,09 ağrılığında cevap verildiği g6r6lmektedir. Buradan hareketle aile işletmelerinin ne kadar kurumsallaşmaya çalışsa da tam olarak bir kurumsallık sergileyemedikleri ortaya çıkmaktadır. Tam olarak kurumsallaşma gerçekleşebilmesi için 6st y6netim pozisyonlarına getirilmesi gereken kişilerin aile bireyleri arasından değil işi en iyi şekilde bilen kişilerin getirilmesi sağlanmalıdır.

Katılımcıların “alıştığımız şirketteki Eğitim ve Kariyer Planlaması” ile alakalı sorulara vermiş oldukları yanıtlar yorumlandığında aile işletmesi konumundayken verilmeyen eğitimlerin d6zenli periyotlar ile çalışanlara verildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu açıdan kurumsal kimliğe b6r6nen aile işletmelerinin 6lke ekonomisine sağladığı katkıların yanında çalışanlara sağladığı eğitim ve kariyer katkıları da yadsınamamaktadır. Bilinçli alışanlar ile yoluna devam eden kurumsallaşmış aile şirketlerinin performanslarının artmaması iten bile değerdir. Aynı zamanda profesyonel y6netici istihdam eden aile işletmeleri aile 6yesi çalışanların direkt olarak 6st y6netime geçmesine engel olmakta ve konusunda uzmanlaşmış kişilerin 6st y6netime alınmasına olanak sağlamaktadırlar. Bu sayede işletme daha etkin bir biçimde y6netildiğinden çalışanlar arasında bir gerginlik olmamaktadır. Bu durum sonucunda da çalışanlar işlerine daha fazla 6zen g6stererek performansın artmasına neden olmaktadır.

**Tablo 2.17.** Çalıştığınız Şirketteki İnsan Kaynakları Yönetimi (%)

	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	Ortalama	Standart Sapma
Personel alımlarında akrabalara öncelik Tanınıyor mu?	4,5	10,6	18,2	42,4	24,2	3,71	1,08
Şirkette akrabaların çalışması yönetim zafiyetine yol açar mı?	3,0	6,1	3,0	40,9	47,0	4,22	0,983
Şirkette bazı görevlere yalnızca işletmenin sahibi olan aile bireyleri getirilmesi sizce doğru mu?	28,8	53,0	10,6	3,0	4,5	2,01	,962
Şirkette çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı olmalı mı?	48,5	33,3	4,5	7,6	6,1	1,89	1,17

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerinde karşılaşılabilecekleri muhtemel her türlü probleme karşı insan kaynakları yönetimi alanında işletme içerisinde uyguladıkları programları belirleyebilmek için katılımcılara bazı sorular yönlendirilmiştir.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan personel alımlarında akrabalara öncelik tanınıyor mu sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,71 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle verilen cevaplar değerlendirildiğinde işletmelerin birçoğunun öncelikli olarak işe alımlarda akrabalara öncelik verdiği görülmektedir. Bu durum kurumsallaşma yolunda ilerleyen işletmeler açısından çok ciddi bir sorun olarak nitelendirilebilmektedir. Çünkü sırf akraba diye işe alınan ve işi bilmeyen kişilerin kurumsallaşma süreçlerinde işletmeye faydadan çok zararı dokunmaktadır. Ayrıca akrabaların işe alınması ile işletme içerisinde uzun sürelerdir çalışan personeller kendi haklarının yendiğini düşünmesine neden olabilmektedir. Bu sayede çalışanların performans kaybına uğraması kaçınılmaz olmaktadır.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan şirkette akrabaların çalışması yönetim zafiyetine yol açar mı sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 4,22 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplardan hareketle şirket sahibi ailenin akrabalarının işe alınması yönetim açısından bir güçsüzlük doğurduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Çalışanlar ile aynı pozisyonda çalışmış olmalarına rağmen kurumsal işletmelerde olmaması gereken

personel ayrımı oluşturulması sağlanmaktadır. Bu sayede çalışanların işletmeye olan bağlılıkları zedelenmekte ve ayrıca çalışanların performansları da azalmaktadır.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan şirkette bazı görevlere yalnızca işletmenin sahibi olan aile bireyleri getirilmesi sizce doğru mu sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 2,01 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle kurumsallaşma yolunda ilerleyen işletmelerin aile üyesi bireylere göstermiş olduğu bu hassasiyetin işletmenin kötülüğüne olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sayede işletme görevi daha iyi bir şekilde yerine getirebilecek olan kişiyi tercih etmek yerine aile üyesini göreve getirmektedir. Bunun sonucunda da yönetim sorunlarının yaşanması ve işletme işleyişinin bozulmasına neden olmaktadır.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan şirkette çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı olmalı mı sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 1,89 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Verilen ortalama cevaplardan hareketle katılımcıların tamamı ayrıcalık yapılmasının kötü bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Kurumsal yapıya sahip olan işletmelerde tüm personelin kendi uzman olduğu işi yapması sağlanmalı ve ayrıca işletme içerisinde akraba çalıştırılması sağlansa bile herkese eşit davranılması gerekliliği bulunmaktadır. Ancak işletmelerin bu duruma pek fazla önem vermemesi ile birlikte çalışanların iş motivasyonu yok olmaktadır.

Katılımcıların “Çalıştığımız Şirketteki İnsan Kaynakları Yönetimi” ile alakalı sorulara vermiş oldukları yanıtlar yorumlandığında aile işletmelerinin insan kaynakları pozisyonlarında çoğunluk ile kendi aile bireylerini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum sonucunda işletmeye alınacak olan çalışanların aile bireyleri arasından seçilmesi konusu ortaya çıkmaktadır. Bu durum dışarıdan gelecek olan kalifiye personelleri olumsuz etkilemektedir. Konusunda uzman olmayan kişilerin sırf aile üyesi olmasından dolayı işletmeye alınmaları işletmelerin performansının düşmesine neden olabilecektir. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi personellerinin yeterli eğitime sahip konusunda uzman kişilerden oluşmasına özen gösterilmelidir. Bu sayede alınacak olan personel işletmenin sağlayacağı maksimum faydaya göre tercih edilebilecek ve işletmenin performansı arttırılmış olacaktır. Bu açıdan



kurumsallaşma aile işletmelerinin performanslarının artırılmasında oldukça önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 2.18.** Çalıştığınız Şirketteki Performans Değerlendirmesi (%)

	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	Ortalama	Standart Sapma
Çalışanların performansı ne sıklıkla değerlendirilmektedir?	1,5	3,0	10,6	57,6	27,3	4,06	,796
Performans ölçüm sonuçları ne derecede dikkate alınmaktadır?	1,5	4,5	6,1	28,8	59,1	4,39	,903
Performans ölçüm sonuçları ne sıklıkla personelle paylaşılmaktadır?	21,2	56,1	9,1	9,1	4,5	2,19	1,01
Performans değerlendirme sistemi ne derece adildir?	6,1	1,5	13,6	56,1	22,7	3,87	,978
Yönetim kademesi, çalışanların performansını yükseltmek için ne derece çaba sarf etmektedir?	4,5	7,6	13,6	34,8	39,4	3,96	1,11
Performans değerlendirme kriterleri çalışanlar tarafından ne derecede bilinmektedir?	4,5	3,0	6,1	47,0	39,4	4,13	,984

Gerçekleştirilen anket değerlendirme kapsamında aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerinde karşılaşılabilecekleri muhtemel her türlü probleme karşı performans değerlendirme alanında işletme içerisinde uyguladıkları programları belirleyebilmek için katılımcılara bazı sorular yönlendirilmiştir.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan çalışanların performansı ne sıklıkla değerlendirilmektedir sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 4,06 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Verilen cevaplardan hareketle işletmelerin tamamının performans değerlendirme sistemlerine önem vererek personel gelişimine ve işletme verimliliğine katkı sağlamaya çalıştıkları sonucuna ulaşılabilmektedir.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan performans ölçüm sonuçları ne derecede dikkate alınmaktadır sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 4,39 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle işletmelerin performans ölçütlerine göre çalışanlara prim ve ödül sistemleri uyguladıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca performans değerlendirme sonuçlarının tüm işletmelerde etkin bir şekilde dikkate alınarak uygulandığı da belirtilebilmektedir.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan performans ölçüm sonuçları ne sıklıkla personelle paylaşılmaktadır sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 2,19 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle işletmelerin performans değerlendirme ölçütlerine önem verdiği kadar personel ile paylaşımına dikkat etmemektedir. Bu sebeple çalışanlar performans değerlendirme notlarını bilmeden çalışmaya devam etmektedirler. Halbuki çalışanlar ile performans değerlendirme ölçütleri paylaşılmış olsa çalışanların kendini geliştirmesine daha fazla katkıda bulunulabilecektir.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan performans değerlendirme sistemi ne derece adildir sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,87 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplardan hareketle işletmelerin çalışanlar üzerinde uyguladıkları performans değerlendirme sisteminin orta derecenin biraz üzerinde adillığe sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışanların ortalama 3,87 vermiş oldukları yanıt eğer ölçütler çalışanlar ile paylaşılmış olsa idi daha yüksek bir sonuca ulaşmak mümkün olabilecekti.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan yönetim kademesi, çalışanların performansını yükseltmek için ne derece çaba sarf etmektedir sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,96 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle işletmelerin tamamında yönetim kademesinde çalışan kişilerin performans ölçütlerine önem vermesinin yanı sıra çalışanların performanslarını arttırmaya da çalışmaktadırlar. Bu şekilde işletmelerde uygulanan performans değerlendirme ulaşılması istenen sonuçlara ulaşmada önemli bir paya sahip olmaktadır.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan performans değerlendirme kriterleri çalışanlar tarafından ne derecede bilinmektedir sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 4,13 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle işletmelerin çalışanların performans ölçütlerini ölçme aşamasında hangi husus ve durumlara dikkat ettiğini önceden çalışanlar ile paylaştığı ortaya çıkmaktadır. Bu sayede performans değerlendirme sistemi daha etkin sonuçlar ve doğru sonuçların alınmasına katkı sağlamaktadır.

Katılımcıların “Çalıştığınız Şirketteki Performans Değerlendirmesi” ile alakalı sorulara vermiş oldukları yanıtlar yorumlandığında kurumsal kimliğe bürünen aile işletmelerinin performans değerlerine çok fazla önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Performans kurumsal kimliğe sahip işletmelerde çok önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Performans ölçümlerine önem veren işletmeler kurumsallaşmanın önemini kavramış olan işletmelerdir. Çalışanların performanslarına önem veren aile işletmeleri aynı zamanda çalışanlara uyguladıkları teşvikler ile çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasına da katkıda bulunmuş olacaktırlar. Kurumsallaşmanın gerçekleşmediği aile işletmelerinde performans ölçümleri yapılmadığından dolayı çalışanlar kendi performanslarını hiçbir zaman bilememekte ve işletme yöneticileri de bu konu hakkında bir önlem planı oluşturamamaktadırlar. Ancak kurumsal kimliğe geçiş yapmış olan aile işletmeleri profesyonel yöneticiler ile birlikte çalışanların performanslarını belirli periyotlar ile kontrol etmekte ve buna göre çalışma planları oluşturarak işletmenin karlılığının artmasına katkıda bulunmaktadır. Bu açıdan çalışmanın başında belirtilmiş olan aile işletmelerinin kurumsallaşması performans artışına neden olmaktadır hipotezi kabul edilmiş olmaktadır.

**Tablo 2.19.** Çalıştığınız Şirketteki Aile Üyelerinin Kurumsallaşmaya Bakışı (%)

	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	Ortalama	Standart Sapma
Aile üyeleri kurumsallaşma sürecini hangi oranda desteklemektedir?	3,0	4,5	7,6	59,1	25,8	4,00	,888
Aile üyelerinin kurumsallaşma sürecinde buldukları pozisyonlar ne oranda değişmektedir?	7,6	3,0	13,6	36,4	39,4	3,96	1,15
Kurumsallaşma süreci, şirketin büyümesine ve devamlılığına ne oranda destek vermektedir?	3,0	4,5	7,6	39,4	45,5	4,19	,974
Şirketin kurumsallaşma kararı alması ne kadar bir süre sonra ortaya çıkmaktadır?	6,1	6,1	7,6	50,0	30,3	3,92	1,07
Aile üyeleri kurumsallaşma kararına ne oranda direnç göstermişlerdir?	28,8	53,0	6,1	4,5	7,6	2,09	1,09

Gerçekleştirilen anket değerlendirme kapsamında aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerinde karşı bakış açılarını anlamaya yönelik katılımcılara bazı sorular yönlendirilmiştir.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan aile üyeleri kurumsallaşma sürecini hangi oranda desteklemektedir sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 4,00 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle aile üyelerinin yüksek bir oran ile kurumsallaşma sürecine daima destek verdiği sonucuna ulaşılabilmektedir.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan aile üyelerinin kurumsallaşma sürecinde buldukları pozisyonlar ne oranda değişmektedir sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,96 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle kurumsallaşmaya önem veren ve destekleyen aile üyelerinin kurumsallaşma sonrasında iş pozisyonlarında bir değişikliğin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Aile üyelerinin pozisyonlarının değişimi uzmanlık alanına göre yapıldığı takdirde kurumsallaşma sonrası sorunlar ortadan kaldırılmış olacaktır.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan kurumsallaşma süreci, şirketin büyümesine ve devamlılığına ne oranda destek vermektedir sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 4,19 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle anket değerlendirmesine katılan tüm işletmelerin kurumsallaşma sonrasında büyüdüğü ve karlılığını arttırdığı sonucuna ulaşılmaktadır. Büyüyen ve karlılığını arttıran işletmenin kurumsallaşma sonrasında en çok dikkat etmesi gereken durum ise büyümeyi artan bir ivme ile devam ettirebilmeleridir.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan şirketin kurumsallaşma kararı alması ne kadar bir süre sonra ortaya çıkmaktadır sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,92 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle anket değerlendirmesine katılan bütün işletmelerin kurumsallaşma kararlarını almasının ardından çok ciddi bir süreç geçirmeleri sonucu kurumsallaşma adımlarını attıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan aile üyeleri kurumsallaşma kararına ne oranda direnç göstermişlerdir sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 2,09 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle işletme sahibi olan aile üyelerinin kurumsallaşma fikrine karşı hiçbir şekilde karşı

çıkmadıkları sonucuna ulaşabilmektedir. Bu sayede işletmeler daha kolay bir kurumsallaşma süreci atlatarak daha az problem ile karşılaşmaktadırlar.

Katılımcıların “Çalıştığınız Şirketteki Aile Üyelerinin Kurumsallaşmaya Bakışı” ile alakalı sorulara vermiş oldukları yanıtlar yorumlandığında aile bireylerinin aile işletmelerinin kurumsallaşmasına karşı hiçbir şekilde karşı çıkmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sayede işletmeler daha hızlı bir şekilde kurumsallaşma adımları atarak işletmelerinin rekabet avantajı yakalaması ve karlılığını arttırmasına katkıda bulunmuşlardır. Aile bireyleri kurumsallaşmanın önemini çok iyi bir şekilde bilmelerinden kaynaklı olarak işletmelerinin daha fazla avantaj yakalayacağından dolayı kurumsallaşma sürecini olumlu bir şekilde desteklemişlerdir. Aile işletmeleri kurumsallaşmadığı sürece olduğu yerde saymakta hatta büyük işletmeler tarafından ezilerek yok olmaktadır. Bu açıdan aile işletmeleri için kurumsallaşmanın önemi yadsınamayacak derecede önemlidir sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 2.20.** Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kavramından Öncelikle Ne Anlıyorsunuz?

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Sistemli bir çalışma kavramını anlıyorum	23	4,6
Aile bireylerinin şirkette aktif olarak çalışmamasını anlıyorum	143	28,9
Yönetim kurulunda aile dışından bireylerin yer almasını anlıyorum.	233	47,1
Aile şirketi anayasasının hazırlanmasını anlıyorum	82	16,6
Şirketin halka açılmasını anlıyorum.	14	2,8

Anket değerlendirmesi kapsamında katılımcılara yönlendirilmiş olan aile şirketlerinde kurumsallaşma kavramından öncelikle ne anlıyorsunuz sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde en yüksek oranı alan seçeneğin yönetim kurulunda aile dışından bireylerin yer almasını anlıyorum seçeneği olduğu görülmektedir. Toplam katılımcıların neredeyse yarısına yakınının cevapladığı bu seçeneğe göre katılımcıların üst düzey yönetim koltuğunda aile dışından birilerinin oturması gerektiğini savunmaktadırlar.

Katılımcıların ikinci sırada cevapladığı seçenek ise %28,9'luk bir oran ile aile bireylerinin şirkette aktif olarak çalışmamasını anlıyorum seçeneği yer almaktadır. Buradan hareketle katılımcıların aile şirketlerinde aile üyelerinin işletme içerisinde

çalışmaması gerektiğini savunmaktadır. Bunun en önemli sebebi ise aile bireylerinin karar alma durumunda objektif olamayacağı ve duygusal davranabilme ihtimalinin olmasından kaynaklıdır.

Katılımcıların üçüncü sırada cevapladığı seçenek ise %16,6'lık oran ile aile şirketi anayasasının hazırlanmasını anlıyorum seçeneği olduğu görülmektedir. Buradan hareketle katılımcıların bazıları kurumsallaşma denildiğinde öncelikli olarak aile anayasasının oluşturulması gerektiğini savunmaktadır.

Az seviyede katılımcı ise aile işletmelerinin kurumsallaşmasından sistemli bir çalışma kavramını ve şirketin halka açılmasını anlıyorum cevaplarını vermişlerdir.

Katılımcıların “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kavramından Öncelikle Ne Anlıyorsunuz?” sorusuna vermiş oldukları yanıtlar yorumlandığında birçok katılımcı aile bireyleri dışından birilerinin yönetimde yer alması cevabını verdiği gözlemlenmiştir. Buradan hareketle kurumsal kimliğe bürünmeyen aile işletmelerinin en büyük sorunun aile bireylerinden oluşan bir yönetime sahip olması sonucu ortaya çıkmaktadır. Aile bireylerinden oluşan yönetime sahip aile işletmelerinde çalışan kişiler bu durumun devamlı olarak kendilerine karşı bir tehdit unsuru olduğu düşüncesine kapılmaktadırlar. Halbuki profesyonel yöneticiye sahip olan ve kurumsal kimliğe bürünmüş aile işletmelerinde çalışanlar kendilerini daha güvende hissetmekte ve performanslarının artması ile birlikte daha iyi bir pozisyonda görev alabilecekleri düşüncesine sahip olmaktadır.

**Tablo 2.21.** Rakiplerinizle Kıyasladığınızda Şirketinizin Son Üç Yıldaki Performansı (%)

	Çok Düşük	Biraz Düşük	Aynı	Biraz Yüksek	Çok Yüksek	Ortalama	Standart Sapma
Satış (ciro) artışı	6,1	4,5	56,1	25,8	7,6	3,24	,890
Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	3,0	1,5	19,7	36,4	39,4	4,07	,959
Yatırım karlılığı	7,6	4,5	16,7	42,4	28,8	3,83	1,13
Ürün hizmet kalitesi	4,5	0	13,6	33,3	48,5	4,21	,994
Yeni ürün geliştirme	6,1	6,1	24,2	28,8	34,8	3,80	1,15
Çalışan kalitesi	4,5	7,6	15,2	43,9	28,8	3,84	1,06
Çalışan memnuniyeti	6,1	4,5	22,7	21,2	45,5	3,95	1,18
Müşteri Memnuniyeti	3,0	1,5	22,7	40,9	31,8	3,96	,938

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında kurumsallaşan aile şirketlerinin son 3 yıl içerisindeki performans değişimlerinin nasıl geliştiği üzerine sorular yönlendirilmiştir. Katılımcılardan 8 seçenek arasından en uygun düşündükleri cevapları vermeleri istenmiştir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının ardından satışlarında artış meydana gelmiş midir sorusuna katılımcıların cevap dağılımı ortalama 3,24 seviyesinde olmuştur. Buradan hareketle işletmelerin yarısından fazlasının kurumsallaşmaya gitmesi ile birlikte satışlarında artış gözlemlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının ardından ciro karlılığı meydana gelmiş midir sorusuna katılımcıların cevap dağılımı ortalama 4,07 seviyesinde olmuştur. Buradan hareketle işletmelerin kurumsallaşması ile birlikte ciro karlılıklarının arttığı ve aynı zamanda pazar içerisinde rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlandığı sonucuna da ulaşılabilmektedir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının ardından yatırım karlılığı meydana gelmiş midir sorusuna katılımcıların cevap dağılımı ortalama 3,83 seviyesinde olmuştur. Buradan hareketle kurumsallaşan aile şirketleri yatırımlarını daha uygun bir şekilde yapmaya başlamasından kaynaklı olarak karlılığını arttırdığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının ardından ürün ve hizmet kalitesinde artış meydana gelmiş midir sorusuna katılımcıların cevap dağılımı ortalama 4,21 seviyesinde olmuştur. Buradan hareketle kurumsallaşan aile işletmelerinin yönetim kadrosunda alanında uzman kişilerin istihdam edilmesi ile birlikte işletmenin vermiş olduğu hizmetlerin ve üretmiş oldukları ürünlerin kalitelerinde artış olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının ardından yeni ürün geliştirmede artış meydana gelmiş midir sorusuna katılımcıların cevap dağılımı ortalama 3,80 seviyesinde olmuştur. Buradan hareketle kurumsallaşan aile işletmeleri kendi içlerinde Ar-Ge departmanları kurması ile birlikte devamlı olarak yeni ürün gelişimini sağlayabilmektedir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının ardından çalışan kalitesinde artış meydana gelmiş midir sorusuna katılımcıların cevap dağılımı ortalama 3,84 seviyesinde olmuştur. Buradan hareketle kurumsallaşan aile işletmelerinin çalışan kadrosunda yer alan kişilerin performanslarını arttırıcı birçok girişimde bulunulmasından kaynaklı olarak çalışanların kalitesinde artış gözlemlenmektedir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının ardından çalışan memnuniyetinde artış meydana gelmiş midir sorusuna katılımcıların cevap dağılımı ortalama 3,95 seviyesinde olmuştur. Buradan hareketle kurumsallaşan aile işletmelerinde şartlar giderek düzeldiğinden ve karlılığın devamlı olarak artmasından kaynaklı olarak çalışanların kazançlarına ek bir gelirin girmesi sağlanmaktadır. Bu sayede çalışanların işletmeye karşı memnuniyet seviyeleri de bu duruma paralel olarak yükselmektedir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının ardından müşteri memnuniyetinde artış meydana gelmiş midir sorusuna katılımcıların cevap dağılımı ortalama 3,96 seviyesinde olmuştur. Buradan hareketle kurumsallaşan aile işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimine önem verilmesinden kaynaklı olarak müşteri memnuniyetinin artması da sağlanmış olmaktadır.

Katılımcıların “Rakiplerinizle Kıyasladığınızda Şirketinizin Son Üç Yıldaki Performansı” sorusuna vermiş oldukları yanıtlar yorumlandığında tüm cevaplara olumlu yanıtlar verildiği görülmektedir. Buradan hareketle kurumsallaşmanın önemi bir kez daha ön plana çıkmış olmaktadır. Kurumsallaşma ile birlikte aile işletmeleri her anlamda avantajlar elde ederek işletmelerinin uzun ömürlü olmasını sağlamaktadırlar. Kurumsallaşan aile işletmeleri rakip işletmelere oranla işletme karlılıklarını arttırdığı gibi çalışan performansını da arttırmış ve bu sayede çalışan memnuniyeti ile birlikte müşteri memnuniyeti seviyelerinin yükseltmesine de neden olmuştur. Bu açıdan aile işletmelerinin kurumsallaşması konusu tüm aile işletmeleri tarafından ele alınması gereken muazzam bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.



**Tablo 2.22.** Şu An Firmanızda Eksik Gördüğünüz veya Geliştirmek İsteddiğiniz Yönler

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Nitelikli personel	15	3,0
Finansman temini	60	12,1
Finansal planlama	135	27,3
Stratejik planlama	210	42,4
Kurumsallaşma	105	21,2
Verimlilik	83	16,8
Ürün veya süreçte yenilik	97	19,6

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında katılımcılara yönlendirilmiş olan şu an firmanızda eksik gördüğünüz veya geliştirmek istediğiniz yönler nelerdir sorusuna katılımcılardan birden fazla seçenek işaretleyebilecekleri belirtilmiştir.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde kurumsallaşan aile işletmelerinin en çok geliştirmesi gerektiği yönünü %42,4'lük oran ile stratejik planlama olarak işaretlemişlerdir. Kurumsallaşan aile işletmelerinin en önemli sorunları arasında gösterilen diğer seçenekler ise sırası ile; finansal planlama, kurumsallaşma, ürün veya süreçte yenilik, verimlilik, finansman temini ve son olarak nitelikli personel gelmektedir.

Kurumsallaşma yolunda ilerleyen işletmelerin bu süreç içerisinde birbirinden farklı birçok sorun ile karşılaşmaması ve bu sorunlara karşı ise dik durabilmesi için yukarıda belirtilen tüm hususların yerine getirilmesinin ardından kurumsallaşma adımı atılmalıdır. Aksi takdirde işletmeler karlılıklarını ve satışlarını arttırmak isterken daha çok işletmeye zarar verebilmektedir.

Katılımcıların “Şu An Firmanızda Eksik Gördüğünüz veya Geliştirmek İsteddiğiniz Yönler” sorusuna vermiş oldukları yanıtlar yorumlandığında katılımcıların çoğu stratejik planlamanın geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Stratejik planlama kurumsallaşan aile işletmelerinin en başta mutlak suretle alanında uzman kişiler ile planlaması ve buna uyum göstermesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Düzgün bir şekilde tüm çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları belirlenerek her çalışanın kendi uzmanlık alanına göre bir konuma yerleştirilerek yapılan stratejik planlamalar işletmenin kurumsallaşma sürecini daha hızlı ve etkin bir biçimde atlatmasına katkıda bulunacaktır. Rakiplerine göre daha iyi

yönetilen kurumsallaşmış aile işletmeleri performans çıktılarının artış göstermesini sağlayacaktır.

**Tablo 2.23.** İşletmelerin Daha Başarılı Olmaları İçin Kurumsallaşma Gereklidir Midir?

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Evet	428	86,5
Hayır	67	13,5
Toplam	495	100

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında katılımcılara yönlendirilmiş olan işletmelerin daha başarılı olmaları için kurumsallaşma gereklidir midir sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde çok büyük bir çoğunluğun %86,5 ile evet cevabını verdikleri görülmektedir.

Aile işletmeleri eğer Pazar içerisinde kendilerine yer edinmek ve bu edindikleri yeri de korumak istiyorlar ise mutlak suret ile kendi iç yapısını değiştirmesi gerekmektedir. Bu sayede herkesin iş bölümü ayrılacağı ve iletişimin gelişmesinden kaynaklı olarak işletme rekabet avantajı elde edebilecek ve aynı zamanda karlılığını da katlayacaktır.

Katılımcıların “İşletmelerin Daha Başarılı Olmaları İçin Kurumsallaşma Gereklidir Midir?” sorusuna vermiş oldukları yanıtlar yorumlandığında katılımcıların büyük bir çoğunluğu evet yanıtını vermiştir. Kurumsallaşma işletmeler açısından oldukça önemli bir konudur. Yukarıda belirtmiş olduğumuz gibi kurumsallaşan aile işletmelerinin rakiplerine karşı elde edeceği avantajlar saymakla bitmemektedir. Bu açıdan kurumsallaşmanın önemi aile işletmeleri açısından yadsınamayacak derecededir. Kurumsal kimliğe bürünemeyen işletmeler çalışmanın başında belirtmiş olduğumuz gibi yok olmaya mahkumdur. Halbuki kurumsal kimliğe geçiş yapan işletmeler birçok avantajlı durumu yakalamaktadır.

**Tablo 2.24.** Şirketinizin Gelecek Kuşaklara Aktarılması İçin Sizce Yapılması Gerekenler Nelerdir?

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Güçlü bir sermaye bırakmak	20	4,0
Aile anayasası oluşturmak	126	25,5
Kurumsallaşmaya gidilmek	324	65,5
Eni ortaklar edinmek	25	5,0
Toplam	495	100

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında katılımcılara yönlendirilmiş olan şirketinizin gelecek kuşaklara aktarılması için sizce yapılması gerekenler nelerdir sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde büyük bir çoğunluğun %65,5 ile kurumsallaşma gerektiğini belirtmiştir.

Buradan hareketle kurumsallaşmayı tam olarak gerçekleştirmiş olan aile işletmelerinin gelecek kuşaklara kadar Pazar içerisinde dimdik durarak ilerleyebileceği belirtilebilmektedir. Kurumsallaşma gerçekleştiren işletmeler daha iyi bir şekilde yönetildiklerinden ve daha uzman bir kadro ile çalışmasından kaynaklı olarak ta gelecek nesillere aktarılması daha kolay olmaktadır.

Katılımcıların “Şirketinizin Gelecek Kuşaklara Aktarılması İçin Sizce Yapılması Gerekenler Nelerdir?” sorusuna vermiş oldukları yanıtlar yorumlandığında büyük ölçüde kurumsallaşmanın gerekliliği yanıtını vermişlerdir. Aile şirketleri ülkemiz ekonomisi açısından önemi yadsınamaz derecede öneme sahiptirler. Ülkemiz sınırları içerisinde faaliyette bulunan şirketlerinin neredeyse tamamına yakınına tekabül eden %95’lik bir orana sahip şirketler aile şirketleridir. Ancak bu işletmelerin birçoğu kurumsal kimliğe geçiş yapamadığından ya da geçiş aşamasında birçok zorluk ile karşılaşmasından kaynaklı olarak uzun ömürlü olamamaktadırlar. Aile şirketleri kendi iç yapıları ile yönetilmeye çalışıldığında ilk aşamalarda mikro ölçekte başarı elde edebilmesine karşılık makro ölçekte yatırımlar yapmaya başladığında işin sonunu getirememektedir. Aile işletmeleri büyümelerini kurumsal kimlik ile gerçekleştirmek istediklerinde mikro ölçekte yakaladıkları başarılar aynı zamanda makro ölçekte yakalanmış olacaktır. Aile şirketlerinin rekabet piyasasından uzun ömürlü olabilmelerinin en başında kurumsallaşma kavramı gelmektedir. Kurumsallaşan aile işletmeleri büyümelerini daha etkin yönetebilmekte ve aynı zamanda işletme performanslarını arttırarak karlılıklarında aynı paralelde arttırmaktadır. Kurumsallaşma sayesinde aile şirketleri yapısal anlamda birtakım kuralları içselleştirmek suretiyle geleceğe adeta sağlam ve emin adımlarla ilerleyebileceklerdir.

**Tablo 2.25.** Çalıştığınız Şirketteki Aile Anayasası (%)

	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	Ortalama	Standart Sapma
Şirketinizdeki Aile Anayasasının uygulanabilirliği ne seviyededir?	4,5	4,5	16,7	33,3	40,9	4,01	1,08
Aile Anayasası aile üyelerinin davranışlarını olumlu yönde ne oranda etkilemiştir?	6,1	4,5	18,2	47,0	24,2	3,78	1,05
Aile Anayasası oluşturulduktan sonra aile üyeleri arasındaki etkileşimin değişme oranı nedir?	4,5	7,6	16,7	33,3	37,9	3,92	1,12
Aile Anayasasında belirtilen kurallara uyma konusunda aile üyeleri ne derecede sorumlu davranış sergilemektedir?	3,0	7,6	15,2	28,8	45,5	4,06	1,08
Aile Anayasasında yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları net olarak hangi oranda tanımlanmıştır?	4,5	3,0	9,1	47,0	36,4	4,07	,991

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında aile işletmelerinin aile anayasasının bulunması ve aile anayasası üzerinden katılımcılara bazı sorular yönlendirilmiştir.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan şirketinizdeki aile anayasasının uygulanabilirliği ne seviyededir sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 4,01 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle anket değerlendirmesine katılan işletmelerin gerek yazılı gerekse sözlü bir aile anayasası oluşturduğu ve bu anayasa üzerinden tüm ticaret ve işlerini yürüttüğü sonucuna ulaşılmaktadır.

Katılımcıların vermiş oldukları yüksek ortalamalı cevaplar doğrultusunda aile anayasasında işletmelerin sahibi olan ailelerin bireylerinin tüm görev, yetki ve sorumlulukları belirtilmiştir. Bu sayede işletmeye belirli bir ölçüde karışabilen aile üyeleri sayesinde işletme daha profesyonel bir şekilde yönetilebilmektedir.

Katılımcıların “Çalıştığınız Şirketteki Aile Anayasası” sorusuna vermiş oldukları yanıtlar yorumlandığında katılımcıların büyük çoğunluğu aile işletmelerinde kurulan aile anayasalarına aile bireylerinin uygununu belirtmişlerdir. Aile anayasası, aile şirketlerinin devamlılığına katkı sağlayacak konuları içeren bir belge olarak tanımlanmaktadır. Aile anayasası, aile bireylerinin birbirleri ile ve iş ile olan ilişkilerini belirli bir sistem ve düzene koyan temel ilkeleri kapsamaktadır. Aile

anayasasında öncelikle yer alması gerekirken, şirketin ihtiyaçlarının çalışanların bakış açılarından önce gelmesi, anayasa tartışmalarında tarafsızlığın sağlanması ve alınan kararların uygulanmasında ciddi olunması gerektiğidir. ‘‘İşletmenin yönetim yapısının yeniden organize edilmesi hususunda başarılı olabilmek için yapılması gereken; ortak istek ve ihtiyaçlar dâhilinde anayasa hazırlanması, bu anayasanın tarafsızca tartışılması, alınan kararların desteklenmesi ve işletmenin menfaatinin önceliklendirilmesidir (Karpuzoğlu, 2004:43).



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz dünyasında küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet her alanda kendini göstermektedir. Özellikle ekonomik yaptırımlar, mikro düzeyde şirketleri makro düzeyde ise ülkeleri doğrudan etkilemektedir. Rekabet ortamının yarattığı bu koşullar ülke ekonomilerinin temelini oluşturan ticari şirketlerin yaşamlarının sürdürülebilirliğini de tehdit etmektedir. Ülkemizde ticari şirketlerin büyük bir kısmının yaklaşık %95'inin de aile şirketi olduğunu göz önüne aldığımızda uluslararası ekonomik yapıya ayak uydurmaları için güçlü bir organizasyon yapısının oluşturulması gerekmekte olup. Bu bağlamda atılacak adımların temelinde kurumsallaşma olgusunun olduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

Geleneklerine bağlı, genellikle duyguların etkili olduğu aile şirketlerinde, kurumsal bir yapıya geçmek hatta bunun için karar verebilmek dâhi oldukça zordur. Sıfırdan başladığını, güçlüklerle tek başına mücadele ettiğini ve şirketi büyütürken bugünlerine getirdiğini düşünen girişimci için bir anlamda gücünü paylaşmakla özdeşleştireceği kurumsallaşma fikri ilk bakışta girişimcinin kabul edebileceği bir durum değildir. Fakat şirketin yaşamını devam ettirebilmesi için kurumsallaşma sürecine girmenin zorunlu olduğunu kabul eden girişimci, ilk adımı atmış bulunmaktadır.

Kurumsallaşma sürecine giren aile şirketleri yapısal olarak değişmeye başlamıştır. Bu değişim, yönetsel kademelerden şirketin iş yapma biçimlerine kadar birçok alanda kendini göstermektedir.

Şirketlerin hedeflerine ulaşmalarında insan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde kullanılması çok önemlidir. Şirket içerisinde oluşturulacak kurum kültürü, ortak değerler, misyon ve vizyonun oluşmasında etkili olmaktadır. Bu kültürün oluşmasında insan kaynakları yönetiminin payı azımsanmayacak seviyededir.

Performans değerlendirme sıklıklarını göz önüne aldığımızda süreçte daha ileri safhada bulunan aile şirketlerinin bu konuda daha etkin oldukları gözlemlenmektedir. Ayrıca yapılan bu değerlendirmelerin personelle paylaşılması ve sonuçların dikkate alınması bu şirketlerde daha fazladır. Sürecin

başlangıcındaki şirketlerde performans değerlendirme sonuçlarının personelle paylaşılma düzeyi çok düşüktür. Üst pozisyonlara yükselmede performansın bir kıstas olarak kullanılması sürecin ileri safhasındaki şirketlerde çok daha fazla görülmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarının motivasyonu arttırmadaki etkisi sürecin başlangıcındaki şirketlerde oldukça düşüktür. Yine bu şirketlerde performans değerlendirme kriterlerinin personel tarafından bilinme oranı da oldukça yetersizdir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşması diğer işletmelerin kurumsallaşmasından farklılık göstermektedir. Bu nedenle literatürde iki farklı boyutta ele alınmıştır. Bunlardan birincisi; amaçlara uygun bir örgüt yapısının oluşturulması, iş ve görev tanımlarının yazılması vb. ile formalleşmenin sağlanması, adil seçme ve yerleştirme, yetki devri, ücret politikası, paydaşlara karşı açıklık, etkin kontrol vb. ile objektiflik ve profesyonelleşme ile işletmenin kurumsallaşması; aile anayasası, aile konseyi ve hissedar sözleşmesi ile aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında temel öge etkin iletişimdir. Çünkü aile işletmelerinin yok olma nedenlerine bakıldığında zaman öncelikli olarak aile içi çatışmalar gelmektedir. Genellikle şirketler çevrelerinden etkilenerek bu paralelde bir benzerliğin içine girmektedirler. Kurumsallaşmaya ilişkin süreçte şirketin çevre ile olan uyumu büyük önem taşımaktadır

Genellikle şirketlerin varlıklarını sürdürmeleri ve bir sonraki nesle devredilmesi konusunda bazı sorunlar yaşandığını görülmektedir. Bu konuda “Global Family Business Consultants” 2003 dergisinde yayınlanan bir çalışmaya göre Türkiyede yok olmuş 20 büyük aile şirketi adlı çalışmayı incelediğimizde aile içi çatışma oranı %19 aileler arası kavga %5 kuşaklar arası kavga %14 kardeşler arası çatışma %43 miras kavgaları %19 gibi istatistiksel oranlar bulunmuş olup bunun temelinde çalışmamızın içeriğinde de belirttiğimiz gibi kurumsallaşmanın olmayışı ya da tam anlamıyla şirketlerde uygulanmamış olmasındandır. Bu çatışmaların çözümünde ise aile konseyinin kurulması, aile anayasasının hazırlanması ve hissedar sözleşmesinin oluşturulması temeldir. Özellikle aile gelişim boyutunda hareket ettikçe aile konseyine olan gereksinim artmaktadır.

Kurumsallaşma sürecinin ardından, şirketler her açıdan yaşamlarını sürdürebilmek adına önemli bir avantaj elde etmektedir. Bir şirketin kurumsallaşması, tüm çevresi tarafından kabul görmesine ve aynı zamanda devamlılık kazanması anlamına gelmektedir

Rekabet şartlarının giderek ağırlaştığı günümüzde firmanın ayakta kalabilmesi için yüksek bir performans sağlayarak, karlılık oranlarını arttırmaları gerekmektedir. Bir şirketin finansal başarısını belirleyen ölçütler arasında yer alan, vergi öncesi net karlılık, net gelir, pazara sunulan yeni ürün ve hizmetler, çalışan sayısındaki artış, yeni müşteri sayısındaki artış ve genel karlılık düzeyleri kullanılan ortak kriterlerdir. Çalışmaya bu açıdan bakıldığında tezdeki deneysel kısmın literatüre birkaç farklı açıdan fayda sağlayacağı söylenebilir. İlk olarak; araştırma sonuçları göstermektedir ki aile şirketlerinde kurumsallaşmaya verilen önem beraberinde finansal ve büyüme performansındaki artışı da getirmektedir. Aynı zamanda çağdaş insan kaynakları uygulamalarının bir şirket stratejisi olarak kullanılması, çalışan performansı üzerinde artış sağlanması için etkili bir yoldur. Ayrıca aile şirketlerinin kurumsallaşma yolunda, nitelikli personel seçme, iş tanımlarının doğru yapması ve doğru kişileri doğru işe yönlendirmesi ve aile bireylerinin kendi içinde ilişkilerinin kurumsallaşmasının da aynı şekilde çalışan performansı ve firma performansı üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Kişilerin meslek tercihlerinde ve kuruma bağlılıklarında ücret öncelik taşıyabilmektedir. Bu durumda istekli çalışmanı yaratabilmek ve elde tutabilmek adına firmalar prim ve ödüllendirme sistemlerini gerçekleştirmelidirler.

Şirketler büyüdükçe örgütsel ve yönetsel gereksinimleri de artmaktadır. Sayısı artan personel, yoğunlaşan rekabet, genişleyen pazar, dağıtım kanalları ve ürün hatlarıyla ilişkili stratejik kararları alabilecek yetenekte yöneticilere gereksinim artmaktadır. Aile şirketlerinin büyüme sürecinde en büyük sorun, sağlıklı büyümenin ve gelişmenin gerektirdiği örgütsel ve yönetsel gerçekleştirmekte, koşullara uygun tutum ve davranışları göstermekte başarısız olmalarıdır. Aile şirketinin faaliyete yeni başladığı dönemlerde tüm işlevleri kendileri yerine getiren kurucu patronlar, faaliyet alanlarının genişlemesiyle, kendilerinin yerine getiremediği yönetsel eylemler için profesyonel yöneticiler



istihdam etmek zorundadırlar. Büyümei devam ettirmek isteyen yöneticiler belli bir ölçekten sonra ,büyümenin getirdiği sorunlarla başa çıkmak ve gerekli koşulları sağlayabilmek için girişimci yapıdan profesyonel ve kurumsal bir yapıya geçiş yapmak zorundadır.Aile şirketinde günü birlik değil, zaman ve koşullar açısından tutarlı uygulama ve standartların hüküm sürdüğü; karar almada duyguların değil, aklın ve işletmecilik gereklerinin temel alındığı; kişilerin, adetlerin değil iş ve süreçleri, rasyonelliğin ,yetenek, beceri ve eğitimin öne plana çıktığı; sorumluluk alma ve hesap verme temeline dayalı profesyonel yönetimin ve kurumsal yapının kurulması gerekir.

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması genelde üzerinde düşünülmeyen, ama aile şirketlerinde en temel problemleri yaratan bir konudur. Kurumsallaşmayı "sistem" haline gelmek olarak tanımladığımızı göre, sadece şirketin sistem haline gelmesi yetmez. Aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi gerekir. Şirkette kimlerin hangi sırayla şirket yönetiminde en üst düzeyde söz sahibi olacağı, eğitim, bilgi ve yeteneklere göre planlanmalıdır. Yeniden yapılanma ile şirketlerde yeni bir organizasyon yapısı oluşturulmalı ve bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmelidir.

Kurumsallaşma şirket kültürünün önemli bir unsurudur. Kurumsallaşma uygulamaları gerçekleştirilmeden kurumsallaşmadan söz edilmesi mümkün değildir. Aile şirketleri, geleneksel yapı, duygusal ilişkiler ve uygulamalardan köklü ve gerçekli birtakım kararlar alarak kurtulmalıdır. Aile şirketlerinde kurumsallaşmadan söz edilebilmesi için kurumsallaşma kültürünün tanımlanması yapılmış bir merkeze doğru yönlendirilmesi gerekmektedir.

Çalışmamıza katılan aile işletmelerinin “Sizce İşletmenin Büyümesi İçin Gerekli Olan Koşullar Nelerdir?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar yorumlandığında kurumsallaşma adına gerekli olan tüm koşulların yani diğer işletmeler ile birleşme yolu ile sermaye arttırılması, yeni ortak edinerek işletmenin büyütülmesi, oto finansman yolu ile işletmenin büyütülmesi ve işletmenin kurumsallaşmaya gitmesi seçeneklerinin tamamına olumlu cevaplar vermişlerdir. Her ne kadar diğer seçeneklerde ortalama yüksek olsabile asıl çözüm yolunun firmalarda kurumsallaşma yolununa gidilmesi sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumu

kendi iç yapısında çözmesi mümkün olmadığı koşullarda ise alternatif yöntemleri uygulamaya alarak kurumsallaşma adımlarını atması gerektiği belirtilebilmektedir.

Çalışmamıza katılan aile işletmelerinin “Şirketinizin Büyüme Amaçları Nelerdir?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar yorumlandığında katılımcılar aile işletmelerinin büyüme amaçlarını hem kendi gelecekleri açısından hem de işletmenin uzun ömürlülüğü açısından değerlendirmişlerdir. Yani pazar payını arttırmak, rekabet gücünü arttırmak, maliyetleri azaltmak, ailenin geleceğini garantilemek, yeni kuşaklara iş sahaları açmak ve ailenin saygınlığını arttırmak seçeneklerinin tamamını bir arada uygulanması gerekliliği ortaya çıkmıştır Buradan hareketle aile işletmelerinin büyüme amaçları incelendiğinde bu amaçlarını gerçekleştirmek adına kurumsallaşmanın önemini daha da belirgin hale geldiği savunulabilir

Katılımcıların “Sizce Büyümeyle Ortaya Çıkan Sorunların Çözümü Nasıl Olmalıdır?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar yorumlandığında karşılaşılmaması muhtemel sorunların çözümlenmesinde ortak kanının profesyonel bir yöneticinin istihdam edilmesi olduğu kanısına varılmıştır. Buradan hareketle Aile işletmelerinin de kurumsallaşmanın temelinde yer alan profesyonel yönetici istihdam edilmesi ile birlikte kurumsallaşmasının firmalarda mutlak süreyle uygulanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamıza katılan aile işletmelerinin bu konuda bilinçli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aile işletmelerinin performanslarını ve rekabet piyasasındaki konumlarını yükseltebilmek için mutlak suretle yönetime dışarıdan profesyonel yöneticilerin atanması gerekmektedir. Bu sayede işletmeler daha etkin bir şekilde yönetilebilmekte ve aile bireylerinin şirkete karşı duygusal birikimlerinin önüne geçilmiş olmaktadır.

Katılımcıların “Çalıştığımız Şirkette Genel Müdür Aile Üyesi Midir?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar yorumlandığında neredeyse tamamına yakınının evet cevabı verdiği görülmektedir. Bu açıdan çalışmamıza katılan aile işletmelerinin kurumsallaşma adına çalışma yapmış olmasına karşın bu konuda yetersiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle Aile işletmelerinde genel müdürlerin aile dışından bireylerin olması işletmelerin performans çıktılarını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Katılımcıların “Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Yönetiminde Sizce Kim Olmalı?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar yorumlandığında katılımcıların büyük bir çoğunluğunun yanıtladığı gibi profesyonel yöneticilerin mutlak suretle yönetimde olması gerekmektedir. Buradan hareketle çalışmamıza katılan aile işletmelerinin büyük çoğunluğunda kurumsallaşma kavramı ve önemi yer edinmiştir. Buradan hareketle profesyonel bir yönetici istihdam eden aile işletmeleri hem kurumsallaşma yolunda önemli bir adım atmış olacak hem de işletmelerinin performans çıktılarının olumlu yönde artmasına katkıda bulunacaklardır.

Çalışmamıza katılan aile işletmelerinin “Sizce Şirketin Yetki Sorumluluğu Nasıl Olmalıdır?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar yorumlandığında katılımcılarında çoğunluk ile yanıt vermiş oldukları gibi mutlaka uzmanlık ve iş bölümüne göre olması gerektiği belirtilebilmektedir. Buradan hareketle anket çalışmamıza katılan işletmelerde kurumsallaşma kültürünün benimsendiği ve kurumsallaşmanın aile işletmeleri açısından öneminin benimsendiği anlaşılmıştır. Böylece yetki ve sorumlulukların uzmanlık ve iş bölümüne göre olması ile birlikte kurumsallaşan aile işletmeleri karlılıklarını arttırma olanağı da yakalayabilmekte ve aynı zamanda çalışanların çalışma şartlarını ve koşullarını da iyileştirebilmektedir. Ancak bu kurumsallaşmanın etkin ve ideal olabilmesi için mutlak suretle yetki ve sorumluluklar adaletli bir şekilde uzmanlık alanına göre dağıtılmalıdır. Aile işletmesinin genel yönetim pozisyonunda aile bireylerinden birinin olması bu adaletli yapının zaman zaman bozulmasına neden olabilmektedir Bu sebeple profesyonel yöneticiler ile çalışılması oldukça önemli bir hal almaktadır.

Katılımcıların “Şirketinizin Çalışma Koşulları Nasıl?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar yorumlandığında çoğunluğun %40,08 nin iyi yanıtını verdikleri gözlemlenmektedir. Buradan hareketle değerlendirme kapsamında incelenen toplam 112 işletme içerisinde şartların iyi denilebilecek seviyelerde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumda çalışmamıza katılan işletmelerde personel özlük haklarının gözetildiği ve çalışanların memnun olabileceği ortamları oluşturdukları görülmektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının önemi bu sorudan açık bir şekilde belli olmaktadır.Çünkü çalıştırılan personelin motivasyonuna direk etki eden bu koşulların iyi denilebilecek bir seviyede oluşturulması ile birlikte çalışanların

performanslarında artış sağlayacağı açıkça belli olmaktadır. Buradan hareketle Çalışmaya başlamadan önce belirlenmiş olan hipotezlerden aile işletmelerinin kurumsallaşması aile işletmelerinin performanslarını olumlu yönde etkilemektedir hipotezi bir nevi kabul edilmiş olmaktadır. Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının en önemli nedenleri arasında çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmak ile birlikte müşterilerinde işletmeye olan bağlılıklarının artırılmasıdır. Çalışanların huzurlu bir ortamda çalışması ile birlikte huzura paralel olarak performanslarında da artışın olması beklenebilmektedir. Çalışanların performanslarının artması ile birlikte de işletmenin karlılığı da artmaktadır. Yani kurumsallaşan aile işletmelerinin birçok avantajlı durumu bir arada yakaladıkları söylenebilmektedir.

Katılımcıların “Şirketinizin Çalışma Koşullarından Memnun Musunuz?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar yorumlandığında çoğunluğun memnun olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle kurumsallaşan aile işletmelerinin çalışma şartlarının diğer işletmelere göre daha iyi olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlardan hareketle ayrıca aile işletmelerinin kurumsallaşmasının önemi bir kez daha anlaşılmaktadır. Kurumsallaşma sonucunda işletmelerin performans çıktıları olumlu etkilenmekte ve rakip işletmelere karşı rekabet piyasasında avantajlı bir konum elde edilmektedir. Çalışanlarının memnun olduğu işletmelerde müşterilerde olumlu etkilenmekte ve bu işletmelerden alışveriş yapmaya ya da hizmet almaya özen göstermektedirler.

Katılımcıların “Çalıştığınız Şirketteki Eğitim ve Kariyer Planlaması” ile alakalı sorulara vermiş oldukları yanıtlar yorumlandığında Katılımcılara yönlendirilen şirket tarafından ne sıklıkla sizlere eğitim veriliyor sorusuna ortalama 3,72 ağırlığında cevap verilmiştir. Buradan hareketle ortadan fazlaya doğru bir aralıkta işletmeler tarafından eğitim ve kariyer planlaması yapıldığı belirtilebilmektedir. Katılımcılara yönlendirilmiş olan işletme içerisinde verilen eğitimler sizce yeterli midir sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,92 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle işletmelerin vermiş oldukları eğitimleri hem yönetici hem de çalışanların yeterli bulduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan şirket tarafından verilmesi gereken eğitimler ile ilgili personel görüşü ne derecede alınmaktadır sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,98 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle işletmelerin çalışanlara verilmesi gereken eğitimlerde eğitimlerin verilmeden önce çalışanlara danışıldığı ve görüşlerinin alındığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan verilen eğitimler, bireysel performansınızın artışını ne oranda etkilemektedir sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 4,01 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle işletmelerin çalışanlara verdikleri eğitimlerin çalışanların işletme içerisindeki gelecekleri açısından etkili olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Eğitimlerin çalışanlara danışılarak sıklıkla verilmesi çalışanların kişisel gelişimlerini arttırdığı gibi aynı zamanda işletmelerinde problemlere karşı duruşunu da olumlu yönde etkilemektedir.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan aileden olmayan personelin ne kadarının gelecekte üst düzey yöneticiliğe yükselme şansı vardır sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 2,16 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecini benimsemiş olmalarına rağmen halen üst düzey yönetim kadrosuna aile bireylerini atadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu açıdan kurumsal kimliğe bürünen aile işletmelerinin ülke ekonomisine sağladığı katkıların yanında çalışanlara sağladığı eğitim ve kariyer katkıları da yadsınmamaktadır. Bilinçli çalışanlar ile yoluna devam eden kurumsallaşmış aile şirketlerinin performanslarının olumlu yönde artacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda profesyonel yönetici istihdam eden aile işletmeleri aile üyesi çalışanların direkt olarak üst yönetime geçmesine engel olmakta ve konusunda uzmanlaşmış kişilerin üst yönetime alınmasına olanak sağlamaktadırlar. Bu sayede işletme daha etkin bir biçimde yönetildiğinden çalışanlar arasında bir gerginlik olmamaktadır.

Katılımcıların “Çalıştığınız Şirketteki İnsan Kaynakları Yönetimi” ile alakalı sorulara vermiş oldukları yanıtlar yorumlandığında Katılımcılara yönlendirilmiş olan personel alımlarında akrabalara öncelik tanınıyor mu sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,71 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Ayrıca

katılımcılara yönlendirilmiş olan şirkette akrabaların çalışması yönetim zafiyetine yol açar mı sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 4,22 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle verilen cevaplar değerlendirildiğinde işletmelerin birçoğunun öncelikli olarak işe alımlarda akrabalara öncelik verdiği görülmektedir. Bu durum kurumsallaşma yolunda ilerleyen işletmeler açısından çok ciddi bir sorun olarak nitelendirilebilmektedir. Çalışmamıza katılan firmalarda her ne kadar çalışma koşulları iyi denilebilecek seviyelerde olsa bile akrabalara tanınan öncelik bakımından sıkıntı oldukları gözlemlenmektedir. Çünkü nepotizmin egemen olduğu işletmeler insan kaynakları pozisyonlarında çoğunluk ile kendi aile bireylerini kullandıklarından dolayı çalışanlar arasında huzursuzluk ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum dışarıdan gelecek olan kalifiye personelleri olumsuz etkilemektedir. Konusunda uzman olmayan kişilerin sırf aile üyesi olmasından dolayı işleme alınmaları işletmelerin performansının düşmesine neden olabilecektir. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi personellerinin yeterli eğitime sahip konusunda uzman kişilerden oluşmasına özen gösterilmelidir. Bu sayede alınacak olan personel işletmenin sağlayacağı maksimum faydaya göre tercih edilebilecek ve işletmenin performansı artırılmış olacaktır. Ayrıca akrabaların işe alınması ile işletme içerisinde uzun sürelerdir çalışan personeller kendi haklarının yendiğini düşünmesine neden olabilmektedir. Bu sayede çalışanların performans kaybına uğraması kaçınılmaz olmaktadır.

Katılımcıların “Çalıştığımız Şirketteki Performans Değerlendirmesi” ile alakalı sorulara vermiş oldukları yanıtlar yorumlandığında Katılımcılara yönlendirilmiş olan çalışanların performansı ne sıklıkla değerlendirilmektedir sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 4,06 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Verilen cevaplardan hareketle işletmelerin tamamının performans değerlendirme sistemlerine önem vererek personel gelişimine ve işletme verimliliğine katkı sağlamaya çalıştıkları sonucuna ulaşılabilmektedir.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan performans ölçüm sonuçları ne derecede dikkate alınmaktadır sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 4,39 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle işletmelerin performans ölçütlerine göre çalışanlara prim ve ödül sistemleri uyguladıkları sonucuna

ulaşmaktadır. Ayrıca performans değerlendirme sonuçlarının tüm işletmelerde etkin bir şekilde dikkate alınarak uygulandığı da belirtilebilmektedir.

Katılımcılara yönlendirilmiş olan performans ölçüm sonuçları ne sıklıkla personelle paylaşılmaktadır sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 2,19 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle işletmelerin performans değerlendirme ölçütlerine önem verdiği kadar personel ile paylaşımına dikkat etmemektedir. Performans ölçümlerine önem veren işletmeler kurumsallaşmanın önemini kavramış olan işletmelerdir. Çalışanların performanslarına önem veren aile işletmeleri aynı zamanda çalışanlara uyguladıkları teşvikler ile çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasına da katkıda bulunmuş olacaktadırlar. Katılımcılara yönlendirilmiş olan yönetim kademesi, çalışanların performansını yükseltmek için ne derece çaba sarf etmektedir sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,96 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle işletmelerin tamamında yönetim kademesinde çalışan kişilerin performans ölçütlerine önem vermesinin yanı sıra çalışanların performanslarını arttırmaya da çalışmaktadırlar. Kurumsallaşmanın gerçekleşmediği aile işletmelerinde performans ölçümleri yapılmadığından dolayı çalışanlar kendi performanslarını hiçbir zaman bilememekte ve işletme yöneticileri de bu konu hakkında bir önlem planı oluşturamamaktadırlar. Ancak kurumsal kimliğe geçiş yapmış olan aile işletmeleri profesyonel yöneticiler ile birlikte çalışanların performanslarını belirli periyotlar ile kontrol etmekte ve buna göre çalışma planları oluşturarak işletmenin karlılığının artmasına katkıda bulunmaktadır. Bu açıdan çalışmanın başında belirtilmiş olan aile işletmelerinin kurumsallaşması performans artışına neden olmaktadır hipotezi kabul edilmiş olmaktadır.

Katılımcıların “Çalıştığınız Şirketteki Aile Üyelerinin Kurumsallaşmaya Bakışı” ile alakalı sorulara vermiş oldukları yanıtlar yorumlandığında sürecini hangi oranda desteklemektedir sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 4,00 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle aile üyelerinin yüksek bir oran ile kurumsallaşma sürecine daima destek verdiği sonucuna ulaşılabilmektedir. Katılımcılara yönlendirilmiş olan aile üyelerinin kurumsallaşma sürecinde buldukları pozisyonlar ne oranda değişmektedir sorusuna verilen

cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,96 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle kurumsallaşmaya önem veren ve destekleyen aile üyelerinin kurumsallaşma sonrasında iş pozisyonlarında bir değişikliğin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır Katılımcılara yönlendirilmiş olan kurumsallaşma süreci, şirketin büyümesine ve devamlılığına ne oranda destek vermektedir sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 4,19 ağırlığında cevap verildiği görülmektedir. Buradan hareketle anket değerlendirmesine katılan tüm işletmelerin kurumsallaşma sonrasında büyüdüğü ve karlılığını arttırdığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Katılımcıların “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kavramından Öncelikle Ne Anlıyorsunuz?” sorusuna vermiş oldukları yanıtlar yorumlandığında en yüksek oranı alan seçeneğin yönetim kurulunda aile dışından bireylerin yer almasını anlıyorum seçeneği olduğu görülmektedir. Toplam katılımcıların neredeyse yarısına yakınının cevapladığı bu seçeneğe göre katılımcıların üst düzey yönetim koltuğunda aile dışından birilerinin oturması gerektiğini savunmaktadırlar. Katılımcıların ikinci sırada cevapladığı seçenek ise %28,9’luk bir oran ile aile bireylerinin şirkette aktif olarak çalışmamasını anlıyorum seçeneği yer almaktadır. Buradan hareketle katılımcıların aile şirketlerinde aile üyelerinin işletme içerisinde çalışmaması gerektiğini savunmaktadır. Bunun en önemli sebebi ise aile bireylerinin karar alma durumunda objektif olamayacağı ve duygusal davranabilme ihtimalinin olmasından kaynaklıdır. Buradan hareketle kurumsal kimliğe bürünmeyen aile işletmelerinin en büyük sorunun aile bireylerinden oluşan bir yönetime sahip olması sonucu ortaya çıkmaktadır. Aile bireylerinden oluşan yönetime sahip aile işletmelerinde çalışan kişiler bu durumun devamlı olarak kendilerine karşı bir tehdit unsuru olduğu düşüncesine kapılmaktadırlar. Çalışmamıza katılan aile işletmelerinde kurumsal firma anlayışının yer edinmesinden dolayı diğer işletmelere kıyasla burada çalışanlar kendilerini daha güvende hissetmekte ve performanslarının artması ile birlikte daha iyi bir pozisyonda görev alabilecekleri düşüncesine sahip olmaktadır.

Katılımcıların “Rakiplerinizle Kıyasladığımızda Şirketinizin Son Üç Yıldaki Performansı” sorusuna vermiş oldukları yanıtlar yorumlandığında katılımcıların cevap dağılımı ortalama 3,24 seviyesinde olmuştur. Buradan hareketle işletmelerin



yarısından fazlasının kurumsallaşmaya gitmesi ile birlikte satışlarında artış gözlemlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmamıza katılan Aile işletmelerinde son üç yıldaki ciro karlılığında bir meydana gelmiş midir sorusuna vermiş oldukları cevap dağılımı ortalama 4,07 seviyesinde artış olmuştur seçeneği işaretlenmiştir. Yatırım karlılığı meydana gelmiş midir sorusuna katılımcıların vermiş oldukları cevap dağılımı ortalama 3,83 seviyesinde pozitif secenek işaretlenmiştir. Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının ardından ürün ve hizmet kalitesinde artış meydana gelmiş midir sorusuna katılımcıların vermiş oldukları cevap dağılımı ortalama 4,21 seviyesinde artış olmuştur seçeneği işaretlenmiştir Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının ardından yeni ürün geliştirmede artış meydana gelmiş midir sorusuna katılımcıların cevap dağılımı ortalama 3,80 seviyesinde evet olmuştur seceneği işaretlenmiştir. Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının ardından çalışan kalitesinde artış meydana gelmiş midir sorusuna katılımcıların cevap dağılımı ortalama 3,84 seviyesinde evet olmuştur seceneği işaretlenmiştir Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının ardından çalışan memnuniyetinde artış meydana gelmiş midir sorusuna katılımcıların cevap dağılımı ortalama 3,95 seviyesinde pozitif yönde artış olmuştur seçeneğini tercih etmişlerdir. Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının ardından müşteri memnuniyetinde artış meydana gelmiş midir sorusuna katılımcıların cevap dağılımı ortalama 3,96 seviyesinde pozitif yönde artış olmuştur seçeneğini tercih etmişlerdir. Buradan hareketle çalışmamıza katılan aile işletmelerinde kurumsal firma kültürünün oluşmasına paralel olarak diğer firmalara kıyasla üstünlük sağladıkları tespit edilmiş olup; Kurumsallaşmanın firmalar için pozitif yönde bir önemlilik arz ettiği hipotezi destenlenmiş olmaktadır. Böylece Kurumsallaşma ile birlikte aile işletmeleri her anlamda avantajlar elde ederek işletmelerinin uzun ömürlü olmasını sağlamaktadırlar. Kurumsallaşan aile işletmeleri rakip işletmelere oranla işletme karlılıklarını arttırdığı gibi çalışan performansını da arttırmış ve bu sayede çalışan memnuniyeti ile birlikte müşteri memnuniyeti seviyelerinin yükselmesine de neden olmuştur. Bu açıdan aile işletmelerinin kurumsallaşması konusu tüm aile işletmeleri tarafından ele alınması gereken muazzam bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Katılımcıların “Şu An Firmanızda Eksik Gördüğünüz veya Geliştirmek İstedığınız Yönler” sorusuna vermiş oldukları yanıtlar yorumlandığında katılımcıların çoğu işletmelerinin en çok geliştirmesi gerektiği yönünü %42,4'lük oran ile stratejik planlama olarak işaretlemişlerdir. Diğer seçeneklere verdikleri cavaplarda ise %27,3'lük oran ile finansal planlama, %21,2'lik oran ile kurumsallaşma, %19,6'lık oran ile ürün veya süreçte yenilik,ve %16,8'lik oran ile verimlilik, %12,1'lik oran ile finansman temini ve son olarak %,3'lük gibi bir oran ile nitelikli personel konularında eksiklik gibi seçeneklere yoğunlaştıkları görülmektedir.buradan hareketle anket çalışmasına katılan firmalarda her ne kadar kurumsallaşma adına bir takım çalışmalar yapılmış olsa dahi kurumsallaşmanın tam anlamıyla uygulanamadığı hala bazı konularda eksiklerin olduğu ve bunların giderilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Anket çalışmamıza işletmelerde katılımcıların “İşletmelerin Daha Başarılı Olmaları İçin Kurumsallaşma Gereklidir Midir?” sorusuna vermiş oldukları yanıtlar yorumlandığında katılımcıların büyük bir çoğunluğun %86,5 ile evet cevabını verdikleri görülmektedir.Buradan hareketle büyümekte ve geliştirmekte olan aile işletmeleri açısından kurumsallaşmanın önemli bir konu olduğu.Kurumsallaşma ile birlikte kurumsallaşan aile işletmelerinde şirketi ilgilendiren her konuda birtakım kurallar ve standartların hakim olması, şirketin eksikliğini hissettiği konularda dışarıdan yardım alması, profesyonellerle çalışılması gibi bir takım öğeler ile birlikte bir çok konuda diğer işletmelere nazaran bir çok avantajlar elde ettiği sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların “Şirketinizin Gelecek Kuşaklara Aktarılması İçin Sizce Yapılması Gerekenler Nelerdir?” sorusuna vermiş oldukları yanıtlar yorumlandığında büyük bir çoğunluğun %65,5 ile kurumsallaşma gerektiğini savunmuşlardır. Diğer seçeneklere verdikleri cevaplar incelendiğinde %25,5 lik oran ile Aile anayasası oluşturmak %4,00 lük oran ile güçlü bir sermaye bırakmak ve %,5,00 lik gibi bir oran yeni ortaklar edinmek seçeneklerini tercih ettikleri görülmüştür.buradan hareketle çalışmamıza katılan aile işletmelerinde kurumsallaşma kültürüne verilen önemin benimsendiği ve bunu firmalarında mümkün olduğu kadar uygulamaya çalışmakta oldukarı sunusuna varılmıştır.anketlerde çıkan

ortalamalardan da açıkça belli olmakla birlikte kurumsallaşmanın şirketler için öneminin yadsınamaz derecede olduğu bulgusuna varılmıştır..

Sonuç olarak yapılan anket çalışmamızda ve daha önce konu ile alakalı yapılan çalışmalarda da açıkça belli olmakla birlikte aile şirketlerinin globalleşen dünya ekonomisinde oluşan rekabet piyasalarında ayakta kalabilmeleri, yeni pazar paylarına ulaşabilmeleri, şirketlerin uzun ömürlü olabilmelerinin en başında kurumsallaşma kavramı gelmektedir.Anket çalışmamız kapsamında katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda;Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın kaçınılmaz bir süreç olduğu,büyüme trendine giren işletmelerde bu süreci sağlıklı yürütebilmeleri adına kurumsallaşmanın mutlak suretle uygulanması gerektiği.Kurumsallaşma ile birlikte oluşan kurum kültürüne bağlı olarak işletme içerisinde birtakım kuralların içselleştirilmesi suretiyle şirket içinde oluşabilecek muhtemel sorunların üstesinden gelinebileceği sonucuna ulaşılmış.Ayrıca şirketin yönetimin kademelerinde alanında uzman kişilerin istihdam edilmesi gerektiği.Böylece şirket içerisinde oluşabilecek nepotizmin önüne geçilebileceği ve bu sayede çalışanların kendilerini daha güvende hissetmekte olduğu ve buna paralel olarak çalışanların performanslarında ve dolayısıyla şirketin performansında pozitif yönlü artışlar meydana geleceği sonucuna ulaşılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Acar, S. (2014). *Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur, 22-27.
- Akça, N. (2010). *Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 7-10
- Akdoğan, A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(21), 31-47.
- Akgemci, T. ve Sevinç, İ. (Editör: Tamer Koçel). (2004). *Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi*. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER Yayınları, 517.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: MUSİAD Yayınları.1-156
- Alkış, H. ve V. Temizkan, (2010), İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği, *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, 21(76), 73-92.
- Altınkaynak, S. K. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1-157.
- Andiç, B. ve İşler, S. (Editör: Tamer Koçel). (2008). *Bir Babaerkil Yöneticinin Devir-Teslim Töreni*. 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 1-475.
- Arbak, T. H. (2010). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 22.

- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik*. (2. Baskı) İstanbul: ASO Yayınları, 3-19.
- Aydemir, M. ve Demirci, M.K. (2006). *İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri ve KOBİ Örneğinde Bir Uygulama*. Ankara: Gazi Kitabevi, 46.
- Baraz, B. (2004). Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir’de Bir Araştırma. *Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 21(16), 763-765.
- Bilgin, N. (2007). *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1, 142.
- Birbil, D. ve Özdemir, Ö. (2007). Kütahya İli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi Araştırma Raporu. *Milli Prodüktive Merkezi*, Kasım, Ankara, 2.
- Bozkurt, Ö. ve Taşçıoğlu, H. (Editör: Tamer Koçel). (2008). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çatışma Sürecine Etkisi: Bir Vaka İncelemesi*. 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 1-379.
- Büyükhelvacıgil, M. (2010). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası*, (1. Baskı). İzmir: Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri, 16.
- Civan, M. ve Yaşar, Y (2005). *Aile İşletmelerinde kurumsallaşma Süreci; Gaziantep İlinde Bir Uygulama*. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 261.
- Çakıcı, A. ve Özer, B. Ş. (2008). Mersin’deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 40-54.

- Çetin, C., Akdemir, M. B. ve Ünal, H. (Editör: Tamer Koçel). (2008). *İş Doyumu İle Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Aile İşletmelerindeki Görünümüne İlişkin Bir Araştırma*, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 50-110.
- Dalay, İ. (2001). Yönetim ve Organizasyon. *Sakarya Üniversitesi Yayını*, Sakarya, 454.
- Doğan, R. (2014). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları ve Bir Model Önerisi: Adıyaman İlinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1-60.
- Elalmış, Ö. S. (2011). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1-54.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketleri*. (1.Baskı) İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 25-160.
- Fındıkçı, İ. (2007). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. (3. Baskı) İstanbul: Alfa Yayınları, 17-18.
- Fındıkçı, İ. (2008). *Aile Şirketleri*. (3. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım, 82-201.
- Fındıkçı, İ. (2011). *Aile İşletmeleri*. (1. Baskı) İstanbul: Alfa Yayınları, 80.
- Genç, N. ve Karcıoğlu, F. (2004). *Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 27.
- Gökçora İ. H. (2005). Profesyonelliğe saygı. Üniversite ve Toplum Bilim. *Eğitim ve Düşünce Dergisi*, 5(3), 1-15.
- Güney, S. (2008). *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*. (1. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi, 1-280.

- Güngör A. B. (2008). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü*. 3. Aile İşletmeleri Kongresi 18-19 Nisan, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 97.
- Güngör, A.B. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 1-292.
- Güral, Y. K. (1998). *Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Türkiye’de Kurumsal Bir Nitelik Kazanmış Olan ISO 9000 Uygulamasının Örgütlerarasında Benimsenerek Yaygınlaşmasını Kurum Teorisi İle İzah Eden Bir Araştırma*. Yayımlanmamış, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 37.
- Karabulut, A. T. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul’da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi KOBİ’ler Üzerinde Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 643-676.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. (2. Baskı). İstanbul: Hayat Yayıncılık, 68.
- Karpuzoğlu, E. (2002). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. (2. Baskı). İstanbul: Hayat Yayınları, 1-79.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları, 1,55.
- Kırım, A. (2001). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık Sanayii Ticaret A.Ş, 1-67.
- Kızıl, C. A. V. ve Esmer, Ö. (2013). Yalova’daki Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Muhasebe-Finansman ve Yönetim Organizasyon Sorunları, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*,1(2), 22-38.

- Kobal, K. E. S., ve Yıldırım, O. B. A. (2016). Küreselleşme Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46), 117-120.
- Koçel, T. (Editör: Tamer Koçel) (2010). *Önsöz ve Sunuş*, 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 5.
- Kömeçoğlu, G. (2009). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yönetim Kurullarının Yapısının Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 1-124.
- Meşe, B. (2005). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 1-53.
- Müftüoğlu, T. ve Kavuncu, İ. (1988). Aile İşletmeleri. *ASO Dergisi*. Temmuz-Ağustos, 9(93), 7-17.
- Özkaya M. O., Şengül, C. M., (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı. *D.E.Ü İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 109-126.
- Sarıtaş, A., Gürsoy S., ve Sarı, S. (2016). Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinde Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Etkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 13-30.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism Old and New. *Administrative Science Quarterly*. Vol:41, No:2, 40th Anniversary Issue, 261-273.
- Semerci, B. (2008). *Miras: Öncesi, Hayal Kırıklıkları ve Sonrası. Çözümü Var mı?*. 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi. 18-19 Nisan, İstanbul, 40-90.
- Staggenborg, S. (1988). The Consequences of Professionalization And Formalization In The Pro-Choice Movement. *American Sociological Review*, 2-586.
- Süder, A. (1989). Organizasyonda İçsel Farklılaşma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(18), 149.



- Şanal, M., ve Özgen, H. (2013). “Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 15-26.
- Şimşek, Ş. (2010). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları, 62.
- Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 1-162.
- Temel, K. E. ve Bulut, A. Z. (Editör: Tamer Koçel).(2008). *Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi*. 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 152.
- Tetik, N. Ve Uluyol, O. (2005). *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları, Malatya Sanayi İşletmeleri Uygulamaları*. (4. Baskı). İstanbul: Atlas Yayın Dağıtım, 2-25.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 24.39.
- Uluyol, O., (2004), *Aile Şirketleri Çatışmalar Sorunlar ve Çözümler*, (1.Basım) Malatya: Medipres Matbaacılık, 1-56.
- Yaşa, E. (2006). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 1-61.
- Yazıcıoğlu İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(21) 488-505.
- Yelkikalan, N. ve Aydın, E. (2003). Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Sermaye Birikimi, *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Biga İ.İ.B.F. Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 111-144.

Yolaç, S. ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110.

Yrk, N. (2006). “Aile şirketlerinde Kurumsallaşma ve Halka Açılmanın Finansal Performans zerine Etkisi: Halka Açık Bir Aile şirketi üzerinde Vaka alışması”. *The Journal of Social Economic Research*, 6(12), 110-202.



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı Adı: : Deniz ALKAN  
Uyruğu: : TC  
Doğum Tarihi ve Yeri : Tutak / 19.10.1984  
Telefon : 0506 354 2737  
Faks : 0476 227 0287  
E-mail : alkanmuhasebe.net@hotmail.com

### Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Doktora	.....	.....
Yükseklisans	Van Yüzücü Yıl Üniversitesi / İşletme	.....
Lisans	Anadolu Üniversitesi / İşletme	31.05.2010

### İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2012-2018	Alkan Mali Müşavirlik	Muhasebe Meslek Elemanı

### Yabancı Dil

İngilizce



YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU

YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

26/02/2019.

Tez Başlığı / Konusu

**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ:  
İŞGÖREN ALGISI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam 114 sayfalık kısmına ilişkin, 26/02/2019 tarihinde jüri tarafından Turnitin intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 7 (Yüzde Yedi) dir.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimededen daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuiki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

26/02/2019  
Deniz ALKAN  
Adı, Soyadı, İmza

Adı Soyadı : DENİZ ALKAN

Öğrenci No : 159205069

Anabilim Dalı : İŞLETME A.BD

Programı : İŞLETME

Statüsü :  Y. Lisans  X

Doktora

DANIŞMAN  
Dr. Öğr. Üyesi CELAL KIZILDERE

26/02/2019

ENSTİTÜ ONAYI  
UYGUNDUR

Doç. Dr. Bekir KOÇLAR  
Enstitü Müdürü