

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



KURUMSALLAŞMAYA ETKİ EDEN FAKTÖRLER: İSTANBUL  
İOSB'DEKİ AİLE İŞLETMELERİNDEKİ BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Vildan GENÇOĞLU ÇEÇEN

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr.Salih GÜNEY

Şubat, 2019



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



KURUMSALLAŞMAYA ETKİ EDEN FAKTÖRLER: İSTANBUL  
İOSB'DEKİ AİLE İŞLETMELERİNDEKİ BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Vildan GENÇOĞLU ÇEÇEN  
(Y1612.040058)

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr.Salih GÜNEY

Şubat, 2019




T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1612.040058 numaralı öğrencisi **Vildan GENÇOĞLU ÇEÇEN**'in “**Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler: İstanbul OSB’deki Aile İşletmelerindeki Bir Uygulama**” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.01.2019 tarih ve 2019/2 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 11.02.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
<b>Danışman</b>	Prof. Dr.	Salih GÜNEY	İstanbul Aydın Üniversitesi	
<b>Asıl Üye</b>	Doç. Dr.	Erginbay UĞURLU	İstanbul Aydın Üniversitesi	
<b>Asıl Üye</b>	Dr. Öğr. Üyesi	İlknur SAYAN	İstanbul Kent Üniversitesi	
<b>Yedek Üye</b>	Dr. Öğr. Üyesi	Fethi GÜRÜN	Üsküdar Üniversitesi	
<b>Yedek Üye</b>	Doç. Dr.	İlkay KARADUMAN	İstanbul Aydın Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Enstitü Müdürü



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans “Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler: İstanbul İOSB’deki Aile İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. ( / /2019)

**Vildan GENÇOĞLU ÇEÇEN**







## ÖNSÖZ

Tezin yazım aşamasında bana yol gösteren ve değerli katkılarını esirgemeyen sevgili Prof. Dr. Salih Güney hocama teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim aşamasında maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, her zaman benim yanımda olan ve her konuda bana inanan sevgili eşim Mert Çeçen'e, bu süreçte benim eksikliğimi hissettirmeyen ve varlığı ile beni tamamlayan sevgili annem Gülşen Gençoğlu ve babam M. Yaşar Gençoğlu'na, eğitimimiz süresince en zorundan en kolayına her şeyi birlikte öğrendiğimiz, başardığımız, tecrübelerimizi paylaştığımız ve benim en güzel kazanımım olan canım dostum Meltem Gıdık'a tezimin araştırma kısmında tecrübeleri ve bilgileri ile bana yol gösteren, bütün yüklerine rağmen benden yardımlarını esirgemeyen İstanbul Üniversitesi Öğretim Üyesi sevgili arkadaşım Prof. Dr. Umman Tuğba Gürsoy'a, tezimin son aşamasında benim yanımda olan ve benimle birlikte koşturana, yorulan sevgili arkadaşım Ayşegül Özkan'a teşekkürlerimi bir borç bilirim. Son olarak vaktinden çaldığım ama her ders çalışmam gerek dediğimde sessizce beni bekleyen güzel oğlum Atlas Çeçen'e yazmış olduğum tezimi ithaf ederim.

**Subat, 2019**

**Vildan GENÇOĞLU ÇECEN**



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
ABSTRACT .....	xix
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, AMAÇLARI, SÜREÇLERİ, BOYUTLARI VE ETKİLİ OLDUĞU ALANLAR .....</b>	<b>3</b>
2.1 Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımı.....	3
2.2 Kurumsallaşmanın Önemi.....	5
2.3 Kurumsallaşmanın Amaçları.....	7
2.3.1 Meşrulaşma .....	8
2.3.2 İstikrar sağlama .....	9
2.3.3 Tahmin edilebilirlik kazanma .....	10
2.4 Kurumsallaşma Süreci.....	10
2.5 Kurumsallaşmanın İşletme ve Aile İlişkileri Açısından Boyutları .....	13
2.5.1 İşletmenin kurumsallaşma boyutu .....	13
2.5.1.1 Stratejik yönetim .....	13
2.5.1.2 Stratejik planlama .....	15
2.5.2 Aile ilişkilerinin kurumsallaşması boyutu .....	17
2.5.2.1 Yönetim kurulu .....	17
2.5.2.2 Aile meclisi .....	19
2.5.2.3 Aile anayasası.....	20
2.5.2.4 Acil durum planı .....	22
2.5.2.5 Devir planı.....	22
2.5.2.6 Miras planı .....	23
2.6 Kurumsallaşmanın Etkili Olduğu Alanlar .....	25
2.6.1 Kurumsallaşmanın nepotizme etkisi .....	25
2.6.2 Kurumsallaşmanın güç kavgasına etkisi .....	26
2.6.3 Kurumsallaşmanın yönetsel sorunlara etkisi .....	27
2.6.4 Kurumsallaşmanın işletmenin devamlılığına etkisi .....	28
<b>3. AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, TEMEL ÖZELLİKLERİ, TİPLERİ, KURULMA NEDENLERİ, ŞEKİLLERİ, YÖNETİM BİÇİMLERİ, TÜRKİYE VE DÜNYA'DA AİLE İŞLETMELERİ .....</b>	<b>31</b>
3.1 Aile İşletmeleri Kavramı ve Tanımı.....	31
3.2 Aile İşletmelerinin Önemi .....	33
3.2.1 Aile işletmelerinin aileler açısından önemi.....	34
3.2.2 Aile işletmelerinin ülke ekonomisi açısından önemi .....	35

3.3 Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri.....	35
3.4 Aile İşletmelerinin Tipleri .....	37
3.4.1 Tek patronlu aile işletmeleri.....	38
3.4.2 Kardeş ortaklığı aile işletmeleri .....	39
3.4.3 Kompleks aile işletmeleri.....	40
3.4.4 Kurumsallaşmış aile işletmeleri .....	41
3.5 Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri .....	42
3.6 Aile İşletmelerinin Yönetim Biçimleri .....	45
3.6.1 Merkeziyetçi yönetimin etkili olduğu aile işletmeleri.....	45
3.6.2 Katılımcı yönetimin etkili olduğu aile işletmeleri.....	46
3.6.3 Otoriter yönetimin etkili olduğu aile işletmeleri .....	47
3.6.4 Profesyonel yönetimin etkili olduğu aile işletmeleri.....	48
3.7 Türkiye ve Dünya’da Aile İşletmeleri .....	49
3.7.1 Türkiye’de aile işletmeleri .....	50
3.7.2 Dünya’da aile işletmeleri .....	52
<b>4. AİLE İŞLETMELERİNİ DİĞER İŞLETMELERDEN AYIRAN</b>	
<b>    ÖZELLİKLER .....</b>	<b>55</b>
<b>5. AİLE İŞLETMELERİNDE SİSTEM MODELLERİ.....</b>	<b>57</b>
5.1 Aile Sistem Teorisi Modeli (İki Daire Modeli).....	57
5.2 Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli .....	59
5.3 Aile İşletmelerinde Dört Daire Modeli.....	60
5.4 Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Modeli .....	61
<b>6. AİLE İŞLETMELERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI.....</b>	<b>63</b>
6.1 Aile İşletmelerinin Avantajları .....	63
6.2 Aile İşletmelerinin Dezavantajları.....	65
<b>7. AİLE İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....</b>	<b>69</b>
<b>8. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN ÇATIŞMALAR VE YÖNETİMİ ...</b>	<b>73</b>
<b>9. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ VE</b>	
<b>    KURUMSALLAŞMA ÖNERİLERİ .....</b>	<b>77</b>
9.1 Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci .....	77
9.1.1 Aile işletmelerinin yasal olarak tanınması .....	79
9.1.2 Aile İşletmelerinin Devamlılığı.....	80
9.1.3 Aile işletmelerinde bireysel-kurumsal amaç uyumu .....	81
9.1.4 Aile işletmelerinde kurumsal kimlik kazanma.....	82
9.2 Aile İşletmeleri İçin Kurumsallaşma Önerileri .....	84
9.2.1 Yönetim işlevleri için kurumsallaşma önerileri .....	84
9.2.1.1 Planlama işlevi için kurumsallaşma önerileri.....	85
9.2.1.2 Organize etme işlevi için kurumsallaşma önerileri .....	86
9.2.1.3 Yürütme ve Koordinasyon İşlevleri İçin Kurumsallaşma Önerileri ..	87
9.2.1.4 Kontrol işlevi için kurumsallaşma önerileri .....	89
9.2.2 Kurum kültürü için kurumsallaşma önerileri .....	91
<b>10. YÜKSEK KURUMSALLAŞMIŞ AİLE İŞLETMELERİNİN BOYUTLARI</b>	
<b>    VE TEMEL ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>95</b>
10.1 Yüksek Kurumsallaşmış Aile İşletmelerinin Boyutları.....	95
10.2 Yüksek Kurumsallaşmış Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri .....	98
<b>11. KURUMSALLAŞMAYA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>101</b>
<b>12. KURUMSALLAŞMAYA ETKİ EDEN FAKTÖRLER: İSTANBUL</b>	
<b>    İOSB'DEKİ AİLE İŞLETMELERİNDEKİ BİR UYGULAMA .....</b>	<b>105</b>
12.1 Araştırmanın Amacı .....	105
12.2 Araştırmanın Yöntemi .....	105

12.3 Araştırmanın Hipotezleri.....	106
12.4 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği.....	108
12.5 Bulgular.....	109
12.5.1 Kişisel bilgi sorularına ilişkin bulgular.....	109
12.5.2 Şirket fonksiyonları ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler.....	111
12.5.3 Demografik özelliklere göre ölçek puan ortalamalarının fark analizi ..	115
12.5.4 Spearman korelasyon testi .....	126
12.5.5 Ki-kare testi.....	127
<b>13. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>133</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>137</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>149</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>157</b>





## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 3.1	: Türkiye’de Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri.....	51
Çizelge 4.1	: Aile İşletmeleri ve Kapitalist İşletmeler Arasındaki Farklılıklar .....	56
Çizelge 5.1	: Aile ve İşletme Sistemi Arasındaki Farklar .....	58
Çizelge 12.1	: Güvenilirlik analizi sonuçları .....	109
Çizelge 12.2	: Kişisel bilgi sorularına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.....	110
Çizelge 12.3	: Şirket fonksiyonları ölçeğinin ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları.....	111
Çizelge 12.4	: Örgüt kültürüne ilişkin bilgiler ölçeğinin ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları .....	113
Çizelge 12.5	: Örgüt-çevre ilişkisi ölçeğinin ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları.....	114
Çizelge 12.6	: Kurumsallık durumuna göre ölçeklerin ortalama puanlarının farklılığına ilişkin Kruskal Wallis H testi .....	115
Çizelge 12.7	: Şirket yaşına göre ölçeklerin ortalama puanlarının farklılığına ilişkin Kruskal Wallis H testi .....	119
Çizelge 12.8	: Çalışan sayısına göre ölçeklerin ortalama puanlarının farklılığına ilişkin Kruskal Wallis H testi .....	121
Çizelge 12.9	: Ankete katılan kişilerin eğitim durumuna göre ölçeklerin ortalama puanlarının farklılığına ilişkin Kruskal Wallis H testi .....	122
Çizelge 12.10	: Aile işletmelerinin ihracat yapma durumuna göre ölçeklerin ortalama puanlarının farklılığının Mann Whitney U testi sonuçları .....	123
Çizelge 12.11	: Aile işletmelerinin yabancı sermaye ortaklığının olması durumuna göre ölçeklerin ortalama puanlarının farklılığının Mann Whitney U testi sonuçları .....	124
Çizelge 12.12	: Aile işletmelerinin SPK’ya bağlı olması durumuna göre ölçeklerin ortalama puanlarının farklılığının Mann Whitney U testi sonuçları.....	124
Çizelge 12.13	: Aile işletmelerinin ilk girişimcisinin yakınlık derecesinin olması durumuna göre ölçeklerin ortalama puanlarının farklılığının Mann Whitney U testi sonuçları.....	125
Çizelge 12.14	: Aile işletmelerinde çalışan ve ankete katılanların cinsiyetine göre ölçeklerin ortalama puanlarının farklılığının Mann Whitney U testi sonuçları .....	126
Çizelge 12.15	: Spearman korelasyon testi sonuçları .....	126
Çizelge 12.16	: Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin yaşı arasındaki ilişkinin ki-kare sonuçları .....	128
Çizelge 12.17	: Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin yabancı sermaye ortaklığı olması durumu arasındaki ilişkinin ki-kare sonuçları .....	129
Çizelge 12.18	: Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin SPK’ya bağlı olması durumu arasındaki ilişkinin ki-kare sonuçları .....	130

**Çizelge 12.19:** Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin çalışan sayısı arasındaki ilişkinin ki-kare sonuçları ..... 131





## ŞEKİL LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Şekil 3.1:</b> En Büyük Aile Şirketleri .....	54
<b>Şekil 5.1:</b> Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli .....	60
<b>Şekil 5.2:</b> Aile İşletmelerinde Dört Daire Modeli .....	61
<b>Şekil 9.1:</b> İşletmelerin Kurumsallaşma Aşamaları .....	79





## KURUMSALLAŞMAYA ETKİ EDEN FAKTÖRLER: İSTANBUL İOSB'DEKİ İŞLETMELERİNDEKİ BİR UYGULAMA

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde çalışan kişilerin şirket fonksiyonları, örgüt kültürü, örgüt çevre etkileşimi düzeylerine ilişkin kurumsallaşması üzerine etkilerinin incelemesidir. Bu amaçla, işletmelerin kurumsallaşma düzeyine ilişkin bulguların elde edilmesinde, Roger C. Alled ve Russel S. Alled tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Araştırma için birbirinden farklı toplam 112 aile firmasında çalışan kişiler ile anket yapılmıştır. Bunlardan 16 kişi birden fazla soruya cevap vermediklerinden değerlendirme dışında tutulmuştur. Kalan 96 kişi ile araştırma gerçekleştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Kurumsallaşma, Aile İşletmeleri, Şirket Fonksiyonları, Örgüt Kültürü, Örgüt Çevre Etkileşimi*



## **FACTORS EFFECTING INSTITUTIONALIZATION: AN IMPLEMENTATION ON FAMILY BUSINESSES IN ISTANBUL IOSB**

### **ABSTRACT**

The aim of this study is to investigate the effects of people working in family businesses on institutionalization of organizational functions, organizational culture and organizational environment. For this purpose, the scale developed by Roger C. Alled and Russel S. Allred was used to obtain the findings related to the institutionalization level of the enterprises. For the research, people working for a total of 112 family firms were surveyed. 16 of them were excluded from the evaluation because they did not answer more than one question. The remaining 96 people were surveyed.

**Keywords:** *Institutionalization, Family Business, Company Functions, Organizational Culture, Organizational Environment Interaction*



## 1. GİRİŞ

Literatürde bugüne dek aile firmalarının kurumsallaşma düzeyleri ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Ölçekleri yaygın bulunan ve geçmişten günümüze en çok üzerinde araştırma yapılan konu ise aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirleyen faktörlerdir. Bu konular çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren aile firmalarına hem yönetici hem de çalışanlar bazında uygulanmış ve sonuçları alınmıştır.

Bu çalışmada ise aile firmalarının kurumsallaşma düzeyleri, sahip oldukları kalite belgelerinin varlığı, ihracat, yabancı sermaye ortaklığı, SPK'ya bağlılık, büyüklük, işletme yaşı ve toplam çalışan sayısı ile bağdaştırılmıştır. Çalışmada aile firmaları ve kurumsallaşma ile ilgili literatür araştırması yapılmış ve en önemli yönleri ile ele alınmıştır. Sıkça literatürde rastlanan bir konu olan aile işletmelerinde kurumsallaşmanın boyutları işletmenin bunlara ilişkin şirket fonksiyonları, örgüt kültürü, örgüt çevre etkileşimi ilişkilendirilerek analiz edilmeye çalışılmıştır.

Günümüz aile işletmenlerinin kurumsallaşmaya bakış açısı olumlu olsa da süreç ilerledikçe kurumsallaşmaya açısından yetersiz kalmaktadırlar. Yapılan araştırmalar, kurumsallaşmanın şirketin geneline yayılması ile toplam kaliteyi, tarafsız yönetim anlayışını, sistemli olarak büyümeyi beraberinde getirdiği ve rekabet gücünü arttırdığı ortaya koymuştur. Fakat kurumsallaşma sürecinin getirdiği sistem ve sınırlar, bürokratik işler, hiyerarşik yapı ile yürütülen ve nesilden nesile aktarılan yönetim anlayışını benimsemiş olan aile işletmelerinin örgüt kültürüne ters düşebilmektedir. Bu özellikle işletme için alınacak olan kararlarda, dışarıdan yönetim kurulu üyesi almış dahi olsa, aile mensubu olan yöneticinin kontrolü kaybetme hissi duyması ile daha da belirgin duruma gelmektedir. Kuşaklar arası çatışmalar tam da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Yeni gelen nesil, kaliteli ve sürdürülebilir bir varlık sağlamak isterken, şirketin genelinde kendi hakimiyetini yıllardır sürdüren önceki nesil yönetici, işletmenin kar sağlamasını yeterli görmekte, çatışmalar durumunda ise yine kendisi

müdahale etmektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda işletmenin kısa ömürlü olmasına ya da küçülmesine de sebep olabilmektedir. Bunun yanı sıra işletmenin büyüyen hacmi, faaliyet alanlarının genişliği, kalite yönetim sistemi belgelerine sahip olması gibi özellikler kurumsallaşmayı tamamlamada etkili bir faktör olarak görülmemektedir.

Çalışmada kurumsallaşma düzeyine ilişkin bulguların elde edilmesinde, Roger C. Alled ve Russel S. Allred tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek aynı zamanda 2007 yılında Cihan Kıran tarafından yazılan ‘Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma’ isimli tezde kullanılmıştır ve anket burada ki son hali ile kullanılmıştır. Araştırma için birbirinden farklı toplam 112 aile firmasında çalışan kişiler ile anket yapılmıştır. Bunlardan 16 kişi birden fazla soruya cevap vermediklerinden değerlendirme dışında tutulmuştur. Kalan 96 kişi ile araştırma gerçekleştirilmiştir.



## **2. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, AMAÇLARI, SÜREÇLERİ, BOYUTLARI VE ETKİLİ OLDUĞU ALANLAR**

### **2.1 Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımı**

Kurum, topluma ait ekonomik, sosyal ve kültürel faaliyetler gibi sorunlar ve ihtiyaçlar ile ilgilenen oluşumlardır şeklinde tanımlanabilir. Kurumların asli özelliklerinden biri olarak ifade edilen, bir işi net, biçimsel ve düzenli yapması da bu tanımında dahil edilmektedir. Kurum olabilme, bu yapıyı oluşturan kişilerin davranışlarının tekrar etmesi, kemikleşmesi ve bunun ortak hareket şekli ile kabul görebilmesidir.

Toplumsal açıdan ise kurum, toplum içerisinde örgütlenmiş, yer edinerek kabul görmüş olan kurallar, yerleşmiş bir düzen ve topluluk demektir. Kurumsallaşma ise, örgütlerin değişik mekân ve zamanlarda birbirine yakın reaksiyonlar göstermesi, standartlaşmış kurallar ve politikalar ile tutarlı davranışlar sergilemesidir. Kurumsallaşan bir işletme toplum içerisinde ve kendi alanında güvenilir ve istikrarlı olarak kabul edilir (Güney, 2008:278). Belirli standartlara ulaşmış işletmeler güvenilir olduklarından toplumun tercihlerinde de önceliklidirler.

Kurumsallaşma sosyolojik, politik, ekonomik ve örgütsel olarak farklı açılardan araştırılabilecek bir konudur. Çevreye uyum tarafından kurumsallaşma kavramına bakıldığında, çevredeki değişim ile birlikte işletmenin organizasyonel olarak değişiminin sağlanması ve standart bir hale getirilebilmesidir. Burada dikkat çeken üç konu karşımıza çıkmaktadır. Bu konular şunlardır (Sönmez, 2017:74):

- Çevresel değişimlere uyum sağlarlar.
- Değişimi öğrenirler.
- Ortaya çıkan değişime uygun standart sağlarlar.

Sosyal bilimciler yaptıkları araştırma ve inceleme verilerine dayanarak kurumsallaşmayı tanımlamışlardır. Bu tanımlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Kurumsallaşma, işletmenin kişisel inisiyatiflere bağlı kalmadan, hayatta kalabilmesi için ihtiyaç duyduğu tüm faaliyetleri sistematik bir hale getirmesidir (Günay, 2014:30).
- Kurumsallaşma, işletmenin belirlediği strateji ve hedeflere uygun ortak bir kültür yapısı oluşturarak, her çalışanın iş tanımlarının yazılı yapıldığı, iş akışlarının hazırlanıp sistemsel bir şekilde getirildiği, her çalışanın görev, yetki ve sorumluluk alanının net olduğu, her departmanın kendini yönetebildiği bir sistemdir (Tosun, 2013:14).
- Kurumsallaşma, işletme yönetiminin profesyonel kişilere bırakılmasıdır. (Yazgan, 2010:63).
- Kurumsallaşma, işletmelerin belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda, belirlenmiş kurullar ve değerler dahilinde yönetilmesidir (Karavardar, 2011:161).
- Kurumsallaşma, işletmede verimli iş ortamının yaratılmasıdır. (Yelkikalan, Aydın, 2010:88).
- Kurumsallaşma, işletmenin sistemli bir yapıya dönmesi, kişilerden çok kaidelere, belirlenmiş standartlara ve prosedürlere uygun yönetilmesi hem ailenin hem de işletmenin dış çevre koşullarına uyumlu bir hale gelmesi, istikrarsız, dağınık ve dar teknik bir işleyiş biçiminden ziyade, belirli, dengeli ve düzenli bir şekilde sosyal bir bütünlük oluşturması, kurumsal bir kimliğe sahip olması, işletmenin geleceğini teminat altına alarak sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır (Çakıcı, Özer, 2008:42).
- Kurumsallaşma, örgütlerin toplum ihtiyaçları ve baskıları sonucunda esnek ve hassas bir organizma haline dönüşerek farklı bir kimlik kazanması sürecidir. (Türkoğlu, Çizel, 2016:157)
- Kurumsallaşma, toplumsal yapı içerisindeki davranışları düzenleyen kurullar, bireylerin üstlendikleri rollerin temelindeki inançlar, normlar ve bu bireylerden meydana gelen örgüt sistemine verilen isimdir (Sarıtaş, Gürsoy, Sarı, 2016:139)

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak kurumsallaşmayı şu şekilde tanımlayabiliriz; işletmelerin yönetimin ve işleyiş biçimi açısından kişilerin inisiyatifleri ile değil, belirlenmiş prosedürlere bağlı olarak profesyonellerce yönetilmesi, işletmenin amaç ve hedeflerine uygun bir politika ile en etkin çalışma ortamının sağlanarak çalışanların verimli biçimde çalışabilmesi için ihtiyaç duyulan ortamın sağlanması, işletmenin sistematik ve kontrollü bir yapıya adapte olmasıdır.

Aile işletmelerinde yönetimin aile mensubu kişilerde olması kurumsal olmayan bir yönetim şeklidir. Kurumsal yönetim sayesinde aile işletmelerinin dışarıdan profesyonel yöneticilerle çalışarak, işletmenin işleyişini daha sistematik bir hale getirir (Sönmez ve Toksoy, 2011:55). Kurumsallaşma, işletmelerin kalıcı olabilmesi, hedef kitlesi üzerinde uzun vadeli etki bırakabilmesi ve tercih edilebilir olabilmesi üzerinde etkilidir. Kurumsallaşma ile birlikte işletmeler, uzun yaşam süresi olan inovatif işletmelere dönüşürler (Öner ve Turhan, 2010:127). Kurumsallaşma çevredeki gelişmeler doğrultusunda süreçlerin kurallı ve sistematik bir hale getirilmesi şeklinde ifade edilebilir. İşletmeler değişen koşullara ayak uydurarak, stratejilerini, yapılarını geliştirirler. Kurumsallaşma işletmelerin değişen şartlara hızlı bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olur. Hızlı büyüme ve gelişim sağlar. İşletmeler yeniliklere karşı direnç göstermez, açık olurlar.

## **2.2 Kurumsallaşmanın Önemi**

Kurumsallaşma büyüyen ve gelişen işletmeleri için yeniden yapılanma sürecidir. İşletmeleri kurumsallaşma ile birlikte daha sistemli ve düzenli bir hale getirirler. Kurumsallaşma beraberinde nitelikli iş gücü, profesyonel yönetim yaklaşımı, kaliteli üretim, doğru ve uygulanabilir stratejiler getirir.

İşletmelerin nesilden nesile aktarımı ve süreklilik sağlanması, özellikle küçük ölçekli işletmelerde en önemli, hayati konulardan biridir ve bu nedenle kurumsallaşmanın işletmeler için önemi büyüktür (Baraz, 2006:123). Kurumsallaşma çalışanların bağlılıklarını güçlendirir ve bu sayede uzun vadede verimliliğin artmasını sağlar. Kurumsallaşmak işletmeyi başarılı yapmaz, var olan başarısını sürekli kılar. Kurumsallaşma işletmeleri için çok önemlidir ve

işletmeye sağladığı faydalar açıkça görülebilmektedir. Kurumsallaşmanın işletmeye olan faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yıldız, 2010:13):

- Kurumsallaşma işletme faaliyetlerinin sürekliliğini sağlar ve yaşam süresini uzatır.
- Sürekli gelişim gösteren işletmelerde kurumsallaşma, profesyonel yöneticilerin yeterli olmadığı zamanlarda farklı alternatifler sunarak devamlılık sağlar.
- Kurumsallaşma ile işletmeler farklı iş alanlarına ayrılabilir ve ayrı olarak yönetilebilirler.
- Kurumsallaşma sağlamış, köklü ve tanınmış işletmelerde, işinde yetkin ve kabiliyetli çalışanları istihdam etme oranı çok yüksektir ve bu işletmelerde çalışanlar, kendilerini takdim etmekten onur duyar.
- Kuramsallaşma işletmelerde doğru bir hiyerarşi kurulmasını sağlar.
- Kurumsallaşma ile birlikte işletme içerisinde iletişim kuvvetlenir.

Kurumsallaşma ile birlikte işletmeler kilit pozisyonlarda bulunan yöneticilerin ani istifası, malulen emekli olması gibi beklenmedik durumlara karşı daha hazırlıklı olurlar. Bu da işletmelerin yöneticilere bağımlı olması durumunun önüne geçer.

İşletmeler kurumsallaşarak daha sistemli bir hale gelirler ve kurallara bağlı çalışırlar. Sistemli hale gelen işletmeler, kendi alanlarına ait her konuda bir politika belirlemişlerdir ve bu politikaları uygulamaya yönelik olarak, işletmeye rehberlik sağlayacak kurallar düzenlemişlerdir. Kuralların konulmasında ki amaç ise, yönetici seviyesi dahil, her kademedeki çalışanın bu kurallara uygun çalışmasıdır. Kurumsal işletmelerin bir organizasyon şeması olmalıdır ve tüm görev, yetki ve sorumluluklar yazılı bir şekilde belirtilmelidir (Arslan, 2009:44). İşletmeler kurumsallaşma ile birlikte kurallara bağlı olarak faaliyetlerini sürdürürler. Bununla birlikte örgüt yapısı da kurumsallaşmanın getirmiş olduğu bu kaidelere uyum sağlamalı, sürecin bir parçası olmalıdır. Her bir çalışan kendi yetki ve sorumluluk alanını bilmeli ve sistem buna uygun çalışmalıdır.

Kurumsallaşmanın sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Kaptanoğlu, 2011:7):

- İşletmeler, kurumsallaşma ile beraber sosyal sorumluluklarını yerine getirirler,
- İşletmeler uluslararası pazarlara daha rahat bir şekilde ulaşabilirler,
- Kaynakları verimli ve etkin kullanıyor olduklarından toplum açısından da faydalı olurlar,
- İşletmeler alanlarında profesyonelleşmiş kişiler ile çalışıyor olduklarından geleceğe yönelik planlar yapabilirler,
- Gelişen ve ilerleyen teknolojiye hızlı bir şekilde bilgi sahibi olurlar ve yararlanabilirler,
- Örgütün belirli bir kültüre sahip olması ve örgüt üyelerinin eğitim alması, çalışan bağımlılığının artmasını sağlar,
- Halka açılmada kurumsal işletmeler daha avantajlı olurlar.
- Kurumsallaşan işletmeler, spekülasyon karar almaktan ve atılım yapmaktan kaçınırlar çünkü, fiyat, maliyet ve yatırım anlamında dengeli karar vermelidirler. Bu davranışta ulusal ekonomiyi pozitif yönde etkiler.
- İşletmeler müşteri odaklı çalıştıklarından ürünlerini yenileyebilir ve iyileştirebilirler.
- Bir kurumsal işletmenin uluslararası arenada gösterdiği başarı kendi ülkesinin çıkarlarına katkı sağlar.

İşletmeler kurumsal bir yapıya geçtiğinde, kendine sağlayacağı yararlar ile birlikte toplum içinde yararlı bir hale gelir. Çevreye duyarlı, kaynakları en iyi şekilde kullanan, inovatif, kolay ve daha hızlı büyüyen bir işletme haline gelirler. Bunu başarırken de hep topluma hem de bulunduğu ülkeye büyük ölçüde katkı sağlarlar.

### **2.3 Kurumsallaşmanın Amaçları**

İşletmeler için kurumsallaşmanın en temel amacı, kişilere bağımlı kalmadan, faaliyetlerini düzgün bir şekilde devam ettirmek, işletmeyi geliştirerek geleceğe taşıyabilmek ve tüm bunları yaparken çevresi tarafından itibar gören bir işletme haline gelmektir.

Kurumsallaşmanın amacı, işletmenin rekabet ortamında, kendi özellikleri ve yetkinliklerini kullanarak ayakta kalabilmesidir. Buna istinaden kurumsallaşma,

nitelikli, tüketiciye güven duygusunu veren mal/hizmet üreten, topluma mal olabilen, bürokratik yapıda ve güçlü işletmelerin temel bir özelliği haline gelmiştir (Bayer, 2005:127). Kurumsallaşma, işletmelerde sistemsal bir yapı kurmayı amaç edinmektedir. İşletmenin faaliyetleri ile ilgili alınan kararlar, personel istihdamı da dahil olmak üzere her birim bir düzene tabidir. Yönetimin değişimi, kişinin değişmesi ile bağlantılı değildir. İşletmede ki takım çalışması, raporlamalar, dosyalama ve arşivleme gibi kavramlar kolay kolay değişmeyecek bir hale gelir (Büte, 2010:7). Kurumsal yönetim uzun vadede işletmenin karlı ve başarılı bir şekilde büyümesini, sağlanan başarının devamlılığını, adil ve sorumluluk sahibi davranışların sağlanmasını ve işletmede hak sahibi olan kişilerin çıkarlarının korunmasını amaçlamaktadır (Bakal, 2013:31). Kurumsallaşmanın amaçlarını üç ana başlık halinde ele alarak açıklayacağız:

### **2.3.1 Meşrulaşma**

İşletmelerin kurumsallaşma süreci içerisinde en önemli amacı çevresinde kabul görebilmesidir. Bir işletmenin çevresinde kabul görebilmesi için meşruiyetini sağlaması yani yasal olması gerekmektedir.

İşletmelerin hukuki yapısını oluşturan, yasalar ile belirlenen örgütsel yapıdır. Bir işletmenin hukuki yapısı yasal ya da serbestçe seçilmiş olsa bile, esas olan konu işletmelerin yönetim ve örgüt için gerekli olan her şeyi yapma zorunluluklarıdır (Tutar, 2009:44). Meşrulaşma, kurumsallaşmanın esas ve ilk amacıdır. Meşrulaşma, işletmelerin yasalara uygun bir kurum olmasını, pazarda etkin olan kişiler tarafından oluşturulan normlara ve düzenlemelere uygun eylemler ve yapılar geliştirerek sağlamayı amaçlar. İşletme eylemlerinin yasal olması, o işletmenin çevresinde kabul görmesi ile doğru orantılıdır. Eylemler yasal olduğu sürece işletmenin çevresinde kabul edilebilirliği de artar (Apaydın, 2007:31). Meşrulaşma ile birlikte işletmeler faaliyetlerini yasal olarak sürdürürler ve çevreye uyum sağlarlar. Çevre ile uyumlu bir yapı işletmenin toplum tarafından kolay anlaşılabilmesini sağlar.

Meşru olmak biçimsel sistemleri kullanmayı ve eylemlerin hedef merkezli olarak yapılmasını gerektirir. İşletmelerin hissedarlarından farklı hedefleri olmasını ve bir yapıdan çok bir kişilik olarak görülmesini sağlar. İşletme bu özellikle birlikte diğer kuruluşlara tarafından daha net anlaşılır ve sahip olduğu

misyonu daha iyi ifade eder (Erdirençelebi, 2012:196). Meşrulaşma işletmenin tüketici gözünde marka bilinirliğini artırır. Bunu sağlarken aynı zamanda güven kazanır. İşletme yasalara uygun ve düzenli işleyişi sayesinde pay sahibi olduğu pazarda rakipleri karşısında fark yaratır.

### **2.3.2 İstikrar sağlama**

Rekabet koşullarının hızlı değişimi ve buna bağlı olarak çevrenin değişen taleplerine işletmelerin uyum gösterebilmesi için kendi yapısında da değişime ihtiyaç duymaktadır. Burada önemli olan işletmenin bu değişimi istikrarlı biçimde başarabilmesidir.

İşletmeler kuruluş sırasında büyüklük, üretim kapasitesi, üretim alanı, dağıtım kanalları ve olması muhtemel gelişmeler gibi ana öğeleri dikkate alarak işletmenin içerisindeki görev, faaliyet ve davranış biçimlerini belirleyen bir yapı belirlerler. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, belirlenen bu yapının değişen koşullara uyum sağlayabilecek esneklikte olması ve işletmenin gereksinimlerini karşılayabilir nitelikte olması gerekmektedir. İşletmeler statik bir yapıdan çok dinamik bir yapıya sahip olmaları varlıklarını sürdürebilmelerinde önemlidir. (Güller, 2010:41) İşletmenin kendi faaliyet ve örgüt yapısı kadar çevresi ile etkileşim halinde olması da istikrar sağlamasında etkilidir. Durağan bir yapı, sürekli değişen koşullar yapı karşısında zayıf kalmaktadır. Bu da işletmenin sürekliliğini sağlamasında olumsuz etkiler doğuracaktır.

Kurumsallaşma amaçlarından biri olan istikrar sağlama, pazarın değişen şartlarına uyum sağlayabilmek amacıyla örgüt kapasitesinin genişletilmesi, daha büyük bir hedef kitleye ulaşabilmesi, değişen ürün taleplerine hizmet verebilmesi için uzun süreli, etkili ve esnek değişim gerçekleştirebilmesi, tüm bunları yaparken de süregelen tecrübelerinden faydalanarak kendine yeni özellikler kazandırması ile elde edilen bir örgütsel durumdur. İşletmelerin kurumsallaşması da çevreye uyum sağlamak ile alakalı olduğundan işletmelerinde zaman içerisinde bu değişime ayak uydurması gerekmektedir. İstikrar ve değişim birbirine zıt kavramlar olarak algılansa bile birbirini bütünler. İstikrarı sağlayan da işletmelerin değişim içerisindeyken deneyim ve yeteneklerini kullanmasıdır (Kaptanoğlu, 2011:11). Çevre ve rekabet şartları ne

kadar değişken olursa olsun, işletmeler her türlü değişime uyum sağlayabilmeli, bunu sağlarken sahip olduğu tecrübeleri ile birlikte yenilenmeli ve kendini revize edilebilmelidir.

### **2.3.3 Tahmin edilebilirlik kazanma**

Aile işletmelerin istikrarlı bir şekilde büyüebilmeleri, süreklilik sağlayabilmeleri, faaliyetlerini sorunsuz bir şekilde sürdürebilmeleri için hem iç hem de dış çevreden kaynaklanan durumları öngörebilmesi, gerçekleşen ve değişen şartlar karşısında her zaman hazır bir duruş sergilemesi gerekmektedir.

İşletmenin değişen durumlar karşısında gösterecekleri davranışların çalışanlar ve diğer kuruluşlar tarafından öngörülebilmesidir. Tahmin edilebilirlik neticelerin değişken olmamasını sağlar ve bu da müşteri memnuniyetini daha üst seviyeye taşır. Kurumsallaşma ile birlikte tahmin edilebilirlik işletmelere olan güven duygusunu güçlendirir ve işletmenin performansını artırır. Kurumsallaşma sürecinde biçimselleşmek, tahmin edilebilirliği arttıran en önemli unsurdur (Yıldız, 2010:14). Kurumların karşılaşılabileceği tehlikeleri öngören bir sistemin varlığı, işletmenin ve kurumsal kimliğinin devamını sağlamanın yanı sıra faaliyet gösterdiği pazarda kendisine güç kazandıracaktır.

İşletme ile çalışan kişilerin, işletmenin davranışlarını öngörebilmesi ile belirsizlik en alt seviyeye düşer. Belirsizlik kişilerde güven eksikliğine sebep olur ve işletmeye yapılmak istenen yatırımlara engel olur. Güven işletmelerdeki çıktı performansını arttıran en önemli unsurdur (Tutar, 2009:44). Çevresi tarafından tanınan ve güven telkin eden işletmeler hem toplumsal olarak hem de yatırımcı gözünde iyi bir izlenime sahip olurlar ve tercih edilme potansiyelleri yüksek olur.

Bir işletmenin dışarıdan veya içeriden gelecek tehlikeler karşısında hazır olması, tedbirler alması faaliyetlerinin devamlılığını sağlar. Süreklilik sağlayan ve güven kazanmış işletmeler rakiplerine karşıda daha avantajlı olurlar.

## **2.4 Kurumsallaşma Süreci**

Değişimin gerekliliği konusunda çoğu kişi aynı ortak fikre sahiptir. Uygulanma aşamasında birçok ayrı düşünceler ortaya atılır. Bu her ülkenin, kültürün,



işletmenin, müşterinin ve ürünün farklı olmasından kaynaklanır. Buna bağlı olarak, değişim şekli de farklı olacaktır.

Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir ve uyum sağlayabilmek için işletmelerin içerisinde bulunduğu koşullar sürekli olarak analiz edilmeli ve işletmeye uygun hale getirilmesi, bunun içinde teknolojideki yeniliklerin takip edilmesi ve çalışan niteliklerinin sürekli olarak yenilenmesi gerekmektedir (Ak, 2010:84). En uygun olan zamanda kurumsallaşma çalışmalarının başlaması beklenen sonucu alabilmek için çok önemlidir. Kurumsallaşma bir ölçek sorunudur ve büyüme aşamasında olan işletmeler için uygundur. Kurumsallaşma canlı bir süreçtir. Bu süreç içerisinde işletmelerin kurumsallaşmak için dikkat etmesi gereken hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özcan, 2015:198-199):

- Sosyal yaşam ihtiyaçlarını ve kanun değişikliklerini göz önünde bulundurmak,
- Uzun ömürlü olmak, örgütsel ve bireysel hedeflerinin uyumlu bir şekilde gerçekleşmesini sağlayarak hem ekonomik hem de sosyal statülerini güçlendirmek,
- İşletmenin devamlılığını sağlamak için kendisinin ve örgüt üyelerinin ihtiyaçları ve hedefleri arasındaki uyumu göz önünde bulundurmak,
- Kendilerine has uygulama ve düzenlemeler yaparak bunları basit bir şekilde yerleştirip ayırt edici bir kurumsal kimlik yaratmalıdır.

İşletmeler kurumsallaşma sürecine girerken değişen koşulları ve yasal düzenlemeleri dikkate almalı, ekonomik ve sosyal açıdan güçlü bir altyapıya sahip olmalı, çalışanlar ve işletme arasında denge kurmalı ve fark yaratabilir olmalıdır.

İşletmeler kurumsallaşma sürecinde tüm faaliyetlerinin arasında sistemli bir iş akışı sağlamalıdır. Bu iş akışı içerisinde organizasyon yapısının meydana getirilmesi, yazılı iş tanımları oluşturulması ve bunun herkesçe biliniyor olması, karar alma mekanizması oluşturulması, kuralların belirlenmesi, yönetici pozisyonuna getirilecek kişilerin kriterlerinin belirlenmesi, yetki ve sorumluluk alanlarında dengenin kurulması, performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi bulunmaktadır. (Yılmaz, 2014:28) Kurumsallaşma sürecine giren işletmelerin yapılarını kurumsal yapının gerekliliklerine uygun bir şekilde

adapte etmesi, sistemli bir yapının kurulup, tüm işletmeye hakim kurallar çerçevesinde bir iş akışı oluşturması gerekmektedir.

İşletmelere bir değer katan ve denge sağlayan kurumsallaşma sürecinin sonunda, işletmeler varlıklarını devam ettirebilme amacına ulaşmış olmaktadır. Buna istinaden bir işletmenin kurumsal bir kimlik kazanmış olması, çevresinde kabul görmüş ve devamlılık kazanmış olduğu manasına gelmektedir. İşletmelerin kurumsallaşma sürecindeki değişimlerini izlemek bu konuya yol gösterici olması konusunda önem teşkil etmektedir (Kocabaş, Baytekin, 2004:427). Bir işletmenin kurumsal bir yapı kazanma sürecinde yaşadığı yapısal ve köklü değişimlere bakıldığında sağlamış olduğu istikrar, devamlılık ve çevresine vermiş olduğu güven kurumsallaşma adına bir kriter olarak gösterilebilir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci açısından yönetim sistemleri, amaçların açık ve net bir şekilde anlaşılır olması, planlama, insan kaynakları, kültür ve çevre konuları etkilidir. Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde önlerindeki en büyük engelin aile kültürünün işletme kültürünü etkilemesi olduğu düşünülmektedir (Erben, 2004:354) Kurumsallaşma sürecinde aile fertlerinin kurumu kendi kültürlerinin etkisinden çıkarmalıdır. Kurumsal bir yapı sağlamada örgüt kültürünün kendi amaç ve hedeflerine uygun ve ortak olması önemlidir.

Kurumsal yapı tamamen profesyonel yönetim kurulu üyesinin varlığı ile oluşmaz. Kurum içindeki ilişkilerin ve değerlendirilecek endekslerin tasarımı, ortak bir örgüt kültürünün oluşturulması ve çalışma yaşamının buna göre yeniden yapılanması uzun ve emek isteyen bir süreçtir. Aile üyesi olmayan, dışarıdan gelen yöneticilerle işletmenin kurumsallaşması mümkün değildir. İşletmenin kurumsallaşmaya hazır olması, bu süreci başlatma kararının doğru zamanda alınması çok önemlidir (Kömeçoğlu, 2009:34). Kurumsal bir yapıya hazır, ortak bir amaç için birlikte çalışan bir örgüt yapısına sahip, doğru ve yerinde kararlar alabilen bir yönetim kurulunun varlığı işletmenin kurumsallaşma sürecinin başlamasında önemlidir. Sadece profesyonel yönetici istihdamı işletmenin kurumsal bir yapı oluşturmada yeterli değildir.

## **2.5 Kurumsallaşmanın İşletme ve Aile İlişkileri Açısından Boyutları**

Kurumsallaşmanın işletme ve aile ilişkileri açısından boyutları mevcuttur. Bunları aşağıda detaylı olarak açıklayacağız.

### **2.5.1 İşletmenin kurumsallaşma boyutu**

Stratejik yönetim ve planlama işletmelerin düzgün bir şekilde büyümesini ve gelişmesini sağlar. Bu sebeple işletmelerin kurumsallaşma sürecindeki gelişimi, vizyon ve misyona ulaşmaları, yönetim şekillerinin belirlenmesi gibi konularda stratejik yönetim ve planlama büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin kurumsallaşması boyutunu Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama olarak iki ayrı başlık altında inceleyeceğiz.

#### **2.5.1.1 Stratejik yönetim**

Kurumsallaşmanın işletmeler açısından ilk boyutu, işletmelerin gelecekte elde etmek istediği başarıyı sağlamada birçok yönetsel faaliyetleri gerçekleştirdiği ve kararlar aldığı bir süreç olan stratejik yönetimdir.

Stratejik yönetim kavramı, 20.yy'ın ikinci yarısında işletme ve yönetim alanına girmiştir. Anlam ve konu ile ilgili olarak o dönem ortak bir fikir birliği sağlanamamışsa da strateji işletmenin ilişkilerini düzenleyen ve faaliyet gösterdiği pazarda üstünlük sağlayabilmesi için sahip olduğu kaynakları harekete geçirmesi anlamı taşır (Durur, 2009:33). Sürekli olan değişen rekabet şartlarını göz önünde bulundurarak işletmelerin ayakta kalabilmeleri için ihtiyaç duyduğu konularda tedbirli olması ve kaynaklarına yön vermesi gerekmektedir.

Stratejik yönetim süreci, genel yönetim sürecinden farklı olarak ele alınmalıdır. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için yapılacak olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması, kontrolü işletme yönetim sürecinin içerisinde yer almaktadır. Stratejik yönetim, genel yönetim sürecinin bir parçası olarak değerlendirilir. Stratejik yönetim süreci işletmenin çevresini tanıyabilmesini, analiz edebilmesini içerir ve işletmenin uzun dönemdeki akıbeti ile ilgili olan sorularını yanıtlar. Bu sebeple uzun vadeli bir görüş ve düşünme, stratejik yönetim için gereklidir ve işletmenin tepe yönetiminin sorumluluk alanındadır (Ofłazer, 2014:131). Stratejik yönetim, geleceğe yönelik yapılan bir

planlama değildir. İşletmeler için uzun vadeli plan yapmak, çevrenin sürekli değişimi söz konusu olduğundan mümkün olamamaktadır.

İşletmeler için stratejik yönetim, belirlenen hedeflere ulaşabilmesine olanak sağlayacak işlevsel kararların net ve kesin bir şekilde ifade edilmesi, bütünlüğü tamamlanması ve değerlendirilmesi bilimidir şeklinde tanımlanabilir. Bu tanıma istinaden, stratejik yönetim; işletmenin başarıya ulaşması için yönetim, pazarlama, araştırma-geliştirme, üretim faaliyetleri, muhasebe ve finans ve bilgi işlem sistemlerini bütünleşik hale getirmeye konsantre olmuştur (Yüzbaşıoğlu, 2004:389). Stratejik yönetim ile işletmelerin farklı birimleri arasında entegrasyon sağlanır ve bu şekilde birimler arası doğru bir veri akışı sağlanarak veri analizi yapılmasını sağlar.

Stratejik Yönetim işletmelere geleceği öngörebilme ve çevresini daha iyi analiz edebilme imkânı sağlar. Dolayısı ile işletmeler, sergileyecekleri tutum ve davranışlar ile nasıl önlemler alacakları konusunda vakit kazanırlar. Fırsat ve tehditleri daha iyi görebilirler. Stratejik yönetim bir uyum ve düzen sağlamada müşterek bir hedef oluşturarak, işletmeye ait alt birimleri birbirinden ayırıp değişik hedeflere doğru yönelmelerini engeller. Eğer strateji yoksa, her birim farklılaşacak, farklı amaçlar güdecek ve bu amaçları gerçekleştirmek isteyeceklerdir. Stratejik yönetimin işletmelere sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Çavuş, 2005:153):

- Stratejik yönetim, farklılaşan durumları öngörebilmeyi sağlar.
- Stratejik yönetim, net hedefler ve yönelimler sağlar.
- Stratejik yönetimde araştırma aşaması, yöneticilerin süreç içerisinde ilerlemelerine yardımcı olur.
- Stratejik yönetime göre yapılan çalışmalar daha güçlü bir etki sağlar.
- Stratejik yönetim, işletmenin kararlarını sistemli bir şekilde getirmesinde önemli rol oynar.
- Stratejik yönetim, işletmenin esas sorunlarını tespit etmede yöneticilere yol gösterir.
- Stratejik yönetim, işletmenin iletişim kurmasına, kişisel projelerin uygunluğuna, kaynak tahsisi ve bütçeleme gibi kısa vadeli planların geliştirilmesine katkı sağlar.

Stratejik yönetim, problemlerine ve krizlerin sürekli olduğu profesyonel yaşamda küçük işletmelerin daha ölçülü davranışlar sergilemesine yardım eden bir yönetim yaklaşımı ya da süreci olarak ifade edilebilir (Aydiner, 2008:62). İşletmelerin değişen şartlar ile oluşabilecek sorunlara karşı hem hazırlıklı olmasını hem de doğru hamlelerde bulunması stratejik yönetim ile mümkün olacaktır.

### **2.5.1.2 Stratejik planlama**

Kurumsallaşmanın işletmeler açısından bir diğer boyutu da stratejik planlamadır. Stratejik planlama ile işletmeler, asıl amaç ve hedeflerini belirlerken, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için doğru stratejilerin uygulanacağı bir plan oluştururlar.

Dünya çapında yaşanan değişim hızı, yeni bilim dallarının ortaya çıkışı, icatların artışı, teknolojiye ki hızlı gelişmeler ve tüm bunlara paralel olarak artan rekabet toplumları ve kurumları oldukça fazla etkilemiştir. İşletmeler artan bu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek ve sağlam durabilmek için birçok farklı yöntem ve teknik geliştirmişlerdir. Stratejik planlama da bu tekniklerden birisidir (Paylı,2017:75). Değişen çevre, teknoloji, rekabet koşulları karşısında stratejik planlama, işletmeler için büyük önem arz etmektedir.

Stratejik planlama uygulamaları özel sektör kuruluşlarında ilk olarak 1950’li yıllarda ortaya çıkmıştır. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra büyüyen ekonomi ve daha tahmin edilebilir hale gelen iş yaşamı işletmelerin geleceğe yönelik tahmin yapabilme ve planlı çalışma isteğini arttırmıştır. Stratejik planlamanın kullanımı, 1960 ve 1970’li yıllarda oldukça artmıştır ve işletmeler için vazgeçilmez bir hale gelmiştir. 1980’li yıllara gelindiğinde ise özel sektörde formal stratejik planlama sistemlerinin faydası tartışma konusu olmuştur.

Stratejik planlama, stratejik yönetimin ilk kademi olan formülasyon evresidir. Stratejik planlama, bir işletmenin ne olduğunu, neyi niçin yaptığını belirleyen ve bu sürece kılavuzluk eden esas kararları ve faaliyetleri üreten kurallı bir çalışma şeklidir (Küp, 2011:8). Stratejik planlama ile işletmeler kendi kimliklerini ortaya koyar ve asıl amaç ve hedeflerinden uzaklaşmadan faaliyetlerine devam etmelerini sağlarlar.

Stratejik planlama, işletmenin varlık amacını anlatan misyonun belirlenmesi, ileride bulunmak istediği konum ile ilgili olarak vizyonunun belirlenmesi sonrasında durumunu analiz ederek amaç ve hedeflerini belirleyerek stratejik planlarının yapılması ve doğru stratejinin belirlenmesi sürecidir (Yılmaz, 2016:56). İşletmeler planlamalarını ne kadar doğru ve gerçekçi yaparlarsa, sürdürülebilirlikleri de o kadar mümkün olur.

Stratejik planlama süreci, işletmenin temel amaçlarının belirlenmesi ve amaçlara doğrultusunda ayrıntılı plan geliştirilmesidir. Bu süreç çoğu zaman işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ile başlayarak, işletmeyi bu amaç ve hedeflere ulaştıracak olan uygun stratejik seçeneklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi ile devam ederek en doğru stratejinin seçilmesi ve uygulanması ile son bulur. Biçimsel planlama süreçlerinin işletmenin bazı ihtiyaçlarına cevap vermesi beklenir. Bu ihtiyaçları şöyle sıralayabiliriz (Yıldırım, 2007:62):

- İşletmenin amaç ve hedeflerini geliştirmesine yardımcı olmalıdır.
- Diğer işletmeler için önemli stratejik noktaların tespitini kolay hale getirmelidir.
- Kaynak tahsisinde işletmelere kılavuzluk etmelidir.
- İşletmenin farklı faaliyetlerinin entegrasyonuna yardımcı olmalıdır.
- İşletmenin gelecek yıllarda sergileyeceği performansı ile ilgili önceden bilgi verebilmelidir.
- Üst ve Orta düzey yöneticilerin değerlendirilmesi ile genç yöneticilerin eğitilmesine yardımcı olmalıdır.
- Üst yöneticilerin uzun vadede terfilerine yön gösterebilmelidir.

Stratejik planlamanın işletmeye sağlaması gereken faydaları kısaca özetleyecek olursak, işletmenin geliştirilebilir, hızlı aksiyon alabilir, kaynaklarını doğru kullanan, bütünleşik, tahmin edilebilir, geliştirici ve istikrarlı bir işletme haline gelmesidir.

Stratejik planlama işletmelerde sık rastlanılan bir yönetim biçimidir ve aile işletmelerine profesyonellik sağlayacak araçlardan biridir. İşletmenin gelişimi ve ailenin büyümesi sırasına yaşanan problemleri giderme konusunda ve geleceğe yönelik uzun vadeli bir odaklanma sağlamada stratejik planlamanın

yeri önemlidir. Aile işletmelerinin ortak bir amaçta bir araya gelmesini sağlamada stratejik planlama ve strateji oluşturma yol gösterici bir roledir. Özellikle hassas konulardan biri olan devir sürecinde gelecek nesillerin eğitiminde önemli bir yoldur ve aile işletmesi, aileye mensup olan gelecek nesiller ve işletme sahiplerine fayda sağlayacağı düşünülmektedir. (Polat, 2018:71) Kurumsallaşma aşamasındaki aile işletmelerinin uygun kriterleri sağlamasında, ailenin amaçlarına uygun olarak ortak bir noktada buluşmasında, gelecek nesillerin eğitiminde, süreklilik sağlamada ve gelişim sürecinde yaşanan devir sorunlarının çözümünde stratejik planlama hem ailelere hem de işletmelere kılavuzluk etmektedir.

### **2.5.2 Aile ilişkilerinin kurumsallaşması boyutu**

Aile işletmelerinin kurumsallaşması boyutunu Yönetim Kurulu, Aile Meclisi, Aile Anayasası, Acil Durum Planı, Devir Planı, Miras Planı olarak altı ana başlık altında inceleyeceğiz.

#### **2.5.2.1 Yönetim kurulu**

Aile işletmeleri büyüdükçe yönetsel sorunlar ortaya çıkmaya başlar ve işletme yöneticileri bu sorunları çözmek için işletme içerisinde profesyonel yöneticilere yer verirler. Fakat, aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler arasında, bu gibi durumlarda, bir takım yönetim sorunları baş gösterebilmektedir. Yaşanan bu sorunları engellemek ve kurumsallaşmak isteyen aile işletmeleri, profesyonelleri ve yöneticileri birbirinden ayrı tutmalıdır. Yönetim kurulunun oluşturulması, aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde ki ilk çalışmalarından biridir.

Yönetim kurulu yapısı itibari ile işletme ortaklarının verdiği yetki ile temsil edilebildikleri, tüm ülkelerin kanunlarında bulunan, işletmede ki yetki ve sorumluluklara sahip, işletme politika, strateji ve düzeni koyma yetkisine sahiptir (Demirci, 2017:44). Yönetim kurulunda bulunan kişiler kendilerine verilen yetki ve sorumluluklar dahilinde işletmeyi temsil ederler.

Aile işletmelerinde bulunan aileye mensup tepe yöneticiler yönetim kurulu oluşturma konusuna çoğu zaman olumlu yaklaşmazlar. Bunun nedeni ise hâkim oldukların kuralların dışına çıkılacağı algısıdır. Fakat, işletmenin başarısı ve iflası arasında ki ayırım kadar bir fark yaratmak doğru seçilmiş bir yönetim

kurulu ile mümkün olabilmektedir. (Özcan, 2015:256) Aile işletmelerinde ki güç ve otorite kaybı yanılığısı yönetim kurulu oluşturmada sorunlara sebep olabilmektedir. İşletmenin devamlılığı için bu yanılığıdan arınmış, doğru kararların alındığı iyi oluşturulmuş bir yönetim kurulu başarıyı sağlamada önemli yere sahiptir.

Aile işletmelerinde yönetim kurulu oluşturulurken yaşanan sorunlardan biri makamı devralacak aile mensubu kişilerin ilan edilmeden veya henüz yükselmemişken yönetim kurulunda bulunmasıdır. Makam devir alacak kişi ilan edilmeden veya henüz yükselmemişken yönetim kurulunda bulunması durumunda aile mensubu olmayan üst yöneticiler hiyerarşi açısından problemler yaşamaktadır. Orta dereceli, etkin yapılaşmış bir aile işletmesinin yönetim kurulu yapısı aşağıda ki şekilde sıralayabiliriz (Elmas, 2015:79):

- İcra Başkanı – Aile mensubu
- Hissedar – İcrada görev almayan aile mensubu
- Genel Müdür Yardımcısı – İcra başkanının yerine geçmesi beklenen aile mensubu
- Profesyonel – Aile mensubu olmayan (Üye)
- Profesyonel – Aile mensubu olmayan (Üye)
- Profesyonel – Aile mensubu olmayan (Üye)
- Profesyonel – Aile mensubu olmayan (Üye)

Aile işletmelerinin yönetim kurullarının pay sahipleri ve müşterileri karşısında net olabilmesi için bazı kavramlara önem vermelidir. Bu kavramları aşağıda açıklayacağız (Haşit, Develioğlu, 2004:373)

**Şeffaflık/Transparency:** İşletmenin kurumsal yönetimi, ortaklık yapısı, finansal durumu gibi bilgilerin tatmin edici düzeyde, doğru ve karşılaştırılabilir bir şekilde ve zamanında açıklanması.

**Hesap Verebilirlik/Accountability:** İşletme yönetimi ve ortakların çıkarları koşullarına yönetim tarafından önem verilmesi ve yönetimle ilgili kural ve mesuliyetlerin net bir şekilde tanımlanmış olması.

**Sorumluluk/Responsibility:** İşletme faaliyetlerinin ilgili mevzuata ve toplumsal normlara uygun bir şekilde düzenlenmesi.



Adilik/Fairness: Ortakların haklarının, azınlık ve yabancı ortaklık arasında fark gözetmeksizin korunması, tedarikçilerle imzalanan sözleşmelerin uygulanabilir olmasının sağlanması.

Aile işletmeleri literatüründeki en önemli konulardan biri yönetim kurullarının özellikleri ve işlevleridir ve son yıllarda kurumsal yönetim bağlamında ki çalışmaların merkezinde bulunan konulardan biri haline gelmiştir. Yönetim kurulları, etkin bir kurumsal yönetimin vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu sebeple araştırmacılar bu alan üzerine yoğunlaşmıştır. Yönetimsel açıdan yapılan araştırmalarda etkili bir yönetim kurulunun işlevlerini anlamak, en önemli konulardan biri haline gelmeye başlamıştır (Kömeçoğlu, 2009:36). Kurumsallaşmak isteyen aile işletmelerinin başarılı olabilmesi için yönetim kurullarını oluştururken etkinliğinin en üst seviyede olmasına dikkat etmeli, çıkardan uzak ve bağımsız olmasına önem vermelidir.

#### **2.5.2.2 Aile meclisi**

Kurumsallaşma sürecinin bir diğer aşaması da aile meclisinin oluşturulmasıdır. Aile meclisini aileyi etkileyecek kritik kararlarda, gelecek ile ilgili karşılaşılabilecek her tür durum için yol gösterici, belirleyici, düzenleyici bir rol oynar.

Aile meclisi ya da aile konseyi, aile bağlarının güçlendirilmesi, genel durumun belirli periyodlar ile denetlenmesi, topluluğun hem içeride hem de dışarıdaki izleniminin belirlenmesi, karşılıklı iletişim ve etkileşimin gerçekleştirilmesi, ileriye dönük stratejilerin oluşturulması, gibi fonksiyonları yerine getiren, çoğunlukla birinci dereceden aile fertlerinin oluşturduğu bir yapıdır. Aile meclisi üyeleri yönetim kurulu tarafından belirlenir. (Fındıkçı, 2017:220) Aile Meclisi, aile anayasası ile yürütülür ve ailenin bu anayasayı değiştirme hakkını elinde tutan, işletme adına stratejik kararlar alabilecek aile üyeleri tarafından oluşur. (Özkul, 2016:38) İşletme ile ilgili kararlar alan, gerektiğinde bu kararlara müdahale edebilen, aile tarafından oluşturulmuş anayasaya bağlı yürütülen aile meclisi, işletme kadar aile içi iletişimi de sağlamaktadır.

Aile fertlerinin işletmeyi ele geçirme hırsları ve aile içerisinde yaşanan çatışmalar her zaman var olmuştur. Aile meclisi, büyüyen aile yapısı sebebiyle ortaya çıkan iletişim güçlükleri ile birlikte, birinci kuşaktaki yetki ve

sorumluluklar ile denetimin sebep olduğu problemlerin engellenmesine yardım eder. Aile meclisinin temelinde şeffaflık ve katılımcılık vardır; aile fertleri arasındaki açık ve bağımsız iletişimi kolaylaştırmayı, bilginin paylaşımını, tartışmayı ve demokratik yaklaşımı hedefler. (Özcan, 2015:250) Aile meclisi doğru bilgi akışını ve aile içindeki iletişimin düzgün olmasını sağlar, çatışmaları önler, yetki ve sorumluluklar açısından bir denge kurulmasını sağlar.

Aile meclisi gelecekte işletmenin kime ya da kimlere devredileceğine, yapılan işin başına kimin geçeceğine, karar alırken nasıl bir yol izleneceğine, aile mensubu olan ve işletmede çalışan ya da çalışmayan kişilerin maddi açıdan nasıl bir beklentiye sahip olmaları gerektiğine karar vermektedir. Yönetim kurulu, işletme sahibi, işletmede çalışan aile fertleri, kilit pozisyonlarda ki profesyonel yöneticiler ve bağımsız üyelerden oluşur. Yönetim kurulu sadece iş ile ilgilenir ve aileden bağımsızdır. Aile meclisi ve yönetim kurulu birbirlerinin sorumluluklarına müdahale etmemelidirler (Adsan ve Gümüştekin, 2006:180). Aile meclisi ve yönetim kurulunun asli görevleri birbirinden ayrıdır ve her iki yapıda aile bireyleri tarafından benimsenmeli, kendi görev ve sorumlulukları dahilinde işletmenin bekası için çaba sarf etmelidir.

### **2.5.2.3 Aile anayasası**

Aile anayasası, aileye mensup her bir üyenin çevresi ile olan ilişkilerinde, işletme içi kararlarda, aile içerisinde ve işletmede ki hakları, çalışma şartları, konumu gibi konularda yol göstericidir. Aile fertleri tarafından belirlenmiş ve ailenin tamamı üzerinde etkili kurallardan oluşmaktadır.

Aile anayasası, aile ve ailenin işletme ile olan ilişkileriyle ilgili, yazılı ve yazısız kurallar olarak tanımlanabilir. Diğer bir tanım olarak; aileye evlilik ve doğum gibi sebepler ile dahil olmuş, ailenin soyadını taşıma hakkına sahip olan kişilerin, aile, işletme ve üçüncü şahıslar ile olan ilişkilerine kılavuzluk eden, aile fertleri tarafından kabul görmüş ve ailenin tüm fertlerine uygulanan, uyumsuzluk söz konusu olması durumunda yaptırımları olan kurallar ve değerler bütünüdür, denilebilir. Bu tanımlardan anlaşılacağı gibi aile anayasası, yazılı olmana ve norm adı verilen çeşitli ilkeleri de içermektedir. Bu normlar zamanla ortaya çıkar ve devamlı uygulanacak şekilde aile fertlerinde uyma mecburiyeti ve farkındalık duygusu yaratırlar (Elçi, 2004:25). Aile tarafından belirlenmiş

olan kurallar, yazılı olsun olmasın, tüm aile bireyleri tarafından benimsenir ve uygulanır.

Aile Anayasası, ailenin misyon ve vizyon tanımını, hedeflerini, hissedar olma şartları, kar payı dağıtım oranını, aile fertlerinin işletme içerisinde hangi şartlar ile çalışabileceği ya da çalışamayacağını, kişilerin işletmeyi temsil etme hakkı ve işletmenin ismi ile yatırım yapabileceği diğer faaliyet alanlarını belirleme, kredi alma yetkisi gibi konulara ek olarak, aile fertlerinin arasındaki ilişkileri düzgün bir biçimde yönlendirecek temel kuralları ve kılavuz unsurlarını içermeli, ileride olması muhtemel olan fikir ayrılıklarını başından önlemek amacıyla belli kurallar ile bağlayıcı olmalıdır. Aile içerisinde ki fikir ayrılıklarına çözüm üretebilecek ve aile fertlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini sağlamlaştıracak böyle bir yapı, aile işletmelerinin devamlılığı için kritik bir konudur (Gürkan, 2007:103). Aile anayasasında belirlenen kaideler net bir şekilde belirlenmeli, aile fertlerinin tamamının bağlamalı, yaşanabilecek çatışmaları engelleyebilecek bir yapıda olmalıdır.

Aile anayasasının temel amacı, aileye ait işletmenin esas hedeflerine hızlı ve en düşük maliyet ile ulaşabilmesini sağlamaktır. Ailenin ve işletmenin amaç, hedef ve değerlerinin tek tek belirlenmesi, belirlenen bu amaç, hedef ve değerlerin işletme bünyesinde ki her bir çalışan ve aile ferdi tarafından kabul edildiğinden emin olunması, bir aile işletmesinin hedefine ulaşabilmesi açısından doğru bir aile anayasası hazırlayabilmesi için öncelik teşkil eder. Aile fertlerinin aile anayasasını ve oluşturulan bu yasanın yaptırımlarını kabul etmesi ve uygulamasını sağlamak için eğitim gereklidir. Fikir ayrılıkları aile içerisinde her zaman var olacak bir konudur ve burada asıl önemli olan bu fikir ayrılıklarından işletme için olumlu çıkarımlar sağlayacak sonuçları tespit edebilmektir (Ak, 2010:125). Ailelerin kendilerine ait bir anayasa oluşturulmasında ki asıl amaç aile işletmelerinin devamlılığının sağlanması, sahip oldukları aile misyonun gelecek nesillere doğru aktarımı için belli kuralların belirlenmesidir. Bu kurallar ile ilişkiler düzenlenebilir ve ailenin belirli hedef ve amaçlar altında birleşmesi sağlanabilmektedir.

#### **2.5.2.4 Acil durum planı**

Kurumsallaşma aşamasında ki işletmelerin, aniden karşılaşılabilecekleri krizleri ya da kritik durumları en hızlı şekilde, en az zarar ile atlatabilmeleri için önceden belirlenmiş bir acil durum planına sahip olmaları gerekmektedir.

Acil durum planı, girişimcinin beklenmedik bir şekilde ölümü durumunda, işletmenin faaliyetlerinde herhangi bir olumsuzluk yaşanmaması için yapılan kısa vadeli bir hareket planıdır. Bu planı öne çıkaran SWOT analizinde ki tehditler analizidir. Acil durum planı aynı zamanda varisin beklenmedik değişimi karşısında kriz yaşanmaması için düzenlenir ve krizin geçmesi ile geçerliliğini yitirir. Basit fakat ihtiyaç duyulan konulara yoğunlaşan acil durum planında, veraset, organ bağıışı, cenaze işlemleri ve benzer önemli konular ile ilgili belgeler, bunu kullanacak olan ve yetki verilecek olan kişiler gibi konulara yer verilir. Tüm bunlara ek olarak plan içinde yer alan diğer durumları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Deniz, 2013:62):

- Günlük faaliyetlerin devam etme şekli,
- İşletmenin sahiplik devrinin zamanı ve biçimi,
- Devir yapılmaya kadar geçen süre içerisinde müşteri ve banka ile olan ilişkiler,
- Alacaklılara ve tedarikçilere olan ödemeler.

Acil durum planının gün içerisinde işletmenin faaliyetlerini düzenleyecek, herhangi bir kayıp ya da devir durumunda önceden tedbirli olacak, dış çevre ile olan ilişkilerini sağlıklı devam ettirebilecek, ödeme sorumluluklarını karşılayabilecek şekilde oluşturulması gerekmektedir.

#### **2.5.2.5 Devir planı**

İşletmelerin sağlıklı bir şekilde nesillere aktarımı, işletmelerin faaliyetlerinin devamlılığı, gelişimi, rekabet ortamı içerisinde zayıf bir konuma düşmemesi için, devir planının doğru ve net bir şekilde yapılması gerekmektedir.

Devir planı, aile işletmelerinin nesillere aktarımını doğru bir şekilde yapabilmesi için oluşturulan plandır. Aile işletmelerinde kurucu olan ya da eski kuşaktan gelen yöneticilerin, gelişen durumlara uyum sağlayamadıkları zaman, geçmişteki deneyimlerine ve geleneklerine bağlı hareket ettikleri, yeniliğe

direnç göstermeyen yeni kuşağın ise gelişime uyum sağlamada zorlanmadıkları görülmektedir (İçin, 2008:147). Geleneksel bir anlayışa sahip kurucu neslin, işletmenin geleceği ve devamı için gelişime açık olan yeni nesile aktarımı sağlıklı yapabilmesi ancak doğru belirlenmiş bir devir olanı ile mümkün olabilmektedir.

Aile işletmelerinin doğru bir şekilde büyümesi, gelişim göstermesi ve devamlılığını sağlayabilmek için gelecek nesile devredilmesi gerekir. Buradaki en önemli konu kurucu-lider olan ilk kuşağın yetki devrini doğru zamanda ve doğru kişiye yapmasıdır. Fakat sahip oldukları birtakım endişelerden dolayı aile işletmelerindeki kurucu liderlerin yetki devrini doğru bir şekilde yapmakta zorlandığı görülmektedir. Kurucu-liderler yetki devrinin ardından sosyal güvence kaybı, özverili çalışmalarının yarattığı bağıllık duygusu, işletmeden kopamama, sahip olduğu gücü terk edememe, kendinden sonra gelecek olan neslin yetersiz olduğunu düşünme gibi hususlarda endişeler yaşamaktadırlar. Tüm bu hususlara ek olarak, evlatları arasında yapacakları seçimin mecburiyeti, evlatları arasında ki yarış bu planı oldukça güç duruma getirmektedir. Devir planı oluşturulurken, yönetici olacak olan gelecek neslin tespiti ve göreve hazırlanması en önemli konudur. Devir planında sahip olunması beklenen yönetici özelliklerinin açıkça belirlenmiş olması gerekir. Kişinin eğitimi, satış ve pazarlama becerileri, finansal yetkinlikleri, sosyal ilişkileri, aile ve işe olan bağıllığı, uyumlu ve istikrarlı olması, takip çalışmasına yatkınlığı gibi kişisel özellikleri bu planlarda belirtilebilmektedir (Arıca, 2007:43). Aile işletmelerinin devamlılığı için sonraki nesile yol gösterici olması gereken devir planları, olması muhtemel problemlerinde önüne geçebilecek bir planlama şeklidir. Var olan işletme stratejilerine uygun yapıda olması, gelişen süreçlerde oluşabilecek stratejik değişiklikleri de karşılayabilecek şekilde detaylı yapılması bu devamlılık için önemli bir husustur. Bu devir sürecinde oluşabilecek endişeleri de önleyebilir bir niteliktir.

#### **2.5.2.6 Miras planı**

Kurumsallaşma sürecinde yaşanan en önemli konulardan biride miras planıdır. Aile işletmelerinde miras planının olmaması işletmeyi istenmeyen bir sona götürebilmektedir.

İşletmenin sahibinin ölümü, malulen emekli olması ya da boşanması gibi durumlarda el değiştirmesi söz konusu olabilmektedir. Miras planı, ölüm, iş görmezlik, boşanma ve buna benzer durumlarda karşı bir önlem niteliğindedir. Miras planı, işletme sahibinin vefatı durumunda otaya çıkabilecek mali durumun olumsuz etkilerini en aza indirmek için düzenlenen plandır. Mirasçı sayısının çok olması ve buna karşılık yapılmış bir miras planının olmaması işletmenin yaşayacağı olumsuz etkiyi güçlendirir (Sadri, 2013:55). İşletme sahibinin herhangi bir sebeple miras aktarımı söz konusu olduğunda aile içerisinde yaşanabilecek çatışmaların ve istenmeyen durumların önüne geçilmesi ve işletmenin yaşanabilecek tüm olumsuzluklardan uzak kalabilmesi için miras planının önceden yapılmış olması gerekmektedir. Aksi halde aile içerisinde yaşanabilecek her türlü olumsuzluk işletmeyi kapanma noktasına dahi getirebilmektedir.

Miras planı yaşanması olası anlaşmazlıkların önüne geçecek pek çok önemli konuyu kapsayabilir. Hazırlanan bu planın en büyük faydası, hisse alma ve satma şartlarının belirlenmiş olması, sahip olanın mülkiyetin aile fertleri arasında istenilen biçimde dağılmasını ya da devamını teminat altına alıyor olmasıdır. Mülkiyet standartları, işletmenin sermayesi, hisse oranları, ortaklıklar, hisselerin devri ve sonrası için belirlenen şartlar bir anlaşmaya bağlı olmalıdır. Miras planı hazırlanırken üzerinde durulması gereken hususları aşağıda ki gibi sıralayabiliriz (Deniz, 2013:60):

- İşletme sahibine ait tahvil ve bonoların, nakitlerin, borç ve alacakların, mülkiyetlerinin miktarları ve paylaşımı ile ilgili yöntemlerin belirlenmesi
- Vasiyetin hazır olması,
- Vasiyetin hangi durumlarda geçerlilik kazanacağı ve kimlerin yararlanacağı,
- Miras içerisinde aileye ait işletmenin yeri ve öneminin belirlenmesi,
- Ortaklık paylarının devri ile ilgili stratejilerin belirlenmesi,
- Vergi muafiyetleri, vergiler, bağışlar ile ilgili durumların tespiti.

Miras planı ile birlikte varislerin belirlenmesi, sahip olunan varlıkların net bir şekilde dağılımı, işletmenin miras planı devreye girdiği anda içinde bulunacağı durum, hisse paylaşımları ve bu gibi durumlar netlik kazanmış olur. Sağlanan bu netlik ile olası bir kaos ortamının önüne geçilmiş olur.

## **2.6 Kurumsallaşmanın Etkili Olduğu Alanlar**

Kurumsallaşma ile işletmenin yapısı ve işleyişi değişmektedir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma yapı ve işleyiş ek olarak davranışsal açıdan da bazı değişimleri beraberinde getirir. Bu davranışlar arasında nepotizm (akraba kayırma), güç kavgaları gibi konular vardır. Ayrıca bütün bu yönetsel ve davranışsal değişiklikler işletmenin sürekliliğine de etki etmektedir. Kurumsallaşmanın nepotizm, güç kavgaları, yönetsel sorunlar, süreklilik sağlama konusunda ki etkilerini ana başlıklar halinde inceleyeceğiz.

### **2.6.1 Kurumsallaşmanın nepotizme etkisi**

Aile işletmeleri, yapıları itibari ile özellikle istihdam sağlamada akrabalık ilişkilerini ön plana koyarlar. Alanında profesyonel olmayan, aile ile kan bağı olan kişilerin, yönetim pozisyonları başta olmak üzere yanlış işlerde konumlandırılması, kurumsallaşma sürecine olumsuz etki etmektedir. Yanlış bir organizasyon yapısı, faaliyetlerin sürdürülmesini sekteye uğratabilir, işletme için hem maddi hem manevi büyük zararlara yol açabilir.

Latince kaynaklı olan nepotizm bir kayırmacılık türüdür. İngilizce dilinde kuzen anlamına gelen ‘nephew’ ‘nepot’ kelimesi ile ilişkilendirilerek akraba kayırma olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmede çalışacak olan kişilerin bilgi, eğitim düzeyi, yetkinlik ve bir işi yapabilme kabiliyetini değerlendirmeden akrabalık ilişkisi sebebiyle işe yerleştirilmesi, terfi verilmesi ve ödüllendirilmesidir. Akrabalar arasında ki gözetme, korumacılık davranışı nepotizm olarak tanımlanır. Akrabalık ilişkileri veya kan bağı kişiler arasında ki bağlılık, yardımlaşma gibi hisleri ve birbirlerini gözetme duygularını tetikler. Nepotizm, kişilerin akrabalık ilişkilerine dayanarak toplum içerisinde birbirlerini korumak, birbirlerine destek olmak, kamu imkanlarından yakınlarını faydalandırmak olarak tanımlanmaktadır (Avcı, 2017:5). Nepotizm, aileden gelen kan bağıyla insanların birbirleri ile olan yakın ilişkileri sebebi ile işletme içerisinde öncelikli istihdam sağlayarak ve toplum içerisinde önce en yakın kan bağı olan kişiyi olanaklardan yararlandırarak kayırmasıdır.

Kurumsallaşma süreci işletmelerin hem kendi içlerinde hem de dış çevre ile bütünleşmeleri açısından önem taşımaktadır. Bu yüzden nepotizm kavramının geniş bir çerçevede ele alınması gerekir. Kurumsal analizler veya çalışmalar

sadece aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlamayı, onları korumayı, aile fertlerinin sosyal olarak doyumunu sağlamayı amaçlamamalıdır. Kurumsal analizler, işletmeyi ve dış çevresini içeren analizlerdir. Demokrasi ve kurumsallaşmanın en büyük engellerinden biri de nepotizmdir. Nepotizm aile fertlerinin güç kaybını engelleme amaçlı bir stratejidir. Kurumlar, otoriteyi, birey olma olgusunu ve bireyci özgürlükleri akılcı ve kanuni bir mantık çerçevesinde sınırlar. Nepotizm bu açıdan değerlendirildiğinde; işletmenin aileden ayrı ya da ondan daha büyük, kendine has bir kurumsal kimlik sahibi olmasına mâni olmakta ve ortaklar açısından güvensizlik duygusuna sebep olabilmektedir. Nepotizm, işletmede aile içi veya nesiller arası çatışmalara, nitelikli ve yetkin yöneticilerin kaybına, örgütsel bağlılığın azalmasına ve buna bağlı olarak beşeri sermaye kaybına sebep olabilir (Özler, Özler, Gümüştekin, 2007:438). Kurumsallaşma bu noktada işletmenin nepotizmden uzaklaşmasını, doğru kişilerin doğru işlerde istihdamını ve işletmenin aile bireyleri ile profesyonel yöneticiler arasında bir denge kurulmasını sağlayacaktır.

### **2.6.2 Kurumsallaşmanın güç kavgasına etkisi**

Aile işletmelerinde hiyerarşik yapının hâkim olması ve yönetim kademelerinde aile üyelerinin bulunması işletme ile ilgili kritik kararlarda güç kavgası yaşanmasına ortam yaratır. Bunun sebebi, yönetici statüsünde bulunan üst yöneticiler ile alt kademelerde bulunan aile mensubu çalışanların fikir ayrılığına düşmesi durumunda, tepede bulunan yöneticilerin hem aile hem de işletmedeki konumunu ve tecrübelerini ön plana çıkarmasıdır.

Aile ve iş çıkarlarının birbiri ile örtüşmemesi, aile ve iş kararlarının birbirine karışması, güç kavgalarının artmasına, aile bireylerinin çalışma ortamından memnuniyetsiz olmalarına sebep olabilir. Bu sebepler motivasyon kaybına, moralsizliğe ve belirsizliğe yol açabilir. İşletme ortağı olan aile fertleri arasında ki kâr payı dağıtımları ve işletmenin sağlıklı yönetimi konusunda ihtiyaç duyulan disiplini uygulamada zorluklara neden olabilir (Gür, 2011:21). Aile bireylerinin iş ve aile yaşamını birbirinden ayırması ve bu bilinçle davranması, işletmenin kurumsal kimliği ve devamlılığı için önemlidir.

Güç kavgasına ve çatışmalara kurumsallaşma potansiyeli olan işletmelerde çok daha az rastlanır. Kurumsallaşma ile birlikte işletme belirlenmiş kurallara,



prosedür ve kısıtlamalara sahip olur. Belirlenen bu kurallar çerçevesinde istihdam, iş tanımları, yapılacak her iş için ihtiyaç duyulan yetkinliklerin belirlenmesi ve çalışanların görev ve sorumlulukları tanımlanır. Belirlenmiş bu kurallar olası çatışmaların önüne geçecektir. Kurumsal yapıya geçemeyen aile işletmelerinde, aileden gelen gayri resmi kurallar vardır ve bu kurallar güç kavgalarına zemin hazırlar (Günay, 2014:53). Kural ve kaidelere bağlı yönetilen aile işletmelerinde her yönetici ve çalışan kendi bulunduğu konum ve alanı ile bir standarda bağlanmış olduğundan bu işletmeler güç kavgalarına sahne olmaz. Dolayısı ile kurumsal kimlik kazanmada herhangi bir sekteye uğramaz, fikir ayrılıkları yaşamazlar.

### **2.6.3 Kurumsallaşmanın yönetsel sorunlara etkisi**

Aile işletmelerinin kurumsallaşması, günümüz rekabet ortamı, var olan sosyal ve ekonomik yapı içerisinde kaçınılmazdır. Kurumsallaşma sürecinin başlaması ile birlikte aile işletmelerinde yönetsel sorunlarda baş göstermektedir. Yaşanması muhtemel olan sorunlara literatürde oldukça sık rastlanmaktadır.

Aile işletmelerinin farklı pozisyonlarında yer alan çalışanlara, aile mensubu olsa da olmasa da güç odakları denir. Aile işletmelerinde aile fertleri, paydaşlar, çalışanlar ve profesyonel yöneticiler olmak üzere 4 temel güç odağı bulunur. Birden fazla güç odağının bulunması ise aile işletmelerinde sorunlara sebep olabilir. Ücretlendirme politikalarında yaşanan problemler, karar almada sıkıntı, yönetim devrinde yaşanan sıkıntılar gibi problemler bu yaşanan sorunların başında sayılabilir (Kalkan, Bozkurt, Oktar, Türk, 2013:129). İşletmelerde yapılacak olan işlerin, o işi yapabilecek en yetkin ve doğru kişiye verilmesi, bir görevi tek bir güç odağının yerine getirmesi yönetsel olarak yaşanacak sorunların önüne geçer. Özellikle karar alma aşamalarında, profesyonel bir yöneticinin başka bir güç odağı ile çatışmaması, işletmenin iş akışını da aksatmayacaktır.

Kurumsallaşmaya geçişi tamamlamış olan işletmelerde, demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışının var olduğu fark edilmektedir. Kurumsal süreci tamamlamış olan işletmelerdeki yöneticilerin kendi alt kademelerinde ki çalışanlarını işletmenin sorunları üzerine yoğunlaştırmış kişiler olması ortak özellikleridir. Üst yöneticilerin sergilediği bu tavır, işletmede bulunan diğer

yöneticileri de etkilemekte ve işletmenin insan kaynaklarına özen gösteren yöneticilerini arttırmakta, işletmenin uyum içinde çalışmasını sağlamaktadır (Doğan, 2014:48). Kurumsallaşma ile işletme içerisinde oluşturulan yapı her bir çalışanın iş tanımı belirlidir. Her çalışan ve yönetici kendi sorumluluklarının farkında olduğundan yaşanması olası olumsuz durumların önüne geçilmiş olur.

#### **2.6.4 Kurumsallaşmanın işletmenin devamlılığına etkisi**

İşletmelerin süreklilik sağlaması, istikrarlı bir şekilde varlığını sürdürmesi toplum içerisinde o işletmelere güç sağlar. İşletmeler sürekli değişen koşullara uyum sağlayabildikleri ve kurumsal yapıyı benimsedikleri takdirde devamlılıklarını sağlayabilirler.

Dünya üzerindeki aile işletmelerinin birçoğunun genellikle kurumsallaşamadıkları için devamlılığını sürdüremedikleri düşünülmektedir. Kurumsallaşma ihtiyacı duyan aile işletmeleri belli bir seviyeye ulaşmış aile işletmeleridir. Bunun sebebi tepe yöneticinin işletmenin ulaşmış olduğu seviyede yetersiz kalmasıdır. Bu noktada profesyonel yönetici istihdamı, tepe yönetimin uzlaşma gereksinimi ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin örgütün kendine ait kuralları ile biçimlendirilmesi ihtiyacını doğurmaktadır (Kobanoğlu, 2013:57) Aile işletmeleri çoğunlukla ikinci nesile, en fazla üçüncü nesile devirin gerçekleşmesi ile işleyişlerine devam edememektedirler. Kurumsallaşma gerçekleştiğinde, işletmenin kişilerden bağımsız olması sağlanır. Ailenin kurumsallaşmasında ya da aile anayasasında işletmenin gelecekteki faaliyetleri ve devir ya da tasfiye planına da yer verilmektedir. Bu sayede işletmenin hem uzun ömürlü hem de dengeli olması sağlanır (Bakırcı, 2007:75). Bir aile işletmesi büyüdükçe kurumsallaşma ihtiyacı zorunlu hale gelir. Kurumsallaşma beraberinde kural ve belirlenmiş standartları getirir. İşletme, kurumsallaşma aşamasında yaşanması olası olumsuz durumlara karşı hazırlıklı olmalıdır ki bu faaliyetlerinde aksaklık yaşanmamasını sağlamaktadır.

Devamlılığını sağlayan başarılı bir aile işletmesi, ileri görüşlü ve olası durumlar gerçekleşmeden önce kendine strateji belirlemiş ve kurumsal yapısı oturmuş, yönetsel işlevlerini sağlıklı bir şekilde devam ettiren işletmelerdir. (Kömeçoğlu, 2009:25) Bir işletmenin yaşam süresini uzun tutabilmesi o işletmenin

misyonuna, vizyonuna, amaç ve hedeflerine bağlığı ile geleceği hakkında tahminlerde bulunabilecek kadar çevresine hâkim olması ile alakalıdır.





### **3. AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, TEMEL ÖZELLİKLERİ, TİPLERİ, KURULMA NEDENLERİ, ŞEKİLLERİ, YÖNETİM BİÇİMLERİ, TÜRKİYE VE DÜNYA'DA AİLE İŞLETMELERİ**

#### **3.1 Aile İşletmeleri Kavramı ve Tanımı**

Aile işletmelerinin üzerinde yapılan araştırmalar son yıllarda oldukça önem kazanmış ve bu araştırmalar günümüze kadar geniş çaplı olarak devam etmektedir. Bunun nedeni aile işletmelerinin istihdam ve üretime sağladıkları katkı ve ülke ekonomisi açısından büyük önem arz etmesidir.

Literatüre bakıldığında aile işletmeleri ile ilgili birçok araştırma mevcuttur fakat aile işletmesinin tam bir tanımı yapılamamıştır. Tanımlarda genellikle kullanılan üç ölçüt vardır. Bu ölçütleri aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür (Tetik, Uluyol, 2005:2):

- Ailenin işletmeye tümüyle sahip olması veya yönetim kurulunda karar mercii olması,
- İşletmenin yönetiminde ailenin baskın olması
- Ailenin sonraki kuşaklara, işletmenin tümünü ve yönetimini bırakmış olmasıdır.

Aile işletmelerinin en yaygın tanımı; Ailenin kendi üyeleri tarafından yönetilen bir işletme türü olduğudur. Aile işletmeleri, yönetimde aile mensubu olan en az iki kuşağın bulunduğu, diğer kademelerde de aile mensubu olan kişilerin çalıştığı, ailenin yaşamak için ihtiyacı olan maddi geliri kendilerine sağlamak ve mirasın dışarıya aktarımını engellemek amacı ile kurulmuş şirketler olarak daha detaylı tanımlanabilir. Bu tanımla birlikte anlaşıldığı üzere, işletmenin tüzel kişiliğinin, yönetim ve kontrolünün daha çok ailede olması ya da tamamına sahip olması, çalışanların işletmenin aile kültürü üzerine kurulu olan bu yapının, aile ilişkilerini esas alarak devamlılığını sağlıyor olması, işletmenin 'aile işletmesi' olarak tanımlanabilmesi için ön koşuldur (Çetin, Tikici, Akdemir, Ünal, 2008:110). Zira aile işletmelerinde yönetim kurulu aileden oluşur ve

dışardan üye çok kabul edilebilir bir durum değildir. Aile üyesi olan gelecek kuşaklar ise genellikle için yetiştirilmek üzere işletmelerin daha alt kademelerinde istihdam edilir.

Aile işletmelerinin tanımında bulunan ortak noktaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Fındıkçı, 2017:37):

- Ailenin bir iş kurmuş halidir.
- Aile mensubu olan kişinin girişimde bulunarak kurduğu ve sonrasında diğer aile fertlerinin dahil olduğu kurumsal yapıdır.
- Aile işletmeleri ailenin kültürünün ve geleneklerinin işe yansıdığı sosyal bir yapıdır.
- Aile işletmeleri tek bir girişimci tarafından kurulabileceği gibi, girişimci-eş, girişimci-çocukları, girişimcinin eşi-çocukları, girişimci-kardeşleri, kardeşler-kuzenler, girişimcinin çocukları, girişimcinin damatları ve/veya gelinleri gibi farklı aile üyelerinden oluşabilen bir oluşumdur.
- Çoğunlukla kan bağı olan kişilerin yönetimde üstün olduğu işletmelerdir.
- Mülkiyet kavramının önemli olduğu ve yalnızca aileye ait olduğu işletmelerdir.
- Aile işletmelerinde iş aileden etkilenebileceği gibi işin aileyi etkilemesi söz konusu olabilmektedir.
- Aile işletmeleri mevcut olan insan kaynağının dağılmasını önlemeyi, birlik ve beraberlik içinde kalabilmeyi sağlamayı amaçlar.
- Aile işletmelerinde işe hâkim olan kişiler ile karar verici kişiler aynı aile mensubudur.
- Aile işletmeleri aile fertlerinin tek başlarına hayatlarını idame etmelerine ve ekonomik birlikteliğe olanak sağlayan bir yapıdır.
- Aile işletmeleri aile ve işin birbirini etkilediği ve her ikisinin de karşılıklı olarak etkileşim halinde olduğu bu etkileşimin belirleyici bir unsur olduğu sosyal organizasyonlardır.

Aile işletmeleri tek bir girişimci ile kurulabileceği gibi, aile fertlerinin iki veya daha fazla kişi ile kurulabilen, aile kültüründen etkilenen, iş ve ailenin etkileşim içerisinde olduğu, miras dağılımını önlemek, gelecek kuşaklara istihdam ve

refah sağlamayı amaçlayan, ekonomik bir bütünlük içinde kalmayı hedefleyen işletmeler olduğu görülmektedir.

Sosyal bilimciler tarafından yapılan araştırma ve inceleme verilerine dayanarak aile işletmelerinin tanımlarından bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetiminin büyük kısmı aile fertlerinden oluşan, en az iki kuşağın istihdam edildiği, kararların alınmasında aile fertlerinin etkili olduğu, ailenin geçimi sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek için kurulan işletmelerdir (Kobal, Yıldırım, 2016:98).
- İşletmede alınana kararlarda ailenin bir ya da birden fazla üyesinin söz sahibi olduğu, işletme hisselerinin %50'sinden fazlasına sahip olan ve yönetim kurulunda çoğunlukla ailenin bulunduğu işletmelerdir (Yıldız, 2006:4)
- Yönetim kademelerinde aile fertlerinin bulunduğu işletmelerdir. (Yazgan, 2010:41)
- Ailenin ve işletmenin birbirinden ayrı düşünülmediği, aile ve işin tamamen bir olduğu işletme türüne aile işletmesi denir (Ofloğlu, 2006:3)
- Yönetimde aile üyelerinin söz sahibi olduğu, ailenin diğer üyeleri ile etkileşimde bulunup yönetime alarak oluşturdukları işletme türüdür (Mumcuk, 2016:12)
- Aile fertleri tarafından yönetilen, işletme vizyonunu biçimlendirerek kuşaktan kuşağa aktarımını sağlama amacı güden işletmelerdir (Kalsın, 2013:10)

Yapılan tüm bu tanımlar ışığında aile işletmesi, aile, işletme, mülkiyet, birlik ve beraberliğin korunması ile geçim kaynağı yaratma olmak üzere, temelinde yaşamını sürdürebilmeyi amaçlayarak kurulmuş sosyal bir organizasyondur denilebilir.

### **3.2 Aile İşletmelerinin Önemi**

Aile işletmesi iki önemli kavram içermektedir. İşletme; topluma mal ve hizmet sağlayan ekonomik kurumlardır. Aile; birbirine evlilik ve kan bağı ile bağlı olan, onların kültüründen ve ilişkilerinden meydana gelen sosyal bir kurumdur.

İki sistemde farklı yapıya sahiptir fakat ortak bir noktada ve hedefte birleşir. Alınan kararlar her iki sistemi de etkilediğinden, ortak hedef ve amaçlara doğrultusunda karar verilmesi gerekmektedir (Birgöl, 2014:2). Zamanla bu yapılar birbirleri ile iç içe geçecek, ortak bir kültür ortaya çıkacaktır. Ailenin sahip olduğu kültür işletmenin tamamına yayılacaktır. Aile işletmeleri özünde bu ilişkiyi taşımaktadır.

Türkiye’de ve Dünya’nın birçok yerinde işletmelerin büyük kısmının ailelere ait olduğu düşüncesi oldukça yaygındır. Literatürde ki araştırmalara bakıldığında, Dünya üzerinde ki aile işletmelerinin oranının %65-%80 arasında olduğu görülmüştür. Dünya üzerinde ki başarılı ve kapasitesi geniş olan işletmelerin büyük bir kısmının aile işletmeleri olduğu bilinmektedir. Bu noktada görülmektedir ki; aile işletmelerinin dünya ekonomisi ve iş yaşamındaki önemi çok büyüktür (Aydın, 2008:48). Bugün Türkiye’ye deki aile işletmelerinin sayısına bakıldığında bu oran ülkemiz için de oldukça yüksektir. Türkiye ekonomisine en büyük katkıyı sağlayan da yine köklü aile firmalarıdır.

### **3.2.1 Aile işletmelerinin aileler açısından önemi**

Aile işletmeleri, ailelerin geçimini sağlamak, sahip olunan mirasın devamlılığını sağlamak, aileyi ayakta tutabilmek ve sonraki nesillere iyi bir gelecek sağlayabilmek amacıyla kurulurlar. Bu sebeple aileler için sahip oldukları işletme hayati bir önem taşır.

Aile işletmelerinin tanımlarının temelinde aile kavramının yer alması, ailenin reisi veya aileye mensup bir kişinin iş kurması, o kişiye ait bir geçinme aracı olarak işin gelişmesi, zaman içerisinde diğer aile üyelerinin de bu işe dahil olmaları ile birlikte aile işletmesini oluşturmasıdır. (Fındıkçı, 2017:39) Bu nedenledir ki kurulan işletmeler aile için duygusal bağlamda da ayrı bir önem taşır.

Aile işletmelerinde kararlar kurucu ya da yönetimde olan nesil ve aile fertleri tarafından ortak alınır. İşletme için strateji oluşturulurken işletme ve aile ihtiyaçları ön planda tutulur ve kaynaklar hem aile hem de işletme amaçları için kullanılır. (Dilbaz, 2005:25) Dolayısı ile işletme ve ailenin çıkarları etkileşim gösterir. Aile bu noktada geçimini sağlarken, gelecek için işletmeye sermaye sağlar.



Aile fertlerinin toplum içerisindeki statüleri işletmenin statüsünü de etkilemektedir. Aile fertlerinin işletmede aktif olarak görev alıp almamalarından ziyade ailenin taşıdığı soyadı öne çıkmaktadır. (Bakırcı, 2007:5) Buna paralel olarak, işletmenin tanınması, ülke içerisinde ve hatta global anlamda edinmiş olduğu statü aile fertlerinin de sosyal statülerini etkilemektedir. Aile fertleri toplum içinde saygın bir yere sahip olmaktadır.

### **3.2.2 Aile işletmelerinin ülke ekonomisi açısından önemi**

Aile işletmeleri dünya çapında sayısal olarak değerlendirildiğinde diğer işletmelere oranla oldukça yüksek sayıdadır. Bu ezici çoğunluk aile işletmelerinin buldukları ülkelerde ki ekonomilere yön vermesi hususundaki üstünlüğünü desteklemektedir.

İşletmeler ülke ekonomilerinin hücreleri, sektörler bu hücrelerin oluşturduğu organlardır. Yapı ve işleyişi ne kadar sağlıklı olursa, o ülkenin ekonomisi de o kadar sağlıklı olacaktır. Bu noktada girişimciler bu hücreleri yapılandıran, ekonomik sistemin temel birleşimi olarak oldukça önemli bir role sahiptir. (Gülaçtı, Gökğöz, 2014:142) Aile işletmesinin ülke ekonomisi göz önüne alındığında, girişimcilerin kurmuş oldukları aile işletmelerinin yapısı ve işleyişi ne kadar düzgün olursa, ekonomiye katkıları da bu oranda etkili olacaktır.

Aile işletmeleri, sermaye konusunda yetersiz olan ülkelerde ya da bölgelerde kalkınmanın itici gücü olarak görülmekte, aile işletmesinden çok ulusal anlamda bir servet olarak lanse edilmektedir. Buna bağlı olarak işletme sadece pay sahipleri için bir gelir kaynağı olmayıp, aynı zamanda ülke ekonomisine katkı sağlama konusunda da büyük önem arz etmektedir. (Kobanoğlu, 2013:35) Aile işletmeleri düşük sermayeye sahip ülkeler başta olmak üzere, ülkelerin kalkınmasındaki rolü oldukça büyüktür. Aile işletmelerinin ekonomik anlamda katkı sağlamanın yanında ülkesinde istihdam yaratmaktadır.

### **3.3 Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri**

Aile ve işletmenin yaşam dönemine göre, aile işletmelerinin nitelikleri değişiklik gösterebilmektedir. İşletmenin yapısının belirlenmesinde, kurucu neslin yaşadığı dönemde ki örf, adet, gelenekler ve çevre gibi etkenlerin çevresinde oluşan kültürel değerlerin rolü büyüktür.

Büyüğe gösterilmesi gereken saygı, kökenlere bağlı gelenekler, nepotizm yaklaşımı, takım çalışması, ortak görevlere ve kurallara açık olmama, liderlere bağlılık gibi Türkiye’de var olan kültürün etkilerinden kaynaklanan davranışlar işletmenin yönetim şeklini ve karakterini etkilemektedir. Aile ilişkilerinin iş ilişkilerinde ayrı tutulamaması, aile kültürünün belirleyici özelliğinden kaynaklanmaktadır (Aydın, 2010:6).

Aile işletmelerinin temel özellikleri incelendiğinde ortaya çıkan temel benzerlikler aşağıda belirtildiği gibi ifade edilebilmektedir (Kılınç, 2011:46).

- Girişimcilik unsuru, aile fertlerinden bir veya daha fazla kişi tarafından üstlenilir. İşletmenin kurucusu veya yöneticisinin iş pratiği girişimcilik ruhunu ortaya çıkarır
- Aile işletmelerinin büyük bir kısmının aile fertlerinden oluşmasından dolayı strateji ve yönetim uygulamalarında ağırlıklı olarak ailenin etkisi vardır.
- Aile işletmelerinde bütünlük sağlayabilmek önem taşımaktadır. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi bir süreç ve sisteme ihtiyacı olan konular aile değerleri veya gayri resmi prosedürler ile belirlenebilir.
- Norm ve değerlerin uygulamasında, ailede birincil ilişkiler söz konusu olduğundan ailenin değer kıstasları belirleyicidir. Karlılık, hisse payları, işletmenin maddi varlıkları, gayrimenkulleri gibi sahip olduğu varlıkların bütünlüğü önem taşımaktadır.
- Aile ve işletmenin değeri birbirine neredeyse eşit düzeydedir. Aile için işletmenin varlığı, bütünlüğü, ileride ki durumu kendileri ile aynı değerdedir. Aile kendi geleceği ile işletmenin geleceğini birbiri ile ilişkilendirir.
- İşletmelerin büyümesi ile görev ve sorumluluklardaki fikir ayrılıkları arttığı da araştırmalar sonucunda görülebilmektedir. Buna ek olarak, yine işletmenin büyümesi sonucu iş birliği ve bağlılıkta gerileme söz konusu olmaktadır.
- Aile işletmelerinde kurucu ve üst yönetici genelde tek kişidir. Bu kişi işletmenin Genel Müdürü veya Yönetim Kurulu Başkanı görevlerini kendisinin icra etmesi gerektiğine inanır ve tek başına bu görevleri yürütme eğilimi gösterir.

- Aile işletmelerinde organizasyon yapısı çoğunlukla resmi değildir. İşletme içinde ilişkiler doğal olarak şekillenir ve yönetim yetki ve sorumluluklarını belirlemede aile ilişkileri belirleyicidir. Bu durum işletmede ki aile fertleri ile çalışanlar ve aile fertlerinin kendi aralarında görev ve sorumluluklar dağılımına yönelik karmaşaya ve eksikliğe neden olabilmektedir.
- Aile işletmeleri, sahip oldukları alışkanlıkları ve uygulamaları değiştirmeye açık olmayan, bu değişimlere karşı direnç gösteren, kurumsallaşmaya ve yeniden yapılanmaya gereksinimi olan kurumlardır.
- İlk girişimci ile kıyaslandığında, ilk girişimciden sonra ki neslin sahip olduğu imkanlar nispeten daha iyidir. Gelecek nesil, kurucu olan neslin yaşadığı zorlukları tecrübe etmediklerinden, rolleri üstlenmekte ve uyum sağlamada zorlanabilmektedirler.
- İşletmenin ismi ve itibarı ailenin ismi ile ilişkilidir. İşletmenin ilerleyip büyümesi, ailenin de toplumda ki yerini bununla orantılı olarak yükseltmektedir. Buna istinaden aile fertlerinin itibarını belirlemede ailenin isminin rolü büyüktür denilebilir.

Bunun yanı sıra organizasyonda ki diğer departmanlarda çalışanların yine aile ile ilişkili olması da aile firmasının yapısal bir özelliğidir. Aile bireyleri temelden sahip oldukları aile firmasının faaliyetine göre yetiştirilir. İş öğrenme erken yaşta başlar. Üniversite çağında bu aile bireyleri çalıştıkları iş koluna uygun bölümlerle okurlar ve işletmeye dahil olurlar veya konumlandırılırlar.

### **3.4 Aile İşletmelerinin Tipleri**

Aile işletmeleri tipleri incelendiğinde literatürde üç ya da dört farklı şekilde sınıflandırılmaktadır.

Aile işletmeleri tek patronlu, kardeş ortaklığı ve genişleyen aile işletmeleri olarak üçlü sınıflandırılmaktadır. Dörtlü sınıflandırmada ise birinci nesil aile işletmeleri, büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, karmaşık aile işletmeleri ve devamlılık sağlayan aile işletmeleri olarak sınıflandırılmaktadır. Her iki sınıflandırma şekliyle incelendiğinde birbirileri ile oldukça benzer özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Bu sebeple iki sınıflandırma tek bir şekilde ele alınırsa, tek patronlu aile işletmeleri, gelişmiş aile işletmeleri, kardeş ortaklığı

aile işletmeleri ve kurumsallaşmış aile işletmeleri şeklinde tasnif edilebilir (Hatipoğlu, 2006:7). Aile işletmeleri tiplerini bu ana başlıklar ile açıklayacağız.

### **3.4.1 Tek patronlu aile işletmeleri**

Denetim ve mülkiyetin tek kişide olduğu aile işletmesi tipidir. Yeni kurulan işletmelerde kurucu olan kişi patron statüsündedir. Tek patronlu aile işletmeleri, aile işletmelerinin ilk aşamasıdır.

Girişimci sahipliği ve yönetimindeki birinci nesil aile şirketleri şeklinde de ifade edilen tek patronlu aile işletmelerinde hisselerin büyük kısmı ve yönetimi genelde tek kişinin elindedir. Bu yönetim döneminde aile işletmelerinde ki girişimci işletmenin de yöneticisi pozisyonundadır ve işletmenin sermayesi girişimcinin çabası ve tasarrufuna bağlıdır. Bu dönemde işletme girişimci ile iç içe geçer ve işletmenin kültürü girişimcinin inançları, değerleri ve davranışlarından oldukça fazla etkilenir (Arslan, 2006:14). İşletme kurucusunun yönetimi tek başına yönetmesi, işletmenin kültürünün oluşumunda etkilidir, stratejik ve yönetsel kararlar girişimcinin inisiyatifindedir.

Tek patronlu işletmelerde karşılaşılan en büyük sorun sermayenin yeterliliğidir. Tek bir kişinin işletmeye hâkim olması, çalışanlar ile patron arasında ki taleplerin dengesizliğe sebep olur. (Kıran, 2007:24) Bu tip işletmelerde çalışanlar, patron ile birebir temas halinde olduğundan uzun vadede işletmeyi başarıdan uzaklaştırır. Karar verme yetkisi tek bir kişidedir ve bu astların gelişiminin önünde bir engel teşkil eder. Bu durumda motivasyonda düşüşe sebep olur. Prosedürler yazılı belirtilmemiştir ve hem iş hem de ilişkiler gayri resmi olarak yürütülür. Bu yüzden sorunlar önceden fark edilemez ve üretilen çözümler geçicidir. (Türkbay, 2018:40) Tek patronlu aile işletmelerinde çalışanların, alt kademe yöneticilerin yetki ve sorumluluk alanları net bir şekilde belirtilmemiş olduğundan karar aşamalarında girişimciye bağımlı hale gelmektedirler. Motivasyon kaybı, gayri resmi ilişkiler sebebi ile sağlıklı bir iletişim kurulamaması ve yaşanan sorunların kalıcı olarak çözülememesi gibi durumlar bu tip işletmelerde yaşanan problemlerden başında gelmektedir.

Tek patronlu işletmeler, diğer aşamalardaki işletmelere göre, mülkiyetin ve kontrolün tek bir kişiye ait olması sebebi ile daha az sorunlar yaşarlar. Bu işletmelerde patronun en büyük sorunu devir planı olarak karşısına çıkmaktadır.

Patronun işletmenin bir sonraki aşamaya geçebilmesi sağlaması için devir planı yaparak yerini kime bırakacağını belirlemesi gerekmektedir. (Taşhan, 2010:15) İşletmenin gelişim sürecini sürdürebilmesi için, kurucu patronun bir sonraki aşamaya geçmesi kaçınılmazdır. Bunun içinde doğru bir devir planının yapılması çok önemlidir.

### **3.4.2 Kardeş ortaklığı aile işletmeleri**

Kardeş ortaklığındaki aile işletmeleri, tek patronlu işletmelerin daha gelişmiş aşamasında karşılaşılan, denetim ve mülkiyetin kardeşler arasında paylaşıldığı işletmelerdir.

Kardeş ortaklığı sınıfında ki işletmelere bakıldığında, girişimcinin kontrolünde olan işletmelerden daha büyük olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinin bazılarında girişimci işletme yönetiminde söz sahibi iken kardeşler mülkiyet kontrolüne sahip olurlar. Her iki dönemi içeren bu işletmelere ‘melez’ denir. Bu tip aile işletmelerinde babanın baskın etkisi devam ettiği müddetçe tek patronlu işletme özellikleri hâkim olur. Diğer kardeş ortaklıklarından biri de bir kardeşin otorite sahibi olması ve tek patron işletmesi yapısını benimsemesi ile ortaya çıkar. Kardeşler arasındaki yaş farkının fazla olması bu tip bir kardeş ortaklığının oluşmasına sebep olur. Kurucu ebeveyn misyonunu üstlenen kardeş, diğer kardeşlerle fikir ayrılığına düşme eğilimi gösterir. Kardeş ortaklıklarından bir diğeri ise işletme vizyonuna yakın olan ve diğer kardeşler tarafından da kabul edilen ve iletişim kurmada zorlanmadığı kardeşi lider olarak belirlemesi ile ortaya çıkar. Kurucu eşitler arası birinci kardeşi (firs-among equals) kendisi seçer. Fakat bu durum bazen kardeşlerin kendi aralarında olumsuz duyguların gelişmesine ve rekabete sebep olur (Ateş, 2003:29). Kardeş ortaklığı, tek patronlu aile işletmelerinin bir sonraki aşamasıdır. Bu tip işletmelerde kurucu neslin koymuş olduğu işletme kurallarının ağırlıklı olarak geçerli olduğu görülmektedir. Nesil çatışması, bu işletmelerde en çok karşılaşılan sorunlardan biridir. Daha çok kardeşler arasında ki yaş aralığının fazla olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Girişimci kontrolünden çıkarak büyüyen aile işletmelerinde, faaliyetlerin artması ile beraber oluşan işletme şartlarında görev alan ikinci nesil kuşak yönetimde söz sahibi olur. Bu aşamada kurucunun en çok zorladığı konu iş ve

yetki devri söz konusudur. Faaliyetlerin artması işletmenin pazarda ki payını da artırır ve pay sahibi olmak isteyen kardeşler arasında mülkiyet mücadelesi oraya çıkar. Yaşanan bu mücadele hırs ile birleştiği takdirde işletmeye zarar verme noktasına gelir. (Çalışkanel, 2018:21) İşletme büyüdükçe aile içerisinde bu işletmede pay sahibi olma, yönetime katılma isteği ortaya çıkar fakat gelişim devam ettikçe çatışma yaşanma olasılığı da yükselir. Yaşanan çatışmalar kontrol altına alınmazsa işletme bir sonraki evreye geçişte ciddi sıkıntılarla karşılaşabilir.

### **3.4.3 Kompleks aile işletmeleri**

Kompleks aile işletmelerinde yönetim ve ortaklık birden fazla nesilde bulunmaktadır. Bu tip aile işletmelerinde aile üyelerinin yanı sıra profesyonellerde vardır.

Tek patronlu ve kardeş ortaklığında ki aile işletmelerinden daha kompleks bir yapıya sahip olan bu dönemde geçiş yapabilmek için yapısal olarak değişikliklere ihtiyaç duyulur. Yetki ve sorumlulukların tanımlanması, iş tanımlarının yapılması, işin yapılması için gereksinim duyulan özelliklerin belirlenmesi ihtiyaç duyulan yapısal değişikliklerdir. Bu dönemde işletme yapısal olarak büyüse bile genişleme süreci bitmemiştir. İşletmenin yapısında tamamıyla biçimselleşme gerçekleşmemiş ve işletmenin örgütsel sistemlerinin ve uygulamalarının meydana getirilmemiş olması genişleme sürecinin tamamlanmamış olmasının sebebidir. İşletme büyüme sürecinde satışlarını arttırıp pazar payında büyüme sağlar, bu durumda karlılığı artar ve buna bağlı olarak borçlanma ihtiyacı azalmış olur. İşletmenin ürün ve marka tanınırlığı bu dönemde artar ve bu durum taleplerde olumlu etki gösterir (Demirci, 2017:26). Gelişmiş aile işletmelerinde farklı kuşaklardan birçok aile üyesinin yönetimde olması sebebi ile daha karmaşık bir yapıdadır. Bu sebeple işletme prosedürlerine de bağımlılık ihtiyacı artmaktadır. İşletme, gerekli prosedürleri uygulayarak, iş tanımları, yetki ve sorumlulukların sınırlarını belirleyerek, işletmenin örgüt yapısının tam anlamı ile oluşmasını sağlayarak genişleme sürecinin tamamlanmasına hız kazandırabilir.

Kompleks aile işletmeleri büyüdükçe, aile ve iş durumunun birbirine karıştığı ve bu karışıklığın düzeltilmesi için belli stratejilerin belirlenmesi gerektiği

görülmektedir (Birgöl, 2016:9). Bu tip işletmeler genel olarak merkezi yönetimden uzak bir anlayışa sahiptirler ve bu nedenle alınan kararlar aile üyelerinin yanı sıra profesyonel yöneticiler ve danışmanlardan oluşan bir grup tarafından alınmaktadır. Buna ek olarak, hiçbir etki altında kalmadan görevlerini yerine getiren ve bu potansiyele sahip olan bağımsız üyelerin yönetim kurulunda bulunması gerekir (Özbezek, 2011:29). İşletme geliştikçe karmaşık hale gelen yapının kalıcı olmaması için yönetim tarafından önlemler alınmalıdır. Bu önlemler akınırken büyüyen işletmenin organizasyon yapısına uygun olarak doğru bir yönetim kurulu oluşturulması ve profesyonel istihdamı bu tip işletmelerde önem kazanır.

#### **3.4.4 Kurumsallaşmış aile işletmeleri**

Aile işletmelerinin büyümesi, faaliyet alanlarının ve ortaklık yapılarının gelişmesi ile birlikte işletmenin profesyonellere olan ihtiyacı artar. Bu durum kurumsallaşmayı da beraberinde getirir.

Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir ve işletme ile birlikte aileyi dış çevre koşullarına adapte etme süreci olarak ta kabul edilebilir. Kurumsallaşmanın tam olarak uygulandığı aile işletmelerinde, profesyonel bir yönetimin işletme içerisinde oturmuş olması, borsada güven vermesi, işletmeye yapılacak olan yatırım, sermaye ve ortaklık gibi durumlarda güven sağlaması, ailenin kendi iç huzurunun sağlanmış olması gibi pozitif yönlü katkılarla işletmenin nesiller boyu gelişip sürekliliğini sağlamada önemli yollar kat edilmiş olmaktadır. (Bingöl, Sığırı, Tunçay, Coşkun, 2010:56) Aile ve iş ilişkilerinin birbirinden bağımsız hale gelmiş olduğu, işletmenin çevresinden edinmiş olduğu olumlu izlenim ile beraber halka açılım ve yatırımlar konusunda sağladığı güven, sağlam ve oturmuş bir alt yapı işletmelerin kurumsallaşmasında ve sürekliliğini sağlayabilmesinde temel kriterler olarak sıralanabilir.

Kurumsallaşmış aile işletmelerinde iş analizleri yapılmaktadır. İş yapacak kişinin taşıdığı özellikler, yetki ve sorumlulukları, çalışma şartları, hangi birimler ile iş birliği içerisinde olacağı belirlenmiştir. Personel seçme ve yerleştirme şekilleri, performans değerlendirme, terfi ve ücret politikaları sistemli bir şekilde işlemektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği alan, uzun vadeli finansal hedefleri, temel iş kolları, kısacası misyonu belirlenmiştir. Vizyon

işletmenin stratejisine yol gösterir. İşletme var olan durumunu çözümleyerek ileride varmak istedi hedefleri belirler (Yalçın, Günel, 2004:74). Kurumsallaşmış aile işletmeleri sürekli olmayı başaran aile işletmeleri şeklinde de tanımlanabilir. Bu aile işletmelerinde iş değerleri aile değerlerinden önce gelir ve işletme kurumsallaşma özelliklerini taşır.

Kurumsallaşmış aile işletmeleri, aynı zamanda kurumsallaşma kriterlerinin yüksek seviyede sağlandığı sürekli olmayı başarabilmiş işletmelerdir. Bu da aile işletmelerinin gelişim evresinin son aşamasıdır.

Üstün başarı göstererek sürekli olmayı başarmış olan 30 işletmenin 27'si üzerinde yapılan araştırma sonucu, bu işletmelerin sahip olduğu bazı ortak özellikler belirlenmiştir. Bu özellikleri aşağıda ki gibi sıralayabiliriz (Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, 2013:122)

- Geniş vizyonu olan, ileriye görebilen, çevresi ile etkileşim halinde olan ve hassas davranan, sürekli eğitime ve değişime açık olmaları,
- Beşerî sermayeye önem vermeler ve buna bağlı olarak bünyelerinde çalışan kişilerin benimsediği, çevrelerinde saygı ve sevgi ile anılan değerlerle bütünleşmiş bir kimliğe sahip olmaları,
- Kademesi ne olursa olsun her çalışanına karar verme yetkisi sunması, insanların yaratıcı fikirler geliştirebilmesine olanak sağlayan, onlara çalışma ortamı sağlayarak, hoşgörülü davranan ve açık bir örgüt yapısına sahip olmaları,
- Öz kaynaklarını dış kaynaklara tercih ederek tasarruf etmeleri ve sermayelerini nedensiz bir şekilde riske sokmamaları.

### **3.5 Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri**

Aile işletmelerinin kurulma nedenleri arasında aile geçimini sağlama, miras dağılımını önleme, aile bütünlüğünü koruma gibi nedenleri sıralamak mümkündür.

Aile işletmeleri, mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelmiş, aralarında akrabalık ilişkisi olan kişilerin kurduğu, kâr amacı güden sosyal örgütlerdir. Ancak aile firmaları, kapsamı, sınırları ve kendine özgü olan yapıları ve kültürleri ile değişik şekillerde ifade edilebilirler (Akça, 2010;20). Aile



işletmeleri, birlik ve beraberliklerinin devamını sağlamak amacıyla güven hissi ile kurulmuş, aile fertlerinin yönetimde etkili olduğu, ülke ve faaliyet gösterdiği bölgenin kalkınmasını sağlamak, mirasın ve mali kaynaklarının bölünmesine engel olmak için kurulmuş işletmelerdir. Toplumunu oluşturan temel birim ailedir ve iş yaşamı aile işletmeleri sayesinde önemli ölçüde büyüme ve gelişim göstermiştir (Ergün, 2017:6). Aile işletmeleri kuruluş sebepleri ne olursa olsun, mevcut oldukları ülkenin sosyal ve ekonomik yapısına oldukça etkin katkılar sağlamaktadır.

Ailenin temel görevi, varlığını, birlik ve beraberliğini devam ettirmektir ve en iyi şekilde çocuklarını yetiştirerek kendi geleceğini güvene almaya çalışırken sorumluluklarını ve toplumdaki görevlerini de yerine getirmeye çalışır. Bu noktada ailenin ekonomik açıdan yaşamını sürdürebilmesi için, genellikle aile reisinin bir iş kolu ile ilgilenmesi gereklidir. Ailenin birlik ve beraberliğinin sağlanması ve psikolojik açıdan bakıldığında, ekonomik anlamda muhtaç olmamak ve geçimini sağlayabilmek çok önemlidir. Aileden birinin iş için girişimde bulunması, geçinmek amacıyla kendine özgü bir iş geliştirmesi, ilerleyen süreçte ailenin diğer fertlerinin de işe katılması ile aile işletmesi meydana gelir (Fındıkçı, 2017:39). Bu bağlamda aile işletmelerinin kurulma nedenlerine baktığımızda birçok sebep karşımıza çıkabilir. İlk başta kendi maddi gelirini kendi işini yaparak sağlamak isteyen bir aile bireyinin ya da birlikte bir iş kurmak isteyen bir ya da birden çok aile bireyinin, çevre şartlarının getirdiği fırsatlar ile birlikte girişimde bulunmak istemesi gelebilir.

Aile işletmelerinin kurulma nedenlerinden bir diğeri de fertlerin ailenin mal varlığını koruyarak ve arttırarak gelecek nesillere aktarımını sağlamaktır. Girişimci olan aile üyesi, ailesinin ve çocuklarının geleceğini sağlama almak ister. Bu vesile ile aile fertlerinin istihdam sağlanması mümkün olurken, sahip olunan gelir ile ailenin ihtiyaçları giderilir (Kurt, 2009:56). Aile işletmeleri küçük bir iş yeri olarak kurulup, daha sonrasında büyük bir yapı haline gelirler. İş hacmi, geliri ve sermaye büyüdükçe sahip olunan mal varlıkları, miras gibi maddi kaygı oluşturabilecek durumlar ortaya çıkar. Bu maddi gelirlerin dışarıya dağılmasını önlemekte aile işletmelerinin kurulmasına bir sebep olarak gösterilebilir.

Yapılan araştırmalar sonucunda ailenin birliğini sağlamak, çocuklarına gelecekleri için fırsat yaratmak, aile mirasını korumak, mail açıdan varlık sağlamak ve bağımsız olmak, girişimcinin kendi ile ilgili planları, işletmesi için verimli olan çalışanları korumak, aileye maddi açıdan güven sağlamak ve topluma yarar sağlayan bir birey olmak aile işletmelerinin kurulma nedenleri arasında yer almaktadır (zkaya, şengül, 2006:110). Girişimci olan ilk kuşağın kendinden sonra gelecek kuşaklara istihdam yaratmak istemesi, onlara bir gelir kapısı sağlama isteği kurulma nedenleri içerisindedir diyebiliriz. Zira aileler çocuklarının refah içerisinde büyümesini sağlamak ve onlara iyi gelecek bırakmak isterler.

Aile işletmelerinin kurulma nedenlerini maddeler halinde şöyle sıralayabiliriz (Alayvaz, 2017:11)

- Ailenin bütünlüğünü koruyarak mal varlığını korumak ve geleceğini garanti altın almak
- Ailenin geçimini sağlarken kar elde etmek,
- Aile fertlerine istihdam sağlayarak ailenin bolluk ve rahatlık içinde yaşamını sürdürmesini sağlamak,
- Gelecek nesillere iyi bir yaşam sağlamak,
- Kurucunun yönetiminde olan, tek başına karar alabildiği bağımsız bir işe sahip olmak,
- Başka bir yöneticinin emirleri ve kararları altında çalışarak işinde ilerleme sağlanamayacağı dşncesi,
- Kendi iradesi ile çalışanlarını yönetme ve yönlendirme arzusu,
- Ortaya çıkan ekonomik gelişmeler sonucunda çevresinin de yönlendirmesi ile bir iş sahibi olma isteği,
- Ekonomik durumunu daha iyi bir seviyeye getirme ve çevresinde saygın bir intiba kazanma arzusu,
- İstihdam yaratma isteği,
- Toplum istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacı ile mal ve hizmet üretme isteği.

Bütün bu sayılan kurulma nedenlerine ek olarak, girişimci hem kendisi hem ailesinin geçimi, gelecek nesile refah bir yaşam sunma, istihdam yaratma

amaçları ile kendine has fikirlerle de bir işletme kurmaya karar verebilmektedir. Tüm nedenlerin ortak sonucu olarak, girişimci olan ilk neslin temel amacı ailenin varlığını ve bütünlüğünü korumasını sağlarken kar sağlamaktır.

### **3.6 Aile İşletmelerinin Yönetim Biçimleri**

Aile işletmelerinin kurucuları işletme için çok önemlidir. Çünkü işletmeyi var eden, ona bir yol haritası çizen, aldığı kararlar ile işletmenin ilerlemesini ve gelişimini sağlayan kişidir. Gelecek kuşaklar için bir rol modelidir ve onlara ilham verir. Kurucular karar mekanizmasıdır ve tepe yönetimde bulunurlar.

Aile işletmelerinde 3 tip yönetim şekli vardır, Bunlar aşağıdaki gibidir (Kıran, 2007:4):

- **Merkeziyetçi (Paternalistik) Yönetim:** İşletmenin sahibinin her konuda söz sahibi olduğu, stratejilerini belirlediği ve karar mekanizması olduğu yönetim biçimidir. İdare yalnızca işletme sahibindedir.
- **Katılımcı (Oligarşik) Yönetim:** Yetki ve sorumluluklar dışardan çalışanlar ile paylaşılır. Profesyonel çalışanlarında kararlara katılımı söz konusu.
- **Profesyonel (Aristokratik) Yönetim:** İşletme sahibi ve aile bireyleri yönetimde yer almazlar; yalnızca işletme stratejileri, işletmenin geleceği ile ilgili kararlar ve yapılacak yatırımlarda söz sahibidirler.

Bu yönetim biçimlerine ek olarak, otoriter yönetimin etkili olduğu aile işletmeleri de aşağıda ana başlıklar halinde açıklayacağımız yönetim biçimleri arasında incelenecektir.

#### **3.6.1 Merkeziyetçi yönetimin etkili olduğu aile işletmeleri**

Merkeziyetçi yönetimin etkili olduğu aile işletmelerinde, kurucunun sahip olduğu değerler hakimdir. İşletme merkez yönetimdeki kişinin karaları doğrultusunda yönetilir.

Merkeziyetçi yönetim şeklinde kurucu olan işletme sahibi kendi vizyon ve misyonu çerçevesinde işletmeyi yönetir ve şekillendirir. İşletmede belirleyici unsur işletme sahipleridir. Kurumsallaşma, kurumsallaşmanın gerektirdiği yazılı ve resmi kabul edilen kural ve prosedürler yoktur (Türkbay, 2018:40). Bu

yönetim biçimi birinci nesil aile işletmelerinde sık karşılaşılan bir yönetim biçimidir.

Merkeziyetçi (paternalist) yönetim biçiminde, işletmenin sahibi ya da sahipleri tarafından belirlenen işletme politikaları uygulanır. Merkeziyetçi yaklaşımda kritik atama kararları, kaynak tahsisi, yeni ürün geliştirilmesi, satın alma, ürün ve hizmetlerin ücretlendirilmesi gibi kararlar söz konusudur. Merkeziyetçi yönetim, işletmenin dar bir vizyona sahip olmasına, gelişmemesine ve rekabette zayıflığa sebep olabilmektedir. İşletme büyüdükçe yönetimin tek kişi tarafından yürütülmesi de zor olmaya başlar. Paylaşımçı bir yönetim tarzına yanaşmayan işletmeler başarı sağlamada da zorlanırlar (Kıray, 2010:22). Merkeziyetçi yönetim, aile işletmelerinin zayıflık gösterdiği en önemli konulardan biridir. İşletme kurucusu başta olmak üzere yetki devrine olumlu yaklaşmaz. Yetki devrinin güç ve saygınlığı kaybettireceğine olan inanç bir süre sonra değişime ve yeniliklere karşı direnç gösterilmesine sebep olur. Aile işletmesini uzun süredir yöneten aile fertleri değişime kapalıdırlar ve risk almaktan çekinirler. Statü çok önemlidir, işletme önüne çıkan fırsatları değerlendiremediğinden bu fırsatları kaçırmaması kaçınılmaz olur.

Merkeziyetçi yönetimin etkili olduğu aile işletmelerinde en çok zorluğun yaşandığı konu gelecek neslin eğitimi ve deneyim kazanması konusudur. Kurumsallaşma konusunda işletmenin önünde bir engeldir (Günay, 2014:26). İşletmenin merkezinde bulunan kurucu/yönetici devir konusunda zorluk yaşadığı için gelecek nesillerin iş üzerinde hakimiyet kurmasında olumsuz bir bakış açısına sahiptir.

### **3.6.2 Katılımcı yönetimin etkili olduğu aile işletmeleri**

Katılımcı yönetimin etkili olduğu aile işletmelerinde aile üyelerinin ortaklığı daha fazladır fakat yönetime profesyoneller katılmaktadır.

Katılımcı yönetim biçiminde, işletme hisseleri profesyonel yöneticilere de açıktır ve oligarşik yönetim tarzı ile benzerlik göstermektedir. Aile değerleri işletme üzerinde çok etkili değildir, yönetime katılım vardır ve buna bağlı olarak verimlilik fazladır. İşletmenin aile işletmesi statüsünde kalabilmesi için işletme payının büyük kısmının ailede olması gereklidir. Tek patronlu yönetim biçimde görülen yetersizliklerin sebep olduğu sorunlar bu yönetim biçimde

yoktur (Aşan, 2010:9). Katılımcı yönetimde aile değerlerinden ziyade, aile işletmesinin varlığını koruyabilmesi adına pay sahibi olması durumu hakimdir. Profesyonel yönetime ne kadar açık olsa da ailenin işletme üzerindeki payı fazladır.

Katılımcı yönetim tarzında aile ve işin bazı yönlerden birbirinden ayrıldığı görülmektedir. İşletmede teknik konularda işinde uzman olan profesyonel yöneticilerin yer alması katılımcı yönetim modelinin bir özelliğidir. Aile fertleri eve profesyonel yöneticilerin arasında yaşanması muhtemel fikir ayrılıkları bu model için sorun yaratabilir. Danışmacı sürecin uygulamadan kaldırılması bu fikir ayrılıklarının önüne geçmede etkilidir. Danışmacı sürecin uygulanması sorunlarda büyümeye, alınması gereken kararların ertelenmesine, işletmenin karşısına çıkan fırsatların kaçmasına ve deformasyona sebep olmaktadır (Aydın, 2004:26). İşletmenin katılımcı model yönetim biçimi uygulaması kurumsallaşma açısından işletmeye olumlu etkiler sağlar. Bu yönetim tarzı ile aile ve iş ilişkileri nispeten de olsa birbirine karışmaz ve profesyonel yöneticiler işletmede bulunması veriminde artmasında rol oynar.

Katılımcı yönetim biçiminde önemli olan işe en uygun olan kişinin getirilmesidir. Kişisel değerlendirmeler değil ekip çalışmasının performansı değerlendirilmektedir. Bu yönetim biçimi aynı zamanda gelecek nesillerin yetişmesi konusunda bir fırsat yaratmaktadır. (Ongar, 2011:13) Katılımcı yönetim biçimde ekip çalışması önem kazanmaktadır. Ekip üyelerinin çalıştıkları görevlerdeki yetkin olmaları bu yönetim biçiminde önem arz etmektedir.

### **3.6.3 Otoriter yönetimin etkili olduğu aile işletmeleri**

Otoriter yönetim güce dayalı, tek bir kişinin emri ile yönetilen işletmelerde görülen bir yönetim biçimidir. Tek patronlu ya da girişimci yönetiminde ki aile işletmelerinde görülen bir yönetim biçimidir.

Otorite, kişiler arasında var olan ve emir altındaki kişinin emri reddetmesi durumunda karşılaşılabilecek sorunları değerlendirerek itaat etme kararı aldığı bir ilişkidir. (Güney, 2017:305) Bu bağlamda otoriter yönetimde otorite sahibi kişi karar ve emir yetkisine sahip olan tek kişidir ve astlar yaşanması olası olumsuz durumların önüne geçmek adına verilen emire itaat etmektedirler.

Otoriter yönetimde astlar genellikle kısa bir süre sonra korku ve tedirginlik yaşamaya, önemsenmeme ve engellenmişlik duyguları hissetmeye başlarlar. Bunun sonucunda ise verimliliklerini kaybeder, itaat etmede pasifleşir, kendisine söylenmediği müddetçe iş yapmamaya başlar. Astların bu davranışı otoriter yöneticinin otoriter olma, emir verme ve kontrol etme düşüncesini destekler. Buna bağlı olarak otoriter davranışlarını daha yoğun bir şekilde devam ettirir. (Özgür, 2011:218) Emir altında olan alt kademe çalışanların, otoriter olan yöneticiye karşı yaşadıkları olumsuz duygular işten korkmasına, kaçmasına ve verilen işi isteksiz yapmasına neden olur.

Otoriter yönetimin hâkim olduğu işletmeler içe dönük kitle özelliklerine sahiptir. İçe dönük kitlelerde olduğu gibi bu işletmelerde de tek bir merkez vardır ve var olanı elde tutmak hedefe ulaşmaktan daha önceliklidir. Otoriter yönetici astlarına vaatlerde bulunur ama asıl amacı sahip olduğu gücü kaybetmemek olduğu için astların bu vaatler konusunda hayal kırıklığına uğraması kaçınılmazdır. (Arslan, 2018:8) Otoriter yönetimin etkili olduğu aile işletmelerinde çalışanlar yalnızca otoriter yöneticinin verdiği kararlara uymak durumundadırlar. Girişimci ya da tek patron olan bu otoriter yöneticinin amacı elinde bulundurduğu gücü korumak olduğu için, işletmede çalışanların beklentileri sürekli olarak karşılıksız kalır.

#### **3.6.4 Profesyonel yönetimin etkili olduğu aile işletmeleri**

Profesyonel yönetimin etkili olduğu aile işletmelerinde aile fertleri işletme için stratejik kararlar almakla yükümlüdür. İşletmenin yönetiminden ise tamamen profesyoneller sorumludur.

Profesyonel yönetim biçiminde işletmenin sahibi ve aile fertleri yönetime katılmazlar. Yöneticiler aile fertleri tarafından seçilir ve aile fertleri yatırım ile ilgili kararlar, genel işletme politikaları gibi işletmenin tamamını ve geleceğini ilgilendiren konularda etkilidir. Bu yönetim tarzında aile fertleri işletme için önemli olan kararların alınmasından sorumludur. Yöneticiler ise işletmenin yönetiminden sorumlu olmaktadır. Ortaklar, uluslararası pazarların gelişimini takip etmek, işletmenin ilerisi için hazır olmasını sağlamak amacıyla uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi, yatırım kararları ve rakiplerin güncel durumlarının tespiti işletmenin tamamını ilgilendiren konular ile ilgilendirir.

Yöneticiler, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için sermaye, hammadde, makine, teçhizat, enerji, insan kaynaklarının verimli bir biçimde kullanımı, normların oluşturulması ve oluşturulan bu normlara uygun bir sistemin kurulması ve yönetimine yönelik işler ile ilgilenirler. Bu yönetim biçiminde iş ve aile birbirinden tamamen ayrılmıştır (Özcan, 2015:49). Bu yönetim tarzı işletmenin yönetiminin profesyonellere bırakılması ve ailenin işletmenin kritik kararlarında etkili olmasıdır.

Profesyonel yönetim biçimi, başta işletme sahibi olmak üzere aile fertlerinin günlük rutinlerinden kurtularak ileriye dönük planlama yapmalarını, her yönü ile işletmeyi bir bütün olarak anlayabilmesini sağlar. Hiyerarşik yapının diğer işletme tiplerine göre daha oturmuş olduğu, yöneticilerin kaynak kullanımında ve iş akışı gibi konularda aktif rol aldığı bir yönetim şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. (Atılğan, 2011:20) Yönetime profesyonellerin katılması ile birlikte işletmenin aile üzerinde ki yoğun iş baskısı ortadan kalkar ve işletmeyi daha geniş olarak görebilmeye başlar. Yöneticilerin kendi işlerinde profesyonel olması faaliyetler daha hızlı işler hale getirir. Bu aileye işletmenin geleceğine yönelik planları daha rahat bir şekilde yapabilme imkânı sağlar.

### **3.7 Türkiye ve Dünya’da Aile İşletmeleri**

Aile işletmeleri hem ülkemizde hem de dünyada oldukça yaygın işletmelerdir. Aile işletmeleri kurulu oldukları ülkenin sosyal ve ekonomik açıdan gelişimine katkı sağlamaktadır.

Türkiye’de ve Dünya’nın birçok yerinde işletmelerin büyük kısmının ailelere ait olduğu düşüncesi oldukça yaygındır. Literatürde ki araştırmalara bakıldığında, Dünya üzerinde ki aile işletmelerinin oranının %65-%80 arasında olduğu görülmüştür. Dünya üzerinde ki başarılı ve kapasitesi geniş olan işletmelerin büyük bir kısmının aile işletmeleri olduğu bilinmektedir. Bu noktada görülmektedir ki; aile işletmelerinin dünya ekonomisi ve iş yaşamındaki önemi çok büyüktür (Aydın, 2008:48). Bugün Türkiye’ye deki aile işletmelerinin sayısına bakıldığında bu oran ülkemiz için de oldukça yüksektir. Türkiye ekonomisine en büyük katkıyı sağlayan da yine köklü aile firmalarıdır.

### **3.7.1 Türkiye’de aile işletmeleri**

Dünya üzerinde olduğu gibi Türkiye’de de aile işletmelerinin yeri oldukça büyüktür. Ülke ekonomisine sağladığı katkı ve yarattıkları istihdam açısından, aile işletmeleri ülkemizde de önem arz etmektedir.

Türkiye’de ki işletmelerin, özellikle KOBİ’lerin büyük bir kısmı patron tarafından yönetilmektedir ve kurucu işletme ile ilgili çoğu kararı kendini almakta ve işletmenin akıbetini belirlemektedir. KOSGEB tarafından yapılan bir araştırma sonucunda işletme sahiplerinin birçoğunun ilk ve orta okul mezunu olduğu görülmüştür. İşletme bünyesinde çırak olarak çalışırken patron olan işletme sahiplerinin, yönetim, finans gibi konularda kendi tecrübelerini ve dışarıdan aldığı tavsiyeler ile işletmeyi yönetmeleri, aile işletmelerinin gelecek nesillere aktarımını zorlaştırmakta ve işletmenin yaşam ömrünü kısalmasına sebep olmaktadır. Bununla birlikte Türkiye’de aile işletmelerinin büyük kısmının, gelişmiş işletmelerin fason üreticisi, bayisi, tedarikçisi olma gibi pozisyonlarda çalıştığı bir gerçektir (Sönmez, Toksoy, 2011:70). Aile işletmesi sahiplerinin genellikle çekirdekten yetişip, edindikleri bilgi ve tecrübe ile işletmeyi yönetmektedirler. Hızlı değişen koşullar karşısında bu edinimler yetersiz kalabilmekte, işletmelerin faaliyetleri durdurmasına kadar gidebilecek sonuçlar doğurmaktadır.



**Çizelge 3.1:** Türkiye’de Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri

<b>Şirket Adı</b>	<b>Kurucu Adı</b>	<b>Kuruluş Tarihi</b>	<b>Nesil</b>
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1877	4
Çöğenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçi	1919	2
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Nuh Çimento	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	2

Çizelge 3.1 de Türkiye’de kurulmuş olan aile işletmelerinin yaşam süreleri yer almaktadır. Buna bağlı olarak aile işletmelerinin en fazla dördüncü kuşağa kadar gelebildiği görülmektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin büyük kısmının ömrü kurucunun yaşam süresi ile sınırlıdır. İşletmenin kurucusu olan ve işletmeyi küçük bir yapıdan büyük bir yapıya dönüştüren, yaşam süresi içerisinde başarı sağlayacak düzeye çıkaran işletme sahibi, işletmeyi kendinden sonra ki nesil olan çocuklarına ya da damatlarına bıraktığı zaman, farklı bir şekilde anlatılacak olursa, işletmeyi kuran, geliştiren kişinin vefatı ile işletmeninde ömrü bitmektedir. İşletme devredilebilmekte, faaliyetini durdurabilmekte ya da çocuklar ve damatlar arasında paylaşılarak en başa geri dönebilmektedir. Bu noktada işletme kurucunun sağlamış olduğu başarılar yok olmakta ve işletmeyi negatif olarak etkilemektedir. İşletmeyi kurucunun ardından devralan nesil başarıları sürdürebilirse bu işletmenin rekabet gücünü uluslararası boyuta

taşıyabilir. Türkiye'ye bu tarz işletmeler sayılıdır (Sungurtekin, 2008:51). Gelecek neslin çekirdekten yetişmesi, işletmeye bağlılığı, kendinden önceki nesili örnek alarak işletmenin başarılarını devam ettirme ve işletmeyi geleceğe taşıma arzusu, kendinden sonra gelecek nesile aktarımını sağlayabilmesi işletmelerin devamlılığını sağlamakta etkili olmaktadır. Aile firmalarının kurucularının işletmesinin devamlılığını sağlamak için gelecek olan nesilleri bu amaçla yetiştirmekte gayret gösterirler ve bu değeri onlara aktarabilirlerse işletmenin sürdürülebilirliğini de mümkün kılacaklardır.

Türkiye'de kurulu aile işletmeleri çoğunlukla aile mensubu olmayan profesyonel yöneticilere karşı güven duymamaktadır. Aile işletmelerinde bağımsız denetim firmalarının yaptığı denetimlere müsaade edilmemekte ve işletme ile ilgili kararları yönetim kurulunda değil aile arasında almaktadırlar. Buna, aile kültürünün işletmede hüküm sürmesi ve kurucunun merkeziyetçi yönetim şeklini uyguluyor olması sebep olmaktadır. Fakat işletmeler küreselleşmenin getirdiği artan rekabet ortamında profesyonel yöneticilere gereksinim duymaktadır (Ongar, 2011:51). Aile işletmeleri değişen koşullara ayak uydurabilmek için profesyonel bir bakış açısı ile durumunu değerlendirmeli ve işletmeyi hem geleceğe taşımak hem de ülkesine yarar sağlamak adına profesyonel yöneticilere fırsat vermelidir.

### **3.7.2 Dünya'da aile işletmeleri**

Dünya'da aktif olarak faaliyet gösteren işletmelere bakıldığında, bu işletmelerin önemli bir oranın aile işletmeleri olduğu karşımıza çıkmaktadır.

Aile işletmeleri geçmişten günümüze ticaretin yapı taşı olmuştur ve günümüzde faaliyette olan işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmesidir ya da aile işletmesi olarak ortaya çıkmıştır. Aile işletmeleri kuruldukları ilk yıllarda ekonomik olarak küçük olsalar da zaman geçtikçe faaliyet gösterdiği alanda büyük bir isime dönüşebilmekte hatta çok uluslu dev bir firma haline gelebilmektedir. (Taşhan, 2010:25) Dünya üzerinde bir aile işletmesi olarak büyük öneme ve markaya sahip birkaç işletme örneği, aile işletmelerinin dünya ekonomisindeki etkilerini göstermekte yardımcı olacaktır. ABD'de Ford, Estée Lauder, Mars, Levi Strauss, Fransa'da Michelin, Bic, L'Oreal, İsveç'te Tetra Laval, Hermes, H&M, Kanada'da Seagram ve Bata gibi firmalar bu işletmelere

örnektir. (Şanal, 2011:18) Bugün farklı alanlarda faaliyet gösteren ve markalaşmış olan firmalar, küçük ölçekli birer aile firması olarak yaşamına başlamış ve zamanla büyüyerek dünya ekonomisine katkıda bulunmuşlardır.

Dünya’da gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin büyük kısmında işletmeler iş hayatına aile işletmesi olarak başlamaktadırlar. Bazı işletmeler girişimcilik vizyonu ve sıkı çalışmanın sonucu olarak ülke ekonomisine yön veren işletmelere dönüşebilmektedir. Yalnızca gelişmekte olan Doğu Avrupa, Güney Kore ve Latin Amerika gibi ülkelerde değil, gelişmiş olan Kuzey Amerika, Kıta Avrupası gibi ülkelerinde ekonomilerinde de aile işletmeleri önemli yere sahiptirler (Yolaç, Doğan, 2011:104). Aile işletmeleri dünya genelinde kurulmuş oldukları ülkelerin milli gelirlerinin büyük kısmını oluştururlar. Toplu istihdamın %80’lik kısmı bu işletmeler tarafından sağlanmaktadır. İşletmelerin yapılarına bakıldığında genel olarak aile işletmeleri %80’lik bir payı oluşturmaktadır. Ülke bazında incelendiğinde ise; Türkiye’de %95, Amerika Birleşik Devletleri’nde %90, Avrupa’da kurulu işletmelerin %85’i aile işletmelerinden oluşmaktadır (Çemberci, 2013:2). Özetle aile işletmeleri, dünya üzerinde kurulu olan işletmelerin büyük bir kısmını oluşturan, buldukları ülkenin ekonomisine büyük katkı sağlayan, ülkesinde istihdamın sağlanmasında büyük payları olan işletmelerdir.

Aile işletmeleri kurulu oldukları ülkenin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde ve modernizasyonunda kritik bir yerdedir. Aile işletmeleri, başarılı girişimler yapma, yeni bir iş kolu yaratma, bölge bazında farklılık gösteren gelişmişlik düzeyini azaltma, demokratik yaşamı destekleme gibi konularda önemli işlevlere sahiptir. Tüm bunlara ek olarak, yeni girişimler için tüm dünyada en önemli sermaye kaynağı ailelerdir (Bahçıvan, 2014:24). Aile işletmeleri yapıları itibari ile buldukları ülkeye birçok açıdan ciddi yarar sağlar.

Sıra	Şirket Adı	Aile Adı	Kuruluş Yılı	Ülke	Şirket Geliri (Milyar \$)	Çalışan Sayısı	Ailenin Şirketteki Hisse Oranı (%)	Faaliyet Alanı
1	Wal-Mart	Walton	1962	A.B.D.	378,79	2.100.000	33%	Perakende
2	Toyota	Toyoda	1937	Japonya	262,39	316.121	2%	Otomotiv
3	Ford	Ford	1903	A.B.D.	172,45	246	40*	Otomotiv
4	Koch Industries	Koch	1918	A.B.D.	110,00	80	100	Petrol, gaz, tarım
5	Samsung	Lee	1938	Güney Kore	105,21	263	22	Holding
6	ArcelorMittal	Mittal	2006	Lüksemburg	105,20	320	50	Çelik
7	Banco Sandaender	Botin	1857	İspanya	89,30	129.8		Bankacılık
8	PSA Peugeot Citroën S.A	Peugeot	1976	Fransa	89,22	211.7	45*	Otomotiv
9	Cargill Inc.	Cargill ve MacMillan	1865	A.B.D.	88,27	158	85	Hammadde ve tedarik
10	SK Group	Chey	1953	Güney Kore	88,00	30		Enerji ve telekomünikasyon
11	Fiat S.p.A.	Agnelli	1899	İtalya	86,11	172.012	30	Otomotiv
12	LG Group	Koo ve Huh	1947	Güney Kore	82,97	160	59	Holding
13	BMW	Quandt	1913	Almanya	82,46	107.539	50	Otomotiv
14	Hyundai	Chung	1967	Güney Kore	74,33	74.9		Otomotiv
15	Robert Bosch	Bosch	1886	Almanya	68,18	271	7	Oto yan sanayi
16	A.P. Møller-Mærsk A/S	Moller	1904	Danimarka	55,05	117.319		Taşımacılık, Enerji, Perakende
17	Groupe Auchan S.A.	Mulliez	1997	Fransa	54,04	186.443	85	Perakende
18	ALDI Group	Albrecht	1974	Almanya	48,00			Gıda perakende
19	Bouygues S.A.	Bouygues	1952	Fransa	43,59	137.5	28	Perakende
20	Franz Haniel & Cie. GmbH	Haniel	1756	Almanya	43,42	56.261	100	Holding
21	Koç Holding	Koç	1963	Türkiye	42,57	84.687	81	Holding
22	Roche	Oeri ve Hoffmann	1896	İsviçre	40,95	78.604	10	İlaç
23	Carlson Cos.	Carlson	1938	A.B.D.	39,80	160		Turizm, otel, restaurant
24	Novartis AG	Landolt	1996	İsviçre	38,95	98.2	4	Sağlık ve kişisel bakım
25	J Sainsbury	Sainsbury	1869	İngiltere	35,57	151	17	Perakende

**Şekil 3.1:** En Büyük Aile Şirketleri

**Kaynak:** Taşhan, 2010:26

\*Oy hakkına sahip hisseler

Şekil 3.1 de görüldüğü üzere dünyanın en eski aile firmaları çeşitli sektörlerde varlıklarını sürdürmüş ve dünya çapında bir marka olmayı başarmışlardır.

#### **4. AİLE İŞLETMELERİNİ DİĞER İŞLETMELERDEN AYIRAN ÖZELLİKLER**

Aile işletmelerinin birçoğu birbirleri ile benzer yapıdadır fakat aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran belirleyici bazı özellikler vardır.

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özelliklerden biri, işletme ve yönetimden oluşan ikili yapıya, üçüncü bir boyut olarak, ailenin ilişkilerinin sebep olduğu duygusal bir temele dayanan ailenin kavramının işletmeye dahil olmasıdır. Aile işletmelerini küçük işletmeler ile bir değerlendirmek doğru bir yaklaşım değildir. Bazı uluslararası firmalar ya da ülke için önem teşkil eden büyük bir işletmede aile işletmesi olabilmektedir. İşletmenin sahipliği ve kontrolünün aile fertlerinde bulunması, bu kişilerin işletme faaliyetlerine müdahale etmesi ve etki altında bırakma eğilimlerinin olması da aile işletmelerini farklı kılan bir özelliktir. Aile işletmelerini farklı kılan diğer bir özellikte geçmişte edinilen tecrübelerin, işletmenin halihazırda devam eden faaliyet ve ilişkilerinin üzerinde etkili olmasıdır (Yılmaz, 2014:12). Aile işletmelerinde ilişkiler yakınlık üzerine kuruludur. Çoğu aile işletmesi diğer işletmeler ile olan iş ilişkilerinde de duygusal davranabilmektedir. Bu durum aile işletmelerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Aile işletmelerini yönetim ve organizasyon açısından diğer işletmelerden ayıran bazı özellikler vardır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Develi, 2008:5):

- Yönetimde sorumlu olacak kişi aile bağlarına göre belirlenir.
- İşletme yönetiminde bugün veya önceki kuşak yöneticinin çocukları da bulunur.
- Aile fertlerinin faaliyetleri, işletmede çalışsın ya da çalışmasın, işletme üzerinde etkilidir.
- Aile fertlerinden birinin işletmede bulunduğu pozisyon aile içerisindeki pozisyonunu da etkilemektedir.

Aile işletmelerini kapitalist işletmelerden ayıran özellikler tam olarak ve gerçekçi bir şekilde genele yaymak ve sınıflandırmak mümkün değildir fakat belirleyici bazı ayırt edici özellikler teorik olarak Şekil.3.1’ de gösterilmiştir.

**Çizelge 4.1: Aile İşletmeleri ve Kapitalist İşletmeler Arasındaki Farklılıklar**

	<b>Aile İşletmeleri</b>	<b>Kapitalist İşletmeler</b>
Üretimin Amacı	Ailenin yeniden üretimi (neslin devamı), servet üretimi	Karı maksimize etmek, sermaye birikimini (geri dönüşümünü) arttırmak, değer üretimi
İş Gücünün Kaynağı	Temelde aile üyeleri ve zorunlu görüldükçe ücretli iş görenler	Ücretli iş gücü
İş Gücüne Duyulan Gereksinim	Marjinal üretim, marjinal ücret oranını dikkate almadan daha fazlasını üretmek veya aile üyelerine iş ve gelir kaynağı sağlamak	Marjinal üretim, marjinal ücret, orantılı iş gücü ihtiyacı
Kararların Taşıdığı Risk ve Belirsizlik Düzeyini Belirleyen En Önemli Faktör	Ailenin devamı ve bütünlüğü dikkate alınır.	Kar beklentisi ve olasılıklar dikkate alınır (Rasyonel)
Kazanımlar	Bölünebilirliği az (kolektif) aile geliri ve serveti, aile refahı ve saygınlığı. (Kısmen parasal)	Kar, getirim ve ücret.
İnsan ve Otorite İlişkileri	Birincil grup yapısı (kişisel), geleneksel (geniş) otorite	İkincil grup yapısı (bürokratik), Yasal (rollere bağlı) otorite
Yaşam Süresi	Kişiyeye ve kişisel örgüt içi ve dışı ilişkilere bağlı.	Rekabet üstünlüğüne, pazara/ürüne ve sektöre bağlı.
Artık Değerin Transferi (bölüşümü)	Eşitlikçiliğe, sözleşmeciliğe ve hakkaniyete aykırı	Eşitlikçi, sözleşmecî ve adil
Mülkiyet ve Yönetim	İç içe	İlişkili fakat sınırları belli

**Kaynak:** Dökümbilek, 2010:7

## **5. AİLE İŞLETMELERİNDE SİSTEM MODELLERİ**

Aile işletmeleri yapıları itibari ile karmaşıktır. Bunun sebebi iş ve aile üyeliğinin birlikte yürütülüyor olmasıdır. Aile işletmelerinin bu karmaşık yapılarının anlaşılabilmesi için sistem modelleri geliştirilmiştir.

Aile işletmelerinin bir sistem olarak incelenmesine ilk olarak 1960 ve 1970 yıllarında yapılmış olan kısıtlı çalışma ile başlanmıştır. Aile işletmelerinde yaşanan kuşak çatışmaları, iş ve yetki paylaşımları, nepotizm gibi problemler ile ilgili yapılan bu araştırmalar sonucunda karşılaşılan kavramsal model aile işletmelerinin, aile ve işletme olarak iki sistemden meydana geldiğini göstermektedir. Her iki sistemde birbirinden ayrı olarak kendilerine ait kurallar, değerler, geleneklerden ve kurum yapılarından meydana gelmektedir ve farklılıklar göstermektedir. Her iki sistem içinde de olan kişiler bu sistemlerin gerekliliklerini yerine getirirken problemler yaşamaktadırlar. Anne ve baba rolünün işletme içerisinde çocuklarına karşı yönetici olarak değişmesi bu problemlerde bir örnek olabilir. Bu noktada aile işletmeleri için geliştirilmiş olan ‘sistem’ modellerinin incelenmesi gerekir (Ateş, 2003:19). Literatürde yapılan araştırmalar 4 sistem modeli üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu modelleri 4 ayrı ana başlık altında inceleyeceğiz.

### **5.1 Aile Sistem Teorisi Modeli (İki Daire Modeli)**

Aile ve iş sistemi modeli, Whiteside ve Brown tarafında 1991 yılında aile işletmeleri için geliştirilmiştir. Birbirinin tam tersi olan iki sistemin bir araya gelip ve örtüşmesi ile meydana gelen amaç ve dinamikler aile sistem teorisi ile incelenmektedir.

Aile duygusal olarak ve kan bağı ile birbirlerine bağlanırken, işletme maddi kazanç ve menfaatler ile birbirine bağlanır. Bu noktada aile ve işletmenin amaçları birbirini tutmayabilir. Bunun sebebi ailenin sağlıklı, kendine güvenen aile fertleri yetiştirmek istemesi, işletmenin ise kar ve fayda sağlamayı

amaçlamasıdır. (Kurt 2009:65) Aile ilişkileri daha duygusal bir yapıdayken, işletmenin temeli maddi kazanca ve bunun sağlayacağı yarara dayalıdır. Bir noktadan sonra aile ve işletmenin beklentileri ters düşebilmektedir.

Aile ve işletme sisteminin benzerliklerine bakıldığında, etkili iletişim kanalları, liderlik ile ilgili kuralların saptanması ve uygulanması her iki sisteminde ihtiyacı olan unsurlardır. Fakat işletmenin amaçları ile ailenin amaçları bazı yönlerden farklılık gösterebilmektedir. İşletme maddi amaçlar güder; kar elde etmesi, kredi notunun iyi olması, rakiplerine karşı üstünlük sağlaması, çalışan verimliliğini arttırması, istikrarlı veya yükselen bir pazar payına sahip olması gerekirken, aile duygusal olarak hareket eder. Bu teoriye göre, her ailenin standartlaşmış bir etkileşim, iletişim şekli ve rolleri vardır. Aile belirlenmiş bir hedef için çalışırken, aile fertleri ya birbirleri ile ya da dışarda ki bireyler ile ilişki kurar. Burada gerek işletme içerisinde gerekse ailede aynı tarzı yürütmek sorun olabilmektedir. Bu iki sistemin rolleri birbirinden ayrı olsa da sistemin kuralları her ikisi içinde uygunluk göstermeyebilir. Böyle bir durumda aile her iki sistemin farklılığını ifade etmek ve ayrımını yapabilmesini sağlamak önemlidir (Atlı, 2007:17). Zira ailenin işletme ile aileyi birbirinden ayırması, çıkarlarının, beklentilerinin ve ilişki yapısının farklı olduğunun bilincinde olası önemlidir.

Aile ile işletme sistemi arasında temel farklar bulunmaktadır. Bu temel farklar Çizelge 5.1' de gösterilmiştir. (Taşhan, 2010,13)

#### **Çizelge 5.1: Aile ve İşletme Sistemi Arasındaki Farklar**

<b>Aile Sistemi</b>	<b>İşletme Sistemi</b>
Çocuk yetiştirme	Kar elde etme
Gözeten insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürecek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çevresi	Sınırlı zaman çevresi

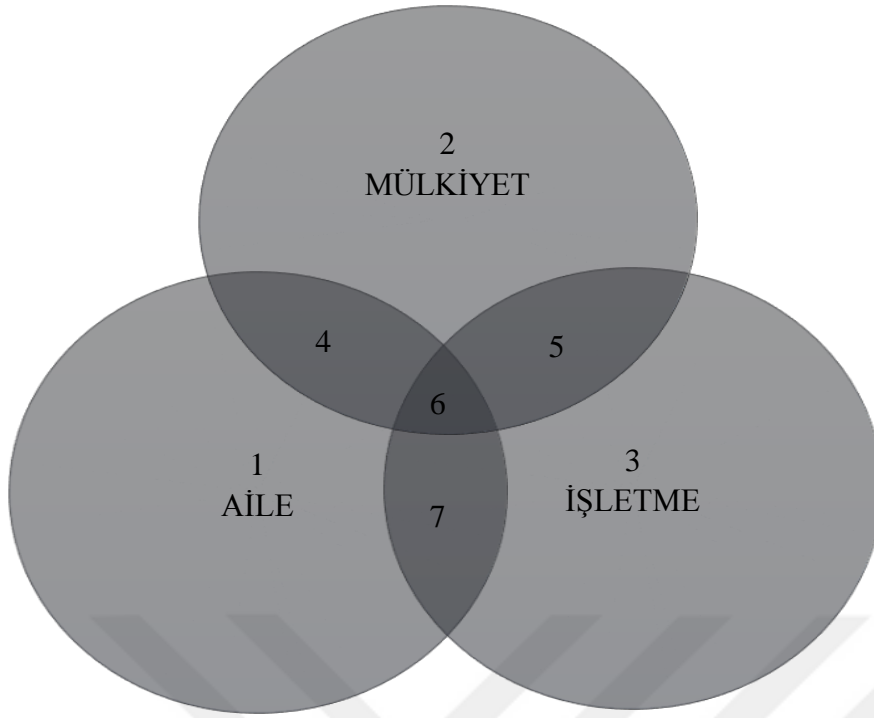
**Kaynak:** Taşhan, 2010:13



## 5.2 Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli

Aile işletmelerinde ki sistem modellerinden bir diğeri üç ayrı alt sistemden oluşan üç daire modelidir. Bu modelde aile ve işletmeye mülkiyet sistemi eklenmiştir.

Harvard Üniversitesi'nde 1980'li yılların sonunda Tagiuri ve Davis'in yaptığı araştırma sonucu aile sistem teorisini geliştirmiş, aile işletmelerinde aile ve iş dışında başka bir sistemin daha var olduğunu dile getirerek üç daire modelini geliştirmişlerdir (Altınkaynak, 2007:21). Aile işletmelerini bir sistem olarak konu alan Üç Daire Modeli, Şekil 4.1'de görüldüğü gibi birbirinden bağımsız fakat içe içe geçmiş, aile, işletme ve mülkiyetten oluşan 3 ayrı alt sistemden oluşur. Aile işletmelerinde aile üyeleri, paydaşlar ve işletme çalışanları olmak üzere 3 ayrı küme bulunur. Sistemdeki üç dairenin kesişmesi ile aile işletmesinde bulunan kişilerin bulunduğu yedi ayrı alan meydana gelir. Aileye mensup olup işletmede pay sahibi olmayan ve işletmede çalışmayan kişiler 1 No.'lu alanla, işletmede pay sahibi olup aileye mensup olmayan ve işletmede çalışmayan kişiler 2 No.'lu alanda, hem aileye mensup olmayan hem de işletmede pay sahibi olmayan fakat işletmede çalışan kişiler 3 No.'lu alanda, hem aile mensubu olup hem de işletmede pay sahibi olan fakat işletmede çalışmayan kişiler 4 No.'lu alanda, aile mensubu olmayan fakat pay sahibi olarak işletmede çalışan kişiler 5 No.'lu alanda, aileye mensup olup işletmede çalışan fakat pay sahibi olmayan kişiler 6 No.'lu alanda, işletmede pay sahibi olup aileye mensup olan ve aynı zamanda işletmede çalışan kişiler ise merkezde bulunan 7 No.'lu alanda yer alır. Bu modelde aile işletmesi sisteminin üyesi olan her kişi farklı bir alanda yer alır. (Yolaç, Doğan, 2011:87)



**Şekil 5.1:** Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli

Kaynak: Yolaç, Doğan, 2011:88

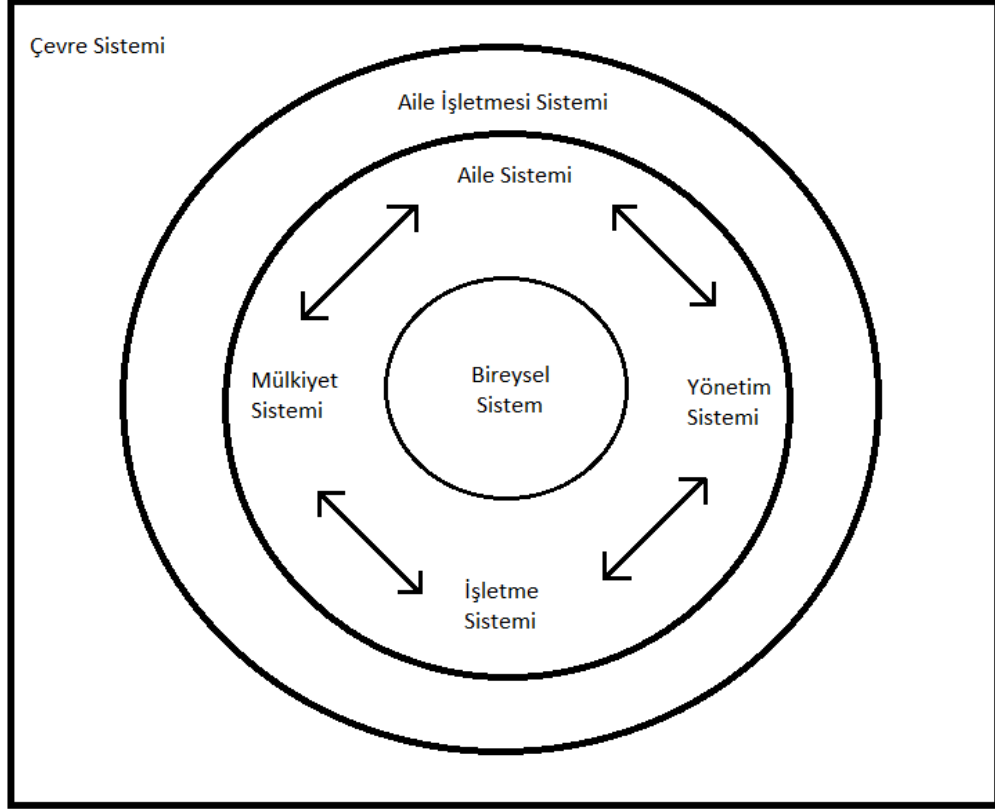
Aile fertleri sistemin birinde, ikisinde veya üçünde de bulunabilir. Modele bakıldığında aile işletmelerinde yaşanan çatışmaların sebeplerini, kişilerin birbirinden farklı olan önceliklerini, kişilerin değişen rollerinin yarattığı ortam görülebilmektedir. Üç Daire Modeli, işletmede ki sürekliliğin iş, aile ve mülkiyetten oluşan alt sistemleri de ilgilendiren çok boyutlu bir anlam taşıdığına ve aile işletmelerinde ki işleyiş biçimini karmaşık bir hal alabileceğini göstermesi sebebi ile önem taşır. (Başer, 2010:7) Bu modelde yer alan kişilerin işletmede sahip olduğu roller, aileye mensup olan ve işletmede çalışmasa bile bir şekilde bağı bulunan kişiler, işletmede yer alan ve bu bağlamda aile içerisinde var olan rolü değişen kişiler, kısacası aile işletmesinde yer alabilecek tüm üyeleri ve ilişkileri sistemde görmek mümkündür.

### **5.3 Aile İşletmelerinde Dört Daire Modeli**

Aile işletmelerinde dört daire modelinde iki ve üç daire modellerinden farklı olarak dengeli yaklaşım ön plana çıkmaktadır.

Aile işletmelerinin bulunduğu çevreyi sistemin içine alması, dört daire modelini, iki ve üç daire modelinden ayıran özelliktir. Dört daire modeli, aile

işletmelerini kapalı bir sistem olarak konu alan İki ve üç dairesel modellerin aksine, açık bir sistem olarak ele almıştır. Açık bir sistem olan aile işletmelerinin aile, işletme, mülkiyet ve yönetim olarak dört alt sistemi bulunur. Diğer modellerde olduğu gibi bu modelde de baskın olan alt sistem ailedir (Birincioğlu, Acuner, 2015:500).



Şekil 5.2: Aile İşletmelerinde Dört Daire Modeli

Kaynak: Nakipoğlu, 2015:8

#### 5.4 Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Modeli

Aile sistem modellerinin sonuncusu incelediğimiz üç farklı sistem modelinden farklı olarak esnek yapıda olan sürdürülebilirlik modelidir.

Stafford ve arkadaşları (1999) tarafından öne sürülen ve geliştirilen bu modelde temel yapıyı aile ve işletme kavramları oluşturmaktadır ve bu kavramların var olan kaynakları, bileşenleri, süreçleri ve sınırları dikkate alınmaktadır. Sürdürülebilirlik sistemi, diğer sistem modellerine göre daha esnek bir yapıya sahiptir. Bu modelde aile işletmelerinin başarıları değerlendirilirken objektif ve sübjektif nitelendirici ve belirleyiciler kullanılır. Objektif belirleyicilere mali

değişkenler örnek verilebilir. Ödüller, belirlenen hedefler ve bu hedeflere erişebilme, motivasyonu artırıcı eylemleri başarı merkezli yönlendirme sübjektif belirleyicilere örnek olarak verilebilir. (Ergün, 2017:9) İşletmenin sürdürülebilirliğinin açıklanmasında hem ailenin hem de işletmenin başarı ve etkisi dikkate alınır. Sürdürülebilirlik modeli esnektir ve işletmenin gelişimini ailenin sosyal yapısında incelemektedir. İşletmeyi ve aileyi ayrı inceleyerek, aile ve işletmenin uyumlu etkileşiminin aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlayacağını savunur. Bu modele göre, aile ve işletme başarısının ve çatışmalara karşı gösterilen tepkilerin kesişimi ile sürdürülebilirlik ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifade ile açıklanacak olursa, sürdürülebilirlik için işletmenin olduğu kadar ailenin saygınlığı da önemlidir. Çatışmalara gösterilen tepkiler, aile ve işletme sisteminin başarısında engel teşkil etmeyecek şekilde uyum ve destek içinde olması, sürdürülebilirlik için mutlak bir gerekliliktir (Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, 2013:57). Bu sistemde aile ve işletme birbirinden etkilenmektedir ve uyum başarısının sürdürülebilirliğini sağlamaktadır.

Tüm modeller aile işletmelerinin değişik alt sistemlerinden ve bu sistemlerin kesişim ya da birleşimlerinden oluşmaktadır. Modeller içerisinde bireylerin sahip olduğu roller değişim gösterebilmektedir. Burada önemli olan, her bir sistem içinde bulunan, rolü ne olursa olsun, tüm bireylerin aile ve işletme için gereken dengeyi sağlayabilmeleridir.

## **6. AİLE İŞLETMELERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI**

Aile işletmelerinin sahip olduğu kendine has özellikler kimi zaman kendilerine avantaj sağlar, kimi zaman ise dezavantaj olarak karşılına çıkar. Burada önemli olan aile işletmelerin karşılaştıkları dezavantajlara karşı önlem alabilmesi, avantajlardan ise faydalanabiliyor olmasıdır.

### **6.1 Aile İşletmelerinin Avantajları**

Aile işletmelerinin avantajları arasında, yönetimde kararların hızlı alınması, borçlanma, finansal açıdan açık söz konusu olduğunda bunu diğer işletmelere kıyasla daha kolay ve hızlı giderebilmesi, işletmenin sahibi olmanın verdiği iş ve işletmeye olan bağlılığı önemli ölçüde artırması, kurumsal firmalara göre bürokratik işlerin daha az olması işlerin bu sebeple daha hızlı yürümesi gibi konular sıralanabilir.

Aile işletmelerinde yönetim aile bireyi ya da aile bireyleri tarafından idare edilir. Aile bireyi olan yöneticinin ya da işletmede çalışan aile bireylerinin örgüte olan bağlılıkları, aile bağlarının güçlü olması, işletme açısından rekabette avantaj sağlamaktadır. (Karacaoğlu, Yörük, 2012:48) Hem kamu hem de özel sektör kuruluşlarında yaşanan en büyük sıkıntılardan biri yönetimin devamlı olmaması ve yöneticinin değişmesi ile birlikte yönetim politikalarının ve yönetim sisteminin de değişmesidir. İşletmenin uzun ömürlü olması, çevresine ve çalışanlarına karşı istikrarlı görünebilmesi için önem teşkil eden yönetim politikalarının sürekliliği ve değişmezliği aile işletmeleri için önemli bir avantajdır (Yakupoğulları, 2001:19).

Sermaye piyasalarının gelişmediği ya da az geliştiği, kalkınmakta olan ülkelerde aile işletmeleri sermaye ile ilgili sıkıntılarını genellikle aile içerisinde çözmektedirler. Fon elde etmek ve kullanmak için ihtiyaç duyulan aracı kurumlar gelişmekte olan ülkelerde çok azdır. Böyle bir durumda aile işletmeleri genellikle ailenin sahip olduğu menkul, gayrimenkuller, nakitler ile

kendilerine fon sağlarlar ve bu fonların kullanımında en başta kurucu ortak sonrasında aile büyüklerinin tecrübelerinden yararlanırlar (İyiiişeroğlu, 2006:20). Aile işletmeleri kendilerine hızlı fon sağlayabilmekte, diğer sorunlarda olduğu gibi borçlanma ve bunun gibi mali konularda ailenin finanse etmesi sayesinde hızlı aksiyonlar alabilmektedir. Bu durum aile işletmelerinin sahip olduğu avantajları arasındadır.

Aile işletmelerinin vizyonu genellikle ailenin sahip olduğu değerler üzerinden belirlenir. Aile işletmelerinin uzun ömürlü olabilmesi için geleceğe yönelik planlar yaparak emek harcar. Buna istinaden aile işletmeleri işletmenin gelişimi ve büyümesi için karı bölüşmek yerine işletmeye bırakmaktadır. (Yılmaz, 2014:16) Aile işletmesi olmanın sağladığı avantajlar aşağıda sıralanmıştır (Fındıkçı, 2005:75-78):

- Kararların hızlı alınabilmesi,
- İşlerin olumlu yönde seyretmesi için her durumda şartları zorlayabilmesi,
- Güvenin yüksek olması,
- Aile ilişkilerinin sağladığı birlik duygusunun güçlü olması,
- Hızlı büyüme isteği ve büyük bir özgüvenle hareket edebilmesi,
- İşe olan bağlılık ve çok çalışma isteği,
- İşletmenin her kademesine uyum sağlayabilme,
- İşletmende saygı kavramının kolay yerleşmesi,
- Çalışma hızının devamlılığını sağlayabilme güdüsü.

Aile işletmelerinin en önemli avantajlarından biri de aile bireylerinin yaptıkları işi tecrübe ederek öğrenmesi ve bu tecrübeleri gelecek nesillere aktarmaya gösterdikleri özendir. Aile işletmesinin yaptığı işe ilgi duyan çocukların, işletmenin faaliyetleri, işleyişi gibi konularda eğitilmesi, bu bireylerin iş ile ilgili bilgilere erken yaşta sahip olmasını sağlar. Aile işletmelerinin sahip olduğu bu özellik sayesinde, diğer işletmelere oranla, işe ve işletmeye uyum sorunu daha az yaşanmaktadır. (Atlı, 2007:11) İşletmeye ve yapılan işe yakın büyüyen ve bu yönde eğitim alan gelecek, çekirdekten yetişmiş ve işletme için hazır hale gelmiş olur.

## 6.2 Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerinin dezavantajları arasında, işletmenin yönetiminin aileden oluşması sebebi ile dışarıdan gelen çalışanların yükselme olanağının olmaması, nepotizm, yatırımların daha çok ailenin kendi geleceği için yapılması, aile ilişkilerinin iş ilişkilerinin önüne geçmesi gibi konular olduğu söylenebilir.

Aile ve işletme ile ilgili değerlerin ve temel felsefenin birbirinden ayrılabilmesi aile işletmelerinde kültürel anlamda bazı dezavantajlara sebep olmaktadır. Aile işletmelerinde ataerkil otoritesinin baskın olması, aileye olan bağlılığın hissedilir biçimde olması, biçimsel olmayan ilişkilerin varlığı, aile işletmelerinde çalışan kişiler için çok katı ve huzursuz bir ortam oluşmasına sebep olabilmektedir. Aile sağladığı pozitif etkinin sürdürülebilmesi ve bunun karşılığında ailenin işleme üzerinde yarattığı negatif etkinin en aza indirilmesi, etkili bir aile işletmesinin temel amacı olmalıdır. Bu ortam sağlanmadığı takdirde, aile sistemine ilişkin olan fakat işletme sistemine uymayan değerlerin baskın olmasından dolayı bazı kültürel sorunlar yaşanabilmektedir (Vural, Sohodol, 2004:329). Aile ve iş dengesinin doğru kurulması işletmenin devamlılığı açısından büyük önem arz etmektedir. Duygusal ve bağımlı bir yaklaşım işletmeyi zora sokabilir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın tam olarak sağlanamamasından dolayı yönetici olan aile üyesinin vefatı veya çalışamayacak duruma gelmesi halinde, ailenin diğer fertleri arasında yaşanan rekabet aile işletmeleri için bir dezavantajdır. Ortaya çıkan belirsizlik işletmenin başarısını engeller ve geleceğini riske sokar. Kurumsallaşma düzeyi yeterli olmayan ve profesyonel çalışanların olduğu aile işletmelerinde yenilikleri kabul edebilmek çok zordur. İşletmede çalışan kişiler değişen durumlara ve yapılacak olan yeni yarımlara karşı direnç gösterirler (Dökümbilek, 2010:18). Uzun yıllar var olan düzenin bozulması, gelecek yeniliklerin yarattığı bilinmezlik işletme çalışanları için huzursuz bir ortam yaratabilir. Özellikle yönetsel değişikliklerde çalışanlar alışkın oldukları yönetim biçiminin değişmesi durumunda bilmedikleri bir yönetim politikasına da direnç gösterebilirler.

İşletmelerinin borçlarını veya sermayesini aile içinden temin etmesi aile işletmeleri için büyük bir avantajken, ailenin işletmeden alacaklı hale gelmesi

işletmeyi iflas ettirecek düzeyde şiddetli çatışmalara sebep olabilir ve bu durum bir dezavantaja dönüşebilir. Diğer taraftan işletmenin kuruluşu sırasında ailenin kendine ait sermayesinin işletmeye borç verebilecek kadar olmaması avantaj durumunu tamamen ortadan kaldırırken ve büyük ölçekli aile işletmelerinde iç borçlanma söz konusu olduğunda aile fertlerinin işletmeye eşit sermaye yatırmaması, ileride işletmedeki hisse sahipliği hususlarında fikir ayrılıkları yaratabilir (Dilli, 2013:12). İşletmeden alacaklı olan aile fertlerinin, kriz durumunda alacaklarını sorgulaması, diğer aile fertlerinin maddi kazançlarını sorgulaması, işletmede daha çok kar sahipliği talep etmesi ve bunun karşılığında diğer aile üyelerinin buna tepkisi, işletme için kötü sonuçlar doğurabilir.

Aile işletmelerinin bir diğer dezavantajı ise nepotizm uygulamalarıdır. Aile işletmelerinde ailelerin değerleri çoğu zaman işletmenin kurallarının önüne geçmektedir. Özellikle kurucu yönetici pozisyonunda ki aile üyeleri, kabiliyetlerini ve işletmeye sağlayacaklarını değerlendirmeden aile üyelerini ya da kan bağı olan kişileri işletme bünyesinde işe almakta ve onların zaaflarını önemsememektedir. Birçok aile işletmesi personel seçme ve değerlendirme değişkenlerini kullanmadan, kritik pozisyonlarda ihtiyaç durulan yetenek, yeterlilik ve tecrübeyi göz ardı ederek aile üyelerinden birini istihdam etmektedir (Akbulut, 2013:14). Aile işletmelerinde çoğu zaman, özellikle kilit pozisyonlarda istihdam edilen kişiler Kan bağı, hemşerilik, ilişkilerin yakınlığı, aile bağları gibi etkenler ile işe yerleştirilmektedir. İşletmenin önemli kararlarında bilgi ve tecrübeleri yetersiz kalan aile bireyleri, işletmenin başarısını engellemekte ve işletmenin işleyişini bozmaktadırlar.

Aile işletmelerinin dezavantajlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür. (Fındıkçı, 2005:75-78)

- Kurumsallaşmada isteksiz olması,
- İnisiyatifi başka profesyonellere bırakmakta sıkıntı yaşaması,
- Ortak çalışma ve yaşama anlayışına direnmesi,
- Öngörü, planlama, bütçeleme, raporlama gibi işlerin oturmaması, işletmenin yetersiz kalması,
- Kalıcı çözümler üretmek yerine anlık kararlar vermesi,
- Patronların diğer yöneticiler ile yarış halinde olması.



Aile işletmelerinin güç kaybetme, aile dışından birinin yönetime katılmasını istememesi gibi nedenlerle kurumsallaşmaya yaklaşmaması, yönetim alışkanlıklarından vazgeçememesi, duygusal ve ani karar verme, güç yarışı gibi sebepler aile işletmelerinde rastlanılan en yaygın dezavantajlardır.





## 7. AİLE İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Aile işletmelerinin temel sorunlarına bakıldığında, işletmenin kurucuya ya da patrona tabii olması, tek patronlu yönetim, ailevi ilişkilerin işletme üzerinde etkili olması, nepotizm, kuşak çatışmaları, işletmenin belirlenmiş prosedürlere bağlı olmaması, rol çatışmaları, geçmişe olan bağlılıklar, mesleki eğitime gereken özenin verilmemesi gibi birçok sorun sıralanabilir.

İşletmenin kuruluş ve gelişiminde büyük rolü olan birinci kuşağın işletmeye olan bağlılığı gelecek kuşaklarda aynı şekilde devam etmeyebilir. Bu noktada aile işletmelerinde kuşak çatışmalarına bağlı olarak birtakım sorunlar yaşanabilir.

Kuşak çatışmalarında görülen sorunların bazılarını aşağıdaki şekilde sıralamamız mümkündür. (Bozkurt, 2017:19)

- Eski nesil, eğitilmiş olan yeni nesilden daha tecrübelidir ve her iki nesil olduğuna inandığı şeyi savunur.
- Eski nesil yardım edebileceğini düşünerek çalışanların işine karışabilir. Yeni nesil ise performansa dayalı istihdamı ve performansı artırıcı tedbirler almayı doğru bulur.
- Eski nesil, işletme faaliyetlerinin birbirleri ile bütünleşik olduğunu düşünürken yeni nesil her birimin işini kendi iradesi ile yapması gerektiğini düşünür.
- Eski nesil, nitelikli örgüt yapısından çok yapılan işin önemli olduğunu düşünür. Yeni nesil nitelikli örgüt yapısının yapılan işten daha önemli olduğunu düşünür.
- Eski nesil yeteneklerin bir sonu olduğunu düşünürken yeni nesil gelişim ve büyüme için işletmenin birçok fırsata sahip olduğunu düşünür.
- Eski nesil bireylerin çoğunluğu dikkate alması gerektiğini düşünür, yeni nesil bireylerin gelişimini sürdürmesinin önemli olduğunu düşünür.

- Eski nesil yeni neslin tecrübesiz olduğunu düşünürken yeni nesil, eski neslin kendilerini yetki ve sorumluluk açısından sınırladıklarını düşünür.
- Eski nesil problemlerin çözümünü yöneticilere bırakırken yeni nesil problem çözmede kendilerini sorumlu olarak görürler.
- Eski nesil yeni nesli sonuca varmada aceleci ve yenilikçi bulurken yeni nesil eski neslin değişime açık olmadığını düşünür.

Aile işletmelerinde yaşanan en büyük sorunlardan biri ise nepotizm yani aile fertlerinin işe alımı ve terfi konularında kayırılması sorunudur. Aile işletmelerinde kurucu yönetici konumunda ki kişiler, aile üyelerinin bilgi, beceri ve yeteneklerini dikkate almadan, onların işletmeye sağlayacağı yararı düşünmeden istihdam sağlamasıdır. Aile işletmelerinde yönetim kademelerinde profesyonel kişilerden ziyade aile üyelerinin çalıştırılması, aile işletmesinin uzmanlıktan çok güvene önem vermesinden kaynaklanmaktadır (Develi, 2008:24). Nepotizm aile fertlerinin güçlerini kaybetmemek için kullandıkları bir stratejidir ve kurumsallaşma ile demokrasinin önünde bir engel teşkil etmektedir. Nepotizm işletme içerisinde aile kavgalarına, kuşaklar arasında fikir ayrılıklarına, nitelikli yöneticilerin işletmeden uzak durmalarına, işletme içerisinde bağlılığın azalmasına ve buna bağlı olarak beşeri sermayenin yok olmasına sebep olmaktadır (Karacaoğlu, Yörük, 2012:47). Çalışanların işletmeye olan güvenleri, aitlik duygularını etkilemekte, işletme içerisinde adalet sorunu yaşanmasına sebep olabilmektedir. Tüm bunların neticesi olarak, işletmenin iş kalitesini düşürmekte ve çalışan performansını negatif yönde etkilemektedir.

Özellikle büyük aile işletmelerinde bazı çıkar gruplarının gelecek nesil yönetici adaylarının etrafında bulunması söz konusudur. Bu durum aile fertleri arasında ki çatışmalar işletmeye yansıdığı takdirde daha çok gözlemlenebilir. Bu çıkar grupları, yönetici adayı olan kişi ile yakın ilişkiler geliştirerek kendilerine hem maddi hem de manevi çıkar sağlamaya uğraşırlar. İşletmede çalışan profesyonel yöneticiler, ileride daha güçlü olabilmek ve işletmenin bölünmesini sağlamak için bu güç kavgalarına ortam hazırlayabilirler. Bunun dışında aile işletmesinin sahibi ya da yöneticisi konumunda bulunan kişilerin eşler ve çocukları da güç elde edebilmek için bu kavgalara ortam sağladıklarına da rastlanmaktadır (Öner, Turhan, 2010:123). Kişisel hırslar, gücü elde bulundurma ya da daha fazla güç

sahibi olma, güç sahibi olan kişiye yakın olup kendi konumunu sağlama alma gibi menfaatler aile işletmeleri içerisinde güç kavlarına sebep olabilmektedir. Aile işletmelerinde yaşanan güç kavgaları uzun vadede işletmeye zarar vermektedir.

Aile işletmelerinin yaşadığı sorunlardan bir diğeri ise süreklilik ve gelecek planlaması ile ortaya çıkar. Devretme süreci ile başlayan bu süreklilik planı, kuşaklar arası aktarım planı ile devam eder. Aile işletmelerinin birçoğunda bu konuya genelde gereken önem verilmez ya da devretme durumunda konunun kendiliğinden bir sonuca varmasını seçer. Aile işletmesi olarak kalabilmek, gelecek nesillerin işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için yeterli bir donanıma sahip olması, bunu istemesi, girişimcinin gücü kaybetme korkusu olmaması, diğer ortakların devir sürecine olan etkileri önemli unsurlardır (Özdil, Kara, 2010:4). İşletmede çalışanların, aile bireylerinin ve kurucu yöneticinin yaklaşımları gelecek planlamasında belirleyicidir. Buna ek olarak, yönetimi devralacak olan kişinin işi yürütebilecek, yönetebilecek kapasiteye sahip olması işletmenin kendi geleceği için büyük önem teşkil eder. Yanlış planlama işletmenin kapanmasına varacak sorunlar doğurabilir.

Nüfus problemleri aile işletmelerinde yaşanan sorunlardan biridir. Aile üyelerinin sayısında ki hızlı artış işletmenin bu artışı aynı hızla eritemeyecek olması sebebi ile işgücü ve verimlilik açısından kayba sebep olur. İşletmeyi oluşturan bireylerin çabası sonucunda ortaya çıkan ekonomik faaliyetlerin getirilerinin adaletli bir biçimde paylaştırılmaması ya da yatırım yapmak için kullanılmaması da işletmede verimliliğin düşmesine sebep olur ve değişim için gereken uyum kaybolur. Eğer işletmede verimlilik kayba uğrarsa işletmenin ürettiği mal veya hizmetin kalitesini etkiler ve pazara rekabet edilebilir düzeyde bir fiyatla girmesine engel olur. Bu durum işletme içerisinde zıt kutuplar oluşmasına ve parçalanmalara sebep olur (Özler, Özler, Gümüştekin, 2006:278). Aile büyüdükçe işletme üzerinde hak sahibi olan kişi sayısı artacak, kazancın dağılımında sorunlar yaşanması ihtimali yükselecektir. Bu durum işletmede sorunların yaşanmasına sebebiyet verecektir.

Yeniliklere karşı direnç işletmenin var olan faaliyetlerini etkili ve verimli hale getirebilmesi için gerekli olan yenilikleri, iş modellerini ve en iyi pratikleri reddetmektir. İşletmenin temel amacı kar sağlamak iken, yeniliklere diren

göstermesi kendi başına bir sorundur. Girişimcilik tutulması ya da durulması aile işletmelerinin kurucu aktörleri açısından incelenmelidir. Genel olarak bu durumun nedenlerinden biri, güncel ekonomik, teknolojik ve bilimsel gelişmeler içinde hızla değişen çevre faktörüdür. Özetle işletmenin kurulduğu çevre ile içinde var olduğu ortam arasında büyük farklılıklar olabilir (Özkul,2016:27). Aile işletmelerinde gelenek göreneklere olan bağlılık, kar amacının önüne geçtiği anda rekabet etmekte, çevreye uyum sağlamakta zorluklar yaşanmaya başlar.



## 8. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN ÇATIŞMALAR VE YÖNETİMİ

Aile işletmelerinde aile fertlerinin çalışma ve aile yaşamı arasında bir sınır belirleyememesi, genel olarak duygusal bir yaklaşım sergilemesi, gelecek nesillerin farklı bakış açıları, yönetsel sorunlar, görev, yetki ve sorumluluklardan kaynaklı sorunlar, işletme ve aile ayrımının ortadan kalktığı durumlarda yaşanan birtakım anlaşmazlıklar aile işletmelerinde çatışmalara sebep olmaktadır. İşletmenin varlığını sürekli kılabilmek için aile fertlerinin bu çatışmaları önleyici tedbirler alması ihtiyaçtan çok zorunluluk haline gelmiştir.

Aile içi uyumun ve düzenin, aile işletmeleri gelişim süreçlerinde ve işleyişinde önemli bir etkisinin olduğu yapılan araştırmalar ile açıkça görülebilmektedir. Gelişim ve büyüme sağlayamayan aile işletmeleri aile içerisinde yaşanan uyumsuzluklar ve çatışmalardan etkilenmektedir. Bu sebeple gelişmek isteyen aile işletmelerinde aile içinde uyum ve düzen sağlandığı ya da çıkan çatışmaları ortadan kaldıracak politikalar uyguladıkları görülmektedir. Aksi halde işletme gelişim ve büyüme sağlayamamakta ve iflasa kadar sürüklenebilmektedir (Karademir, Danışman, Büyükciz, 2006:113). Aile üyeleri arasında yaşanan çatışmalar ve kavgalar aile işletmesinin faaliyetlerini etkileyecek düzene geldiği takdirde işletmelerin yaşam seyrini ciddi boyutlarda etkilemesi söz konusudur. Aile üyeleri bu çatışmaları önlemek ve işletmenin gelişimini sağlayacak sağlıklı ilişkiler içerisinde olmalıdırlar.

Kapital işletmelere nazaran aile işletmelerinde iş ve aile konularının birbirine karışması yaşanması muhtemel anlaşmazlıklara zemin hazırlar. Aile işletmesinde çalışan aile üyelerinin çatışma durumundan kolayca uzaklaşamaması konusu aile içi çatışmalarda diğer çatışmalardan farklı kılan bir özelliğidir. Sorunlar kendi içinde tekrarlanır ve başlangıç bitiş noktaları belli değildir. Yaşanan çatışmalar sürekli değişiklik göstererek birbirini takip eder ve genellikle ailenin uzun vadeli ortak hedefleri için hem bireysel olarak hem de müşterek olan çıkarlarından vazgeçmesi gerekir. Aile işletmelerinde çatışmalar aile, üstlenilen roller, kimlikler, adalet ve işin sahibi olan kişilerin konumlarını

bir başka kişiye devretmesi konularında yoğunlaşmaktadır (Torun, Ercan, 2006: 33). Aile üyelerinin çatışmaya zemin hazırlayan her türlü durum karşısında dikkatli olmalı, çatışmayı anlaşma sağlayabilecek bir noktaya getirmede özverili davranmalıdır. Aksi halde bu çatışmalar süreklilik kazanacak ve işletmeye zarar verecektir. Aile işletmesinde ki üyelerin konumu, yetkileri ne olursa olsun ortak bir paydada buluşmak adına yaşanan çatışmaların doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Aile işletmelerinde görev yetki ve sorumlulukların çözümlenmesi yapılmadığı zaman kişilerin sorumlu olduğu işler ve aralarında ki hiyerarşik yapı ile üst ast ilişkisi belirlenmediği için sürekli çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu durum aile işletmelerinde kargaşa yaratır. Kişilerin sorumlu olduğu yerler açıkça belirtilmediğinden kimi zaman aynı işi farklı kişiler yapabilmektedir. Bu durum deneyimlerden yaralanmanın ve bir işte uzmanlaşmayı engellemektedir. Geleneksel değer yargıları sebebi ile işletmenin önünde büyük bir engel oluşur (Meşe, 2005:10). Organizasyonel yapının oluşturulmadığı aile işletmelerinde herkes her işle ilgilenebilir. Bu durum işletmenin faaliyeti açısından da sıkıntı yaratır. Kişiler arası çatışmalar işletmenin gelişimi büyük ölçüde yavaşlatır.

Aile işletmeleri genişledikçe kardan pay alma oranlarında düşüşler olur. Bu durumda kar paylaşımında sıkıntılar yaşanabilir. Yönetici pozisyonlarında ki aile bireyler kendi çocukları için pay hakkı isteyebilirler. Kâr payı dağıtım politikasında aile fertleri arasında anlaşmazlıklar çıkabilmektedir. Finansal kaynaklardan yararlanma konusunda birinci ve ikinci kuşaklar arasında fikir ayrılıkları söz konusu olabilir. Yaşanılan bu fikir ayrılıkları aile içinde yaşanan çatışmaları tetikler. Aile genişledikçe bireyler işletmeye yatırım yapmak yerine çocuklarının eğitimleri, ailenin kendi gereksinimleri için kardan pay almak isterler. Yani aile işletmenin elde ettiği karı kendi içlerinde paylaşırlar (Uslu, 2011:31). Aileye doğum, evlilik gibi sebeplerle yeni katılan üyeler, aile işletmelerine doğrudan bağlı olurlar. Zamanla bireyler işletmeden ziyade şahsi ihtiyaçları, birtakım zaruretleri sebebi ile mali açıdan işletmeye yüklenirler. Bu durum aile içerisinde şahsi kavgalara varan çatışmalara sebebiyet verir. Eğer bu durum işletmenin belirlediği prosedürlere bağlı olarak en başından belirlenmemişse işletmenin kapanması sonucuna kadar gidebilir.



Stratejik düşünce, küçük ölçekli firmalarda kriz dönemleri en az zararla atlatabilmeleri, bazen krizi fırsata çevirebilmelerini sağlayabilecek bir yönetim yaklaşımıdır. Stratejik yönetim büyük ölçekli firmalar için bir yönetim tarzı gibi görünse de küçük ölçekli firmalar içinde bir ihtiyaç olmuştur. Küçük ölçekli işletmelerin başında ki yöneticilerin stratejik düşünce bakış açısına ve stratejik yönetimin gerekli olduğuna inanmaları bu yönetim tarzından söz edebilmek için gereklidir. Aile işletmelerinde yalnızca işletme için yapılan stratejik planlama yeterli gelmemektedir ve bu sebeple aile değerlerinin de planlama sürecinde olması gerekmektedir. İşletme planlamanın başarısız olması aile değerleri ve işletme sistemlerinin birbiri ile etkileşim içinde olmasına rağmen birlikte ele alınmadığından kaynaklanır (Yelkikalan, 2006:205). Aile işletmeleri söz konusu olduğunda, aile ve işletme değerler bakımından birbirinden ayrı tutulmalıdır fakat stratejik planlama yaparken her iki sisteminden birbiri üzerinde etkili olduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir. Her ne kadar iki sistemin birbirine karıştırılmaması savunuluyorsa da çoğu aile işletmesinde çatışmaların olması ihtimali yüksektir. Burada önemli olan, doğru yönetim sistemlerini ve politikalarını kullanarak işletmeyi sürdürülebilir kılmaktır.



## 9. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ VE KURUMSALLAŞMA ÖNERİLERİ

### 9.1 Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci

- Aile işletmelerinin kurumsallaşması artan rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve hayatlarını sürdürebilmesi için önemlidir. Merkezci bir yaklaşım ile yönetilen işletmelerde alınan kararlar aile kültürü ile paraleldir. Bu sebeple yönetimde dışarıdan alınan profesyonel yöneticilerin varlığı önemlidir. Aile işletmelerinin kurumsallaşabilmeleri için belli bir süreçten geçmesi gereklidir.
- İşletmelerin çevre şartlarında ki değişimlere uygun olarak stratejilerini, örgütsel yapılarını, çalışan profillerini, kullandıkları teknolojik yapıyı, çalışma biçimlerini sürekli olarak gözden geçirmeli ve güncel kalmalıdır. Yeniliğe kapalı işletmeler uzun vadeli yaşam sürdüremezler. Kurumsallaşma süreci de bu duruma uygun olarak dinamik bir yapıdadır. İşletmenin bu süreci gerçekleştirebilmesi için, kanunen tanınma ve varlığın sürekli oluşu gibi özelliklere sahip olması gerekir (Özuysal, 2006:52). Kurumsallaşma yeniliklere açık olmayı, işletmenin her anlamda kendini tekrar revize edebilir olmasını, yasal olarak tanınan ve sürekli olmayı başarabilmiş bir işletme olmayı gerektirmektedir.
- Kurumsallaşma süreci aile anayasası ile başlamaktadır. Bu süreci gelecek nesillerin yetiştirilmesi ve yönetim devri süreci takip eder. Son adımda ise ücretlendirme ve nepotizm süreci vardır (Koyuncu, 2015:29). Kurumsallaşmanın bu süreçlerini alt başlıklar halinde açıklayacağız:
- **Aile Anayasası:** Aile içi çatışmalar aile işletmelerinde çok yaygındır ve bunu engellemek adına birçok aile şirketi, aile üyelerinin tamamının bir araya geldiği ve fikirlerini rahatlıkla dile getirdiği bir ortamın var olduğu aile meclisini oluşturur. Yönetim kurulunu aktif hale getiren aile meclisi

ile aile anayasasıdır (Bakırcı, 2007:69). Aile anayasası işletme içi çatışmaları engeller, sağlıklı bir şekilde nesillere aktarımını sağlar.

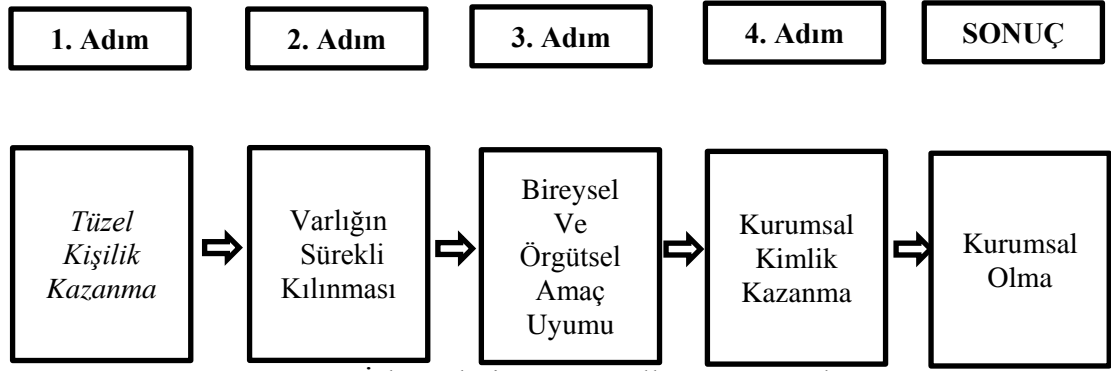
**Gelecek Nesillerin Yetiştirilmesi:** Aile işletmeleri yaşamları boyunca birçok sorunla karşılaşır. En önemli sorun işletme yönetimin gelecek nesillere devredilmesidir. Birçok aile firması bu sorun sebebi ile nesilden nesle aktarılamamıştır. Aktarılsa bile kurumsallaşma gerçekleşmediğinden dolayı sonraki nesil gelmeden işletmenin kapanması söz konusu olmuştur (Ak, 2010:132). Nesiller arası yaşanan anlaşmazlıklar, farklı bakış açıları işletmelerin devamlılık sağlaması açısından önem teşkil eder.

**Yönetim Devri:** Aile işletmelerinin, tepe yönetimde bulunan işletme sahibinin veya kurucusunun ardından gelecek olan kuşağa yönetimi devretmesidir. Sağlıklı bir devir için doğru bir devir planının yapılması çok önemlidir.

**Ücretlendirme ve Nepotizm:** Aile şirketlerindeki duygusal yaklaşımlar ve değerler gelir dağılımı ve paylaşımları konusunda oldukça etkilidir. Tepe yönetiminde bulunan aile büyüğünün ücretlendirme, maaş belirleme, kâr payı ve hisse dağılımında ki eşitlik anlayışı, işletmede çalışan ve çalışmayan aile bireylerinin gelirlerinde dengenin bozulmasına sebep olmaktadır. Bu dengenin sağlanmasında izlenen politika çok önemlidir (Acar, 2014:61). Akrabalık ve yakınlık gibi ilişkilerden etkilenmeden doğru oluşturulmuş bir organizasyon yapısı, adil bir ücretlendirme politikası işletme kadar işletmede çalışan diğer kişilerinde verimliliğinde etkili olacaktır.

Aile işletmelerinin kurumsallaşma süreci Şekil 8.1’de görüldüğü gibi 4 aşamada gerçekleşir. Bu sürecin aşamalarını aşağıda ki gibi sıralamamız da mümkündür.

- Birinci Aşama: Yasal Olarak Tanınma
- İkinci Aşama: Devamlılık
- Üçüncü Aşama: Bireysel-Kurumsal Amaç Uyumu
- Dördüncü Aşama: Kurumsal Kimlik Kazanma



**Şekil 9.1:** İşletmelerin Kurumsallaşma Aşamaları

**Kaynak:** Yıldız, 2014:65

Kurumsallaşma sürecinin 4 aşamasını 4 ana başlık altında inceleyeceğiz.

### 9.1.1 Aile işletmelerinin yasal olarak tanınması

Kurumsallaşma sürecinin ilk aşaması işletmenin yasal olarak tanınmasıdır. İşletmeler kurumsallaşmayı sağlayabilmek için faaliyet gösterdikleri ülkenin yasal koşullarını sağlamalı, yasal olarak değişiklik söz konusu olduğunda buna uyum sağlamalıdır.

İşletmelerin organizasyon yapıları kanuni yaptırımların zorlayıcı olmasından oldukça fazla etkilenmektedir. İşletmeler, din, töre, gelenek, görenek gibi toplum ilişkilerini düzenleyen anayasaya, yasalara, yönetmeliklere, tüzüklere ve yönergelere uymak mecburiyetindedirler. Türkiye’de ki işletmeler, ülkemizde düzenlenen Ticaret Kanunu, İş hukuku, İcra İflas Kanunu, Borçlar Hukuku gibi kanunlara uymak mecburiyetindedirler. İşletmelerin varlıkları, organizasyon yapısı, işletmenin faaliyetleri ve hareketleri bu kanunlardan büyük ölçüde etkilenmektedirler. İşletmelerin yasal koşullara uymaları ve bu koşulları benimsemeleri kurumsallaşmayı sağlamada çok önemlidir (Taşhan, 2010:42). İşletmeler, yasal yaptırımların zorluk derecesi her ne olursa olsun, bu kanunları uygulayan ve denetleyen kurumlar karşısında gereklilikleri yerine getirerek yasal olarak tanınmaları kurumsallaşma sürecini bir sonraki aşamaya taşıyacaktır.

İşletme içerisinde var olan kuralların resmileştirilmesi ya da yeniden oluşturulması fark etmeksizin her şekilde bu kuralların herkese açık ve anlaşılabilir bir ifade ile belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu şekilde işletmenin belirlediği kurallar ve politikalar kişiler için farklılık göstermez ve

yanlış algılanmaz. Bu da denetimin kolay olması ve artmasına yardımcı olur (Dursun,2004:15). Yasal değişiklikler ve toplum ihtiyaçlarını ön planda tutmak işletmelerin kurumsallaşması için zorunludur. Kısaca işletmelerin kurumsallaşması, yasal koşulları benimsemesi ve buna uygun hareket etmesi olarak şekillenir (Sönmez, 2017:79) Kurumsal bir yapıya sahip olmak için aile işletmeleri buldukları ülkenin hukuki yapısına ve toplumsal kurallarına uymak, toplumun ihtiyaçlarına duyarlı olması, işletmede kuralların net bir şekilde herkes tarafından anlaşılabilen bir dille konulması, kuralların her çalışana bağlayıcı nitelikte olması gerekmektedir.

### **9.1.2 Aile İşletmelerinin Devamlılığı**

Aile işletmeleri kuruluş amacı itibari ile işletmelerinin varlığını sürekli kılmak isterler. Devamlılık sağlayabilen aile işletmeleri, ailenin geçiminde de devamlılık sağlayacaktır. Bu noktada aile işletmesinde ki yöneticiler, işletmenin süreklilik gösterebilmesi değişen şartlara uyum gösterebilecek bir yapıyı işler hale getirmelidirler.

Büyük ya da küçük ölçekli fark etmeksizin, tüm işletmelerin ortak amacı varlıklarının devamlı olmasıdır. İşletmeler kuruluş sırasında işletme içerisindeki görevleri, yetki, sorumluluk alanlarını, faaliyetleri ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururken işletmenin büyüklüğü, üretim kapasitesi ve hacmi, dağıtım kanalları gibi esas olan unsurları dikkate alırlar (Deniz, 2013: 37). Kurumsallaşmış işletmelerde çalışan örgüt üyelerinin işletmenin devamlılığına yoğunlaşarak işletme için tehdit teşkil eden etkenleri en aza indirmesi, işletmenin uzun vadeli planlarını gerçekleştirmesinde ve hedefe ulaşabilmesinde çok etkilidir. İşletmeler var olan durumlarını çevresine duyarlı ve değişimi hızlı ayak uydurabilecek aktif bir yapıya çevirebilirlerse hedeflerine ulaşmak için devamlılıklarını sağlayabilirler (Demirci, 2017:39). İşletmelerin iç ve dış çevre koşullarına karşı hazırlıklı olması, etkileşim halinde kalması, dinamik bir yapıda olması devamlılık açısından önem teşkil eder.

Kurumsallaşmayı gerçekleştirebilmiş işletmeler, belirli kural ve standartlar koyarak işletmenin daha verimli bir hale gelmesini sağlayabilmektedirler. Aile işletmelerinin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için işletme yapısının kurumsallaşmaya hazır bir hale getirilmesi gerekmektedir (Adak, 2017:98). Aile

işletmelerinin devamlılığını sağlamada nesiller arası devir büyük önem taşımaktadır. Birçok aile işletmesi varlıklarını bu geçiş sürelerinde kaybetmiş ya da kaybetme ile karşı karşıya kalmışlardır. Kurumsallaşmak isteyen ve işletmelerini devamlı kılmak isteyen aile işletmelerinin doğru bir devir planı yapması da çok önemlidir. Bunun içinde işletmenin vizyon ve misyonun açıkça belirtildiği ve işletme hedeflerinin gelecek nesilleri doğru aktarılabilmesi için aile anayasası oluşturulmalıdır.

### **9.1.3 Aile işletmelerinde bireysel-kurumsal amaç uyumu**

Kurumsallaşma sürecinin bir diğer aşaması bireyler ve kurum arasında uyum sağlamaktır. İşletmeler, bireylerden ve gruplardan oluşan bir örgüt yapısıdır ve işletmelerin belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşması için bu yapıda uyumu sağlaması gerekmektedir.

Bir işletmenin var olma sebebi belirlenen hedeflere bir takım olarak ulaşabilmesidir. Sosyal bir varlık olan birey örgütlerin temelidir (Kıray, 2010:10). Bu sebeple bir örgütün gerçekten etkin olabilmesi için bu bireylerin ve örgütlerin amaçlarının birbirine uyumlu olması gerekmektedir. İşletmenin hedefleri ile bireylerin hedeflerinin ve gereksinimlerinin örtüşmesi sağlamak kurumsallaşmak isteyen işletmelerin en önemli sorumluluklarından biridir (Karpuzoğlu, 2002:80). İşletme içerisinde çalışan bireylerin örgüt olarak bir amacı paylaşıyor olması işletmenin geleceğe taşınmasında aktif olarak rol oynar.

Şahsi amaç ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla işletmede çalışmayı isteyen, kendilerine has misyon, vizyon, amaç ve hedeflere sahip olan, bütün bunlar ile birlikte geleceklerini güvence altına alarak yaşamlarını sürdürmeye çalışan bir sosyal varlık olan bireylerin, sahip oldukları bu özelliklere bakıldığında işletmenin değerleri ile uyum içinde olmasının önemli olduğu görülebilmektedir (Erşahan, 2008:104). Her işletme kuruluşunda vizyon ve misyon ile birlikte ulaşmak istediği amaç ve hedefler belirler. Bu işletmelerin bünyesinde çalışan her bir birey kendi yaşamları içinde bu amaç ve hedeflere sahiptir. Bu noktada hem kurum hem de bireyler her biri kendilerine özgü olmak üzere ortak bir değer için varlıklarını devam ettirirler.

İşletmelerin farklı departmanları, görevleri ve çalışma alanları arasında uyum ve beraberliğin olması büyük önem arz etmektedir. Bireysel ve kurumsal amaç uyumunun sağlanmasında gerekli olan, birlikte uyum ve düzen içinde çalışan bireylerin ortak çaba içerisinde girmesi, zaman yönetimi yapabilmesi, ortak bir amaca ulaşabilmek için birbirlerini tamamlayabilmeleri, bireyler arasında ki çatışmaları çözebilmesidir (Akgemici, Sevinç, 2004:517). Bütün bunlara ek olarak, çalışanların kendi değer ve yeteneklerine uygun pozisyonlara yerleştirilmesi hem bireysel hem de kurumsal ihtiyaçlar ve amaçların bütünleşmesine yardımcı olur (Acar, 2006:28). Örgütün ve işletmenin ortak bir amaca bağlı olması, beklentilerin birbirini karşılıyor olması, departmanlar arası uyumun, koordinasyonun, düzen ve istikrarın sağlanması, çalışanların yetkinliklerine uygun istihdam edilmesi işletmeler için önemlidir.

#### **9.1.4 Aile işletmelerinde kurumsal kimlik kazanma**

Kurumsallaşma sürecinin son aşaması işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılacak olan bir kimliğe sahip olduğu kurumsal kimlik kazanma aşamasıdır.

Kurumsal kimlik işletmenin kendini ifade etme biçimidir. İşletmenin yapısını ve bütün özelliklerini açıkça gösterir. Kurumsal kimlik işletmenin kendini ifade ettiği, toplum nezdinde o işletme ile ilgili oluşan algıyı şekillendiren bir anlam bütünüdür. İşletmenin logosu, ismi, yerleşik olduğu binanın şekli gibi örneklendirmek mümkündür. Kurumsal kimliğin ayırt edici özelliği, işletmenin kurumsallaşma seviyesi yükseldikçe daha da belirginleşir (Erdoğan, 2017:17). Bununla birlikte işletmenin örgüt kültürü de kendini ifade etmesi ve kendi kimliklerini açıkça belirtebilmesi hususunda ayrı bir önem taşımaktadır (İlgin, 2017:2). Kurumsal bir kimlik kazanmış işletmeler, toplumca bilinen bir yapıya sahip olurlar. Bu yapı içerisinde görsel ve işitsel ifadeler barındırır ve bu ifadeler işletmeyi diğer işletmelerden ayırır.

Yeni kurulmuş işletmeler yaptıkları düzenlemeler ve uygulamalar ile daha rahat bir şekilde ayırt edici bir kimliğe sahip olabilmektedirler fakat uzun bir geçmişi olan işletmeler gereksinimlerine göre yeni düzenlemeler oluşturarak farklı bir kimliğe sahip olabilirler. Diğer işletmelerden farklı bir kurum yapısına, değerlere ve ilişkilere sahip olan işletmeler kurumsallaşmış işletmelerdir denilebilir (Yıldız, 2014:68). Dolayısı ile aile işletmelerinde yöneticiler eğer



kurumsallaşmayı başarabilirse kurumsal bir kimliğe sahip olabilir ve uzun vadeli kararlar alabilirler (İyiişleroğlu, 2006:36). Aile işletmeleri kurumsallaşma sürecinin son aşamasının sağlık bir şekilde uygulanabilmesi için sadece işletme olarak değil, o işletmede çalışan ve işletmeyi bir örgüte dönüştüren kişilerinde kurumsallaşma için gerekli şartları sağlamaları gerekmektedir.

Kurumsal kimlik kazanmada kurumsal yönetimi benimseyen aile işletmelerine rehberlik eden yedi temel unsur bulunmaktadır. Bu unsurları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Şengün, 2011:84):

- Aile anayasası oluşturulması,
- Aile ile yönetim arasındaki ilişkilerin belirlenmesi,
- Pay sahibi olsun olmasın, yönetimde olsun olmasın her aile bireyinin çıkarlarının gözetilmesi,
- Aile meclisi oluşturulması,
- Çatışma yönetimi için bir sistem meydana getirilmesi,
- Miras planı oluşturulması,
- Ortaklar için sözleşmelerin oluşturulması.

Kurumsal yönetimin bu yedi temel ögesini sağlayabilen aile işletmeleri kurumsal kimlik kazanmada, işletmenin kurumsallaşmasında bir aşama kaydeder. Kurumsallaşmanın gerekliliklerini yerine getirmiş ve kurumsal bir kimliğe sahip olabilmiş aile işletmeleri işletmenin sistemli ve planlı büyümesini sağlayarak işletmeyi geleceğe taşır.

Kurumsal kimlik kazanımı kurumun imajı ile birleştiğinde işletmenin belirlediği stratejileri gerçekleştirmesi ve performans kazanması konusunda etkilidir. Bir işletmenin bireysel ve ortaklaşa gerçekleştirdiği eylemler kimliğini biçimlendirir. Kurumsal kimlik kazanımı planlamada doğru yol izlemiş bir işletmenin birtakım şartları karşılıyor olması gerekmektedir. Bu şartları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Uzoğlu, 2001:338):

- İşletmenin doğru bir şekilde yönetilmesi,
- Kaliteli mal ve hizmet üretimi yapıyor olması,

- Finansal açıdan iyi yönetiliyor olması,
- Yatırımlarını uzun dönemli olacağı kanaatini verebiliyor olması,
- İşletmenin kaynaklarını doğru kullanabiliyor olması,
- Faaliyet gösterdiği çevrede sorumluluk sahibi olması,
- Yeniliklere açık olması,
- Yetkinleri olan çalışanlar istihdam eden bir işletme olması ve bunu yansıtıyor olması.

Kurumsallaşma adımları atan aile işletmelerinin kurumsal anlamda bir kimlik kazanabilmesi için kurumsal imaj olarak çevresine bu izlenimleri verebiliyor olmalıdır. Kendi sınırını çizen ve kalıpları olan aile işletmelerinin kurumsal kimlik kazanırken işletmesinin yönetimine, mal ve hizmetin kalitesine, finansal sağlam bir temele ve yönetime sahip olarak kaynak kullanımını en iyi şekilde kullanmaya, çevresine duyarlı, yenilikçi ve yetenekli çalışanlara sahip bir işletme imajına sahip olmaya özen göstermelidir.

## **9.2 Aile İşletmeleri İçin Kurumsallaşma Önerileri**

Aile işletmelerinin kurumsallaşma aşamasında yönetim işlevleri ve kurum kültürü açısından birtakım politikalar izlemelidir. Bunun için işletmelerin kurumsallaşma aşamasında izleyebileceği politikalar ile ilgili önerileri yönetim işlevleri için kurumsallaşma önerileri ve kurum kültürü için kurumsallaşma önerileri olarak iki ana başlık altında inceleyeceğiz.

### **9.2.1 Yönetim işlevleri için kurumsallaşma önerileri**

Yönetim, işletmenin hedeflerine ulaşması amacıyla hammadde, üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları gibi faaliyetlerinin düzgün bir şekilde yürütülmesini sağlamak için birtakım işlevler yürütür. Aile işletmelerinin de kurumsallaşma süreçlerinin doğru bir şekilde ilerleyebilmesi için hem yönetimin hem de yönetimin alt fonksiyonları olan planlama, organize etme, yürütme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin her açıdan ele alınması, bu fonksiyonların iyileştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Aile işletmelerinde

kurumsallaşmak adına yönetim işlevlerinin her aşamasında yapılacak olan öneriler ana başlıklar halinde incelenecektir.

### **9.2.1.1 Planlama işlevi için kurumsallaşma önerileri**

İşletmelerin faaliyetlerini sorunsuz devam ettirebilmesi, süreklilik sağlayabilmesi için gelecekte karşılaşılabileceği durumlar karşısında hazır olması gerekmektedir. Planlama işlevi bu noktada devreye girmektedir.

Planlama geleceğin değerlendirilmesi ve bu değerlendirmenin sonucunda işletme için gereken önlemlerin alınması sürecidir. Planlamayı işletmenin hedeflerine ulaşmak amacı ile belirlediği politika ve izlenecek yolların seçimi olarak tanımlanabilir. Planlamanın sosyal ve ekonomik şartların sürekli değiştiği günümüzdeki çalışma yaşamında işletmelerin bu değişikliklere uyum sağlayabilmesi için aniden oluşabilecek durumlara karşı hazırlıksız yakalanmamak amacıyla önceden tedbir alması sayesinde sıkıntısız olarak uyum sağlayabilmelerinde oldukça etkilidir. (Dilbaz, 2005:54) Kurumsallaşmanın en önemli belirtilerinden biri işletmenin dış çevresi ile uyum sağlayabilmesidir. Planlama ile ilgili yetersizlikler işletmenin çevresi ile uyumunda da engel teşkil eder (Atilla, 2007:62). Sürekli gelişen bilim ve teknolojilere hızlı adaptasyon sağlayabilmek için, olası dış tehditlere karşı hazırlıklı olabilmek için işletmenin etkili bir planlama yapması sürekliliği için önemlidir. Doğru planlama yapmayan ve bu konuyu ihmal eden aile işletmeleri kurumsallaşma süreçlerinde de sıkıntılar yaşamaktadır. İşletmelerin rekabet edebilmesi açısından da planlama işlevi ayrıca bir önem teşkil etmektedir.

Aile işletmelerinde, işletme yöneticilerinin işi bırakmak istememesi sebebi ile gelecek nesile bir devir planı oluşturulmaması planlamanın en büyük sorunlarından biridir. Aile işletmelerinde ki yöneticilerin kendinden sonra işletmeyi yönetecek kişiyi belirlemekten kaçınmaları sebebi ile işletme tek elden yönetilmekte ve işletmenin geleceği için risk oluşturmaktadır (Kaya, 2009:17). Bu sebeple resmi bir devir planı oluşturulmalı ve bu planın uygulanması sağlanmalıdır. Gelecek neslin kendilerinden farklı bir liderlik ve yönetim şekline gerek duyabileceği düşünülmelidir. Kurucunun sahip olduğu yetenekler hem şimdi hem de gelecek için ihtiyaç duyulan özelliklerde olmama her zaman vardır. İşletmeler yeni yeteneklere gereksinim duyar ve liderliğin yeni yollar keşfetmesi gerekebilmektedir (Akyol, Zengin, 2014:18). İşletmenin

kurucu yöneticisi devir planlamasından kaçındığı taktide, gelecek nesile işletmenin aktarımında sıkıntılılar olur. Devir planı olmayan aile işletmelerinde varisler, yönetici pozisyonu için anlaşmazlıklar yaşarken, aynı zamanda faaliyetlerine devam eden işletmenin yavaşlamasına ve zamanla parçalanmasına kadar gidecek sonuçlar doğurabilir. Bu sebeple devir planlarının yapılması da işletmenin planlama işlevi açısından hayati önem taşır.

Planlama fonksiyonunda sürece konsantre olunarak, veri toplama araçlarının ve yöntemlerinin doğru bir şekilde belirlenmesi, herkesçe bilinen ve paylaşılan amaçlara sahip olunması, yönetim kadrosunun oluşturulması, miras planı oluşturularak intikal sürecinin planlanması, stratejik risk planlaması yapılması işletmeler için faydalı olacaktır (Bingöl, Sığrı, Tunçay, Coşkun, 2010:57). Bu öneriler ışığında işletmeler karşılaşılabilecekleri ani durumlar karşısında riske girmeden, herhangi bir karmaşa olmaksızın faaliyetlerine devam edebilir, işletmenin kurumsallaşması sürecinde süreklilik sağlayabileceklerdir.

#### **9.2.1.2 Organize etme işlevi için kurumsallaşma önerileri**

Kurumsallaşma konusunda kararlı ve istikrarlı olan aile işletmelerinin örgüt yapılarını da bu amaca uygun olarak biçimlendirmeleri gerekmektedir. Örgüt yapısının ortak bir amaç için organize olmaması, işletmelerin kurumsallaşma sürecini etkileyerek bazı zorluklar ile karşılaşmalarına sebep olabilmektedir.

İşletmeler planladıkları amaçları gerçekleştirmek için örgüt kurmaya karar verdiklerinde, belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmada kendilerine yardımcı olacak bir araca ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyaç duydukları araç ise işletmenin örgüt yapısıdır. Örgütlenme, işletmelerin belirlemiş oldukları hedefe ulaşabilmeleri için ihtiyaç duydukları insan gücü, araç ve gereçler ile bu gibi kaynakları temin ederek, birbirileri ile olan etkileşimlerini belirli bir çalışma seviyesine getirmesidir. Örgüt yapısını belirlenmesi ve dağıtılan görevlerin örgütün ortak amacına uyguna olması örgütlenmenin asıl amacıdır (Yakupoğulları, 2001:30). Çalışanların doğru ve amacına uygun organize edilmesi, doğru kişilerin doğru yerlerde görevlendirilmesi, işletmelerin kurumsal yapıya ulaşması sürecine ivme kazandıracaktır.

Kültür aile işletmelerinin kimlik sahibi olabilmelerinde önemli bir yere sahiptir. Aile fertlerinin kendi kültürlerinden gelen değerler bu kimliği oluşturur. Kurucu

olan aile reisi genel olarak aile içerisinde olduğu gibi işletme içerisinde de değerleri meydana getiren kişidir. Aileye mensup her fert zaman içerisinde işletme kimliğinin belirlenmesinde rol oynar. Örgütün izlediği politika ve stratejilerin kaynağı, ailenin sahip olduğu müşterek girişimci ve inovatif bakış açısı, inançlar, amaçlar ve vizyondan gelmektedir. İşletmelerin aileden etkilenmesi, en az ailenin işletmeyi etkilemesi kadar mümkün bir durumdur. Aile fertlerinin sahip oldukları değer, inanç, duygu ve düşünceler örgüt kültürünün oluşmasında güçlü bir etki sağlar ve bu sayede aile işletmeleri kendilerine rakip firmalardan farklı ve basitçe taklit edilemeyen bir yapıya dönüşürler. Bunun sebebi ise aile fertlerinin kökten gelen fiziki ve fiziki olmayan değerlerinin bu kültürü oluşturmasıdır (Reyhanoğlu, Yıldırım, 2016:578).

İşletmelerde bir sistem ve ekip meydana getirme yaklaşımı kurumsallaşmanın en önemli belirtilerinden biridir. Bu yaklaşımın yanında sistemlerin, prensiplerin ve de işletmenin sahip olduğu kimliğin ön planda tutularak işlev kazandırılması gerekmektedir. İşletmelerin sahip olduğu değerlerden, ilkelerden ve sistemlerden taviz vermeyen işletmeleri kurumsallaşmış işletmeler içerisinde görebilmemiz mümkündür. Örgütlerin kendi içerisinde geçerli bir sistem ve prensip oluşturması, işlerin belirli bir standarda oturtulması, çalışanların doğru konumlandırılması ve yetki alanlarının belirlenmesi gerektiğini göstermektedir. Dolayısı ile kurumsal bir işletmede iş tanımları ve analizleri tam anlamı ile yerine getirilir (Yazıcıoğlu, Koç, 2009:501). Kurumsallaşmayı hedefleyen aile işletmelerinin organizasyonel anlamda iyileştirme çalışmaları yapması kaçınılmazdır. İşletmenin belirlemiş olduğu amaç ve hedefler doğrultusunda ortak bir paydada çalışan bir örgütün oluşturulması, bu örgütün eğitimi organizasyon yapısındaki görev tanımlarının, yetki ve sorumluluk alanlarının doğru bir şekilde oluşturulması, belirlenen bu yapının yazılı olması, yetki devri kararlarının belirlenmesi, ast-üst ilişkilerinin sınırlarının belirlenmesi gibi unsurlar işletmenin kurumsallaşmaya geçişinde önemli bir rol oynamaktadır.

### **9.2.1.3 Yürütme ve Koordinasyon İşlevleri İçin Kurumsallaşma Önerileri**

Aile işletmelerinde iş ve aile birbiri ile bütünleşmiş iki kavram olduğundan ve yapılan araştırmalarda aile işletmelerinde yürütme ve koordinasyon kavramları

birlikte konu edilmektedir. Bu araştırmada yürütme ve koordinasyon kavramları aynı başlık altında ele alınacaktır.

Yürütme, işletmenlerin planlamış olduğu faaliyetlerin uygulamaya konması, yazılı olarak belirlenmiş olan amaç ve hedeflere ulaşabilmek için örgüt yapısının işler duruma gelmesi ile belirlenen yetki ve sorumlulukların kullanıldığı yönetim fonksiyonudur. Koordinasyon ise, kişilerin ortak bir amaca ulaşabilmek için, zaman yönetimini doğru kullanarak faaliyetlerini oluşturması, ortak çaba sarf etmesi ve bütünleşik bir hale gelmesidir (Yıldız, 2014:85). Bir işletmenin varmak istediği hedefler doğrultusunda çalışanlarını yetki ve sorumluluklar çerçevesinde harekete geçirmesine yürütme, yürütme fonksiyonu ile işlev kazanan örgütün birimler arasındaki iletişim ve motivasyonunun sağlanması koordinasyon olarak açıklayabiliriz.

Bir işletmenin kurumsallaşma aşamasında yürütme koordinasyon fonksiyonlarına ilişkin nerileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (zuysal, 2006:62):

- Aileye mensup olmayan ve işletmede çalışan profesyonel yöneticiler ile ilgili politikaların belirlenmesi,
- Aile yeleri ile ilgili politikaların belirlenmesi,
- cret sisteminin geçerli piyasa koşulları, yapılan işlerim yapısı ve gereklilikleri, performans lme ve değerlendirme sistemi ile uyumlu hale getirilmesi,
- Kâr payı politikasının net olarak belirlenmesi,
- Finansman görevine güvenilir ve bu işin gerekliliğine uygun bir kişinin getirilmesi,
- Yetki devrini esas alarak işletmenin merkezi yönetim şeklinin değiştirilmesinin sağlanması,
- Aile yeleri, profesyonel üyeler ve çatışma yaşayan aile yeleri arasında takım çalışmasını geliştirecek takım temelli performans lme ve değerlendirme sistemlerinin getirilmesi,

- İşletme içerisine hem aile üyelerine hem de personele sürekli olarak eğitim verilmesi,
- İnsan kaynakları politikalarının aile üyelerini kapsayacak bir şekilde geliştirilmesi,
- Profesyonel yöneticilerin karar alma süreçlerine dahil edilmesi,
- Toplantıların prosedürlere bağlı olarak yapılması ve işletmeye uygun bir toplantı yönetim sisteminin kurulması.

Aile üyesi ve diğer profesyonellere ait politikaların belirlenmesi, net bir şekilde belirlenmiş bir kar dağıtımı, çatışmaları önleyecek, uyumlu sistemlerin geliştirilmesi, işletme için kritik olan finans görevinin en doğru kişiye teslim edilmesi, eğitimin devamlı olarak sağlanması, sade ailenin değil, profesyonellerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması, sistemli yönetim kurulması yürütme koordinasyon işlevinin doğru yürütülmesi için uygulanması gereken önerilerdir.

#### **9.2.1.4 Kontrol işlevi için kurumsallaşma önerileri**

Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan kontrol işlevi işletmenin faaliyetlerini sağlıklı yürütebilmesinde, kalitesinin devamlılığını sağlamasında ve hataların önlenmesinde önemli rol oynar.

Kontrol işlevi, işletmelerin planlama aşamasında kendilerine standart sağlayacak olan amaçlarının belirlenmesi, sağlanan sonuçların saptanması ile elde edilen iki ayrı verinin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkabilecek sapmaların ya da farkların belirlenmesi ve buna uygun olarak önleyici tedbirlerin alınması yöntemi ile takip eden bir süreçtir (Akgemici, Sevinç, 2004:517). Kontrol işlevini daha basit bir açıklama ile tanımlayacak olursak, amaç ve hedefler doğrultusunda belirlenen prosedürler, politika ve izlenen yollar ile gerçekleşmiş olan sonuçların arasındaki farkların tespit edilmesini sağlayan bir süreçtir diyebiliriz.

Aile işletmelerinde kontrol süreci genellikle resmi olmayan yöntemler ile yapılmaktadır. Kontrol sürecine yaklaşım profesyonel bir yaklaşımdan çok öngörüler ile olmaktadır. Kontrol bu şekilde yapıldığında verilerin yanlış olma riski yüksektir ve kontrolün etkili bir şekilde yapılması oldukça zordur (Kalkan,

Bozkurt, Oktar, Türk, 2013:133). Profesyonel bir yaklaşım ile yapıldığı takdirde kontrol, işletmeye doğru sonuçlar vererek, var olan durumun, işletmenin ihtiyaç duyduğu düzenleyici-önleyici faaliyetlerin tespiti için doğru analiz edilmesine büyük oranda katkı sağlayacaktır.

Aile işletmelerinde kontrol sürecine profesyoneller kadar aile fertlerinin de katılması gerekmektedir. Kontrol süreci giderleri, yapılan işin yöntemini ve bitirilme zamanını tespit edecek şekilde yapılmalıdır. Profesyonel ve aileye mensup yöneticilerin performans değerlendirmeleri üst yönetim tarafından belirlenmiş hedeflere göre (management by objective/hedeflere göre yönetim) yapılmalıdır (Alayoğlu, 2003:130). Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde girişimcinin işletmenin faaliyet gösterdiği tüm alanlara hâkim olması ve işletme boyutunun getirdiği avantajlar sayesinde denetimde etkinlik sağlanması daha kolay olmaktadır. Bununla beraber denetim fonksiyonunun etkili olabilmesi için işletmenin göstermiş olduğu faaliyetlere uygun olarak kontrol kriterlerinin belirlenmesi, kontrollerin iş akışının hızını olumsuz etkilememesi, plandan sapmalar için hızlı aksiyonların alınması önemlidir (Özuysal, 2006:76). Yönetimin fonksiyonlarının sonucusu olan kontrol, sistemin doğru kurulması ve gerekli kontrol araçlarının geliştirilmesi, kontrolün işletmenin içerisinde etkili bir şekilde yapılması sonucunda sapmaların, hatalı yapılan işlerin, aksaklıkların önüne erken geçerek hata yapılmasını önleyecektir.

Kontrol işlevi işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetlerin önceden belirlenmiş standartlara uygunluğunun saptanması amacı ile yapılan ve belli aşamalara sahip olan bir süreçtir. Kontrol işlevinin sağlıklı bir şekilde yapılması için gerekli aşamaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Yakupoğulları, 2001:33)

- Amaç ve politikalara uygun standartlar belirlenerek elde edilmek istenen sonuçların ne olması gerektiği ve faaliyetlerden nasıl geri dönüşler beklendiği tespit edilmelidir. Bu karşılaştırmalar nicel ya da nitel olabilir.
- Gerçekleşen faaliyetlerin ölçülerek belirlenen standartlarla orantılı bir şekilde nitel veya nicel olarak ölçülmelidir. İşletmede gerçekleşen her faaliyetin ölçülmesinin mümkün olmadığı ya da maliyetli olabileceği göz



önünde bulundurulmalıdır. Buna göre stratejik kontrol noktaları olarak gelir ve harcamalar gibi noktalar belirlenmelidir.

- Var olan faaliyetlerin neticesi önceden belirlenmiş olan standartlar ile karşılaştırılarak sapmalar tespit edilir. Sapmaların olması mümkündür fakat burada önemli olan kabul edilebilir sınırlar konularak kontrol altına alabilmektir. Yönetici, düzeltilmesi gereken sapmaları önemsiz olanlardan ayırarak düzeltme için alınacak aksiyonları belirlemeli ve vakti iyi kullanmalıdır.
- Son olarak, sapma tespit edilen faaliyetlerde nasıl düzeltmeler yapılması gerektiği kararının verilmesi gerekmektedir. Burada önemli olan nokta, düzeltme gerekmediği halde aksiyon alma ya da düzeltme gerektiği halde hiçbir şekilde aksiyon almama hatasına düşülmemesidir.

Kontrol işlevi işletmeleri zaman kaybından, maliyet açısından, kaliteli mal veya hizmet üretebilme açısından olumlu etkiler. Doğru bir kontrol süreci uygun amaç hedeflerin belirlenmesi, bu amaç ve hedeflere ulaşmada yapılması gereken faaliyetlerin niteliği, kontrol işlevi için standartların doğru belirlenmesi, tespit edilen sapmaların benimsenebilir sınırlarının belirlenmesi, zaman kaybına izin verilmemesi ve doğru zamanda doğru aksiyonların alınması ile mümkün olabilmektedir. Burada işletme içerisinde ki iletişim ayrı bir önem kazanmaktadır. Tespit edilen hatalarda yönetici ve çalışanın doğru iletişim kurması alınacak olan aksiyonların isabetliliğinde büyük önem taşımaktadır.

### **9.2.2 Kurum kültürü için kurumsallaşma önerileri**

Günümüz iş dünyasında değişen rekabet koşulları ile birlikte yönetim kavramları da değişmiş, işletmeler kurum kültürüne daha fazla önem vermeye ve bu konu üzerine yoğunlaşmaya başlamıştır.

Aile fertlerinin işletme içerisindeki rolleri ile aile rollerinin birbirine karışmış olması, iş ve aile değerlerinin iç içe geçmesi, işletme içerisinde anne baba sıfatlarını kullanarak kişisel bir dil kullanılması, çıkan anlaşmazlıkların kontrol edilememesi ve disiplinsiz davranış şekilleri kurum kültürü açısından kurumsallaşmayı önlemektedir (Taşhan, 2010:39). Aile ve iş arasında denge sağlanması, işletme içerisinde ki rollerle aile içerisinde ki rollerin birbirinden

ayrılması ve beklentilerin bu yönde olması kurum kültürü oluşumu ve kurumsallaşma açısından bir gerekliliktir.

İşletmeler kendine özgü kültürleri olan, yaşayan kurumlardır ve işletmeler için kurumsallaşma, işletmenin sahip olduğu kültürü göz önüne alarak, çalışanlar, bölümler ve işletmeler arasındaki ilişkilerin düzenlenebilmesi içinde belirli kuralların yazılı bir şekilde oluşturulması ve bu kurallar ile yönetilmesidir (İraz, Özer, 2014:15). Kurumsallaşma için aile işletmelerinin ortak bir kurum kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Kurum kültürünün oluşabilmesi için hem aile fertlerinin hem de çalışanların belirlenen tüm kurallara aynı şekilde tabi olması gerekmektedir.

Kurum kültürü için kurumsallaşma önerilerine aşağıda yer verilmiştir (Karpuzoğlu, 2004:51):

Aile ve iş değerleri arasında denge kurulması: Kurumsallaşma düzeyini yükseltmek için aile işletmelerinin aile ve işletme sistemi arasında bir denge kurması kaçınılmazdır. Aile işletmelerinde var olan kurum kültürü aileden değerlerinden gelir fakat bu değerler zaman içerisinde çatışmalara sebep olabilmektedir. Bu sebeple ailenin sahip olduğu değer yargıları işletmenin değerleri ile karışmamalıdır.

İş ve aile rollerinin ve beklentilerinin birbirinden ayrılması: Aile işletmeleri içerisinde iç içe geçmiş roller barındırır. Sahip olunan rollerin sağlıklı bir sistem olarak devam edebilmeleri için işletme (genel müdür, müdür vb.) ve aile (anne, baba, kardeş vb.) içerisinde üstlendikleri roller arasında devamlı iletişim sistemi kurmaları, oluşturulan vizyonun aile ve işletmeye uygun olması, aileye mensup olmayan çalışanların dikkate alınması büyük önem arz etmektedir.

Kuralların tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanması: İşletmede aile ve iş ile ilgili kuralların sert bir şekilde uygulanmaması, işletme içerisinde geliştirici bir iletişim sisteminin kurulması, aile ve iş arasındaki kuralların birbirinden ayrı olması fakat etkileşim halinde kalması ve davranış düzlemine uygun olması gerekmektedir. Bununla birlikte işletmede ki tüm kurallar yalnızca profesyonellere değil aile fertlerine de uygulanmalı ve kural ihlali söz konusu olduğunda devreye sokulacak bir disiplin sistemi kurulmalıdır.

Aile işletmelerinde, aile ve iş değerlerinin birbirinden ayrılabilmesi, aynı ortak amaç için yönlenmiş bir çalışan kadrosu ile sağlam bir kurum kültürünün oluşturulabilmesi, aile fertlerinin iş ve aile arasındaki dengeyi doğru ve devamlı bir şekilde sağlayabilmesi kurumsallaşma düzeyini yükselteceği gibi işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak, işletmeye gerek rakiplerin gerekse müşterilerinin olumlu bir imaj kazandıracak, uzun ömürlü ve sürdürülebilir bir işletme olmasına katkıda bulunacaktır.





## **10. YÜKSEK KURUMSALLAŞMIŞ AİLE İŞLETMELERİNİN BOYUTLARI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ**

### **10.1 Yüksek Kurumsallaşmış Aile İşletmelerinin Boyutları**

Aile işletmeleri kurumsallaşma sürecine girmiş olsa dahi, zamanla yaşanan bazı sorunlar ve karşılaşılan engeller kurumsallaşmayı yavaşlatmakta ve hatta kurumsallaşma sürecini durdurma aşamasına gelmektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecini tamamlaması konusu farklı açılardan değerlendirilmektedir.

Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri on beş farklı boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Ural, Balıkcıoğlu, 2004:538-539):

#### **Misyon, Vizyon ve Amaçların Mevcudiyeti**

Aile işletmelerinde misyon, vizyon ve amaçların açıkça var olması, örgüt tarafından bilinmesi ve kabul görmesi kurumsallaşma düzeyini belirlemede önemli bir etkidir. İşletmenin gelecekteki yönetiminin tanımlanması “İşletme nereye gitmektedir?” sorusunun cevabında saklıdır. Vizyonun doğru tespiti, işletmenin sürekliliğini sağlamak için kuracağı sistemleri belirlemede bu vizyonu kabul etmesi, kurulan sistemlerin sağlıklı bir şekilde işlev kazanmasını mümkün kılar.

#### **Biçimsellik**

İşletmenin belirlediği standartların, iş akış şemaları ve iş tanımlarının, süreçlerin ve prosedürlerin üretimle sınırlı kalmadan tamamen yerleştirilmesidir. İlkelerin, standartların, politika ve süreçlerin kurulduğu ve sağlıklı bir şekilde işlediği, yetki, görev ve sorumlulukların açıkça belirtildiği durumlarda karmaşa ve belirsizlik yaşanması riski oldukça düşüktür.

#### **İşletme Sahibinin Yaklaşımı**

Kurumsallaşma düzeyini belirlemede, girişimcinin ileriye görerek tedbir alabilen bir yaklaşıma sahip olması, işletmenin tamamını ve geleceği ile alakalı konulara önem vermesi, alt düzey yöneticilerin sorumlu olduğu alanlara müdahale etmemesi etkili olmaktadır.

#### Girişimcinin Tüm Kara Süreçlerine Diğer Yöneticileri Dahil Etmesi

Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile işletmelerinde girişimci, işletmenin tamamını etkileyen kararları alırken bu sürece diğer yöneticileri de katmaktadır.

#### Şirketin Girişimciye Bağımlı Olmaması

İşletme sahibinin işletmeyi ilgilendiren tüm kararlarda etkili olması, herhangi bir sebeple yokluğu durumunda bu etkiyi oldukça fazla hissettirmektedir. Bu sebeple yüksek kurumsallaşmış işletmelerin işletme sahibine bağımlı olmamaları gerekir.

#### Girişimcinin Yetki Devretmesi

İşletmenin girişimciye tabi hale gelmeden ve herhangi bir şekilde girişimcinin yokluğunda işlerin devam edeceği bir sistemin varlığı kurumsallaşma düzeyini yükselten bir diğer boyuttur.

#### Profesyonel Yöneticilerin Yeterince Dikkate Alınması

Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde profesyonel yöneticilerin yükselme şansları yüksektir. Sorumluluk alanına müdahale edilmez, sorumlu olduğu departman ile ilgili kararlara dahil edilir. Kendileri ile aynı kademede olan aileye mensup yöneticiler ile sahip oldukları haklar ve ücret seviyesi arasında düşük farklılıklar vardır.

#### Uzun Vadeli ve Belirgin Amaçlara Sahip Olmak

İşletmenin günlük üretim miktarı, direkt işçi giderleri, aylık ciro gibi belirgin hedeflere sahip olması kadar pazardaki payları, vizyonu, karlılığı, yaratmak istediği sosyal izlenim gibi uzun vadeli amaçlara da sahip olması gerekmektedir. Bu amaçların, aile fertleri ve profesyonel çalışanlar tarafından da bilinmesi ve kabul görmesi gerekmektedir.

#### Stratejik Planın Olması

Varis planı, miras planı, aile planı, emeklilik planı, acil durum planı mevcut olması stratejik planın ve stratejik planın düzenlenmesi için gereklidir.

#### İşletme Kültürünün Aile Kültüründen Daha Ön Planda Olması

İş ve aile değerlerinin birbirinden ayrılması ve iş değerlerinin aile değerlerinin önüne geçmemesi aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin yükselmesinde etkilidir.

#### İnsan Kaynakları Politikasının Var Olması ve Sağlıklı Bir Biçimde İşletilmesi

Terfi, ücret, performans değerlendirme, kariyer planlama, karar sürecine dahil etme, eğitim ve gelişimde işin nitelik ve ihtiyaçlarına göre doğru kişinin akrabalık, güven, işletme sahibine olan yakınlık, evlilik gibi sebeplerle kayırılmadan işe yerleştirilmesi kurumsal işletmelerin özelliklerinden biridir.

#### Çevre Koşullarının Yeterince Dikkate Alınması

İşletmenin faaliyet gösterdiği dış çevre ve şirket içerisindeki iç çevre koşullarını dikkate alması kurumsallaşma düzeyini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Araştırma ve geliştirme ile ilgili politikaların belirlenmesi ve girişimci dışındaki yöneticiler tarafından da biliniyor olması, programlı bir veri toplama ve değerlendirme sisteminin varlığı çok önemlidir.

#### Finansman Fonksiyonunun Sorumluluğunun Uzman Kişilere Verilmesi

Finansman konusunda eğitilmiş, deneyimli ve yetenekli bir kişinin bu fonksiyonu yönetmesi kurumsallaşma düzeyi açısından önemlidir.

#### Etkin ve Sağlıklı İşleyen Bir Üretim Politikası

Kurumsallaşmanın öğelerinden bir diğeri ürünün kalitesi, üretimin verimli olması, teknoloji transferi, satış sonrası teknik hizmet ve makine parkı gibi konulara önem vermesidir.

#### Sağlıklı İşleyen Satış Politikasının Mevcut Olması

Satış hacmini arttırmak, tüketici ihtiyaç ve isteklerini doğru analiz edebilmek, alternatif satış kanalları geliştirmek, müşteri odaklı stratejiler uygulamak, satış sonrası hizmetler ve Pazar araştırmaları kurumsallaşmanın özelliklerindedir.

Özetle, yüksek kurumsallaşmış aile işletmelerinin boyutları sistemli işleyen bir organizasyon yapısı kurması, doğru oluşturulmuş örgüt kültürü, işletmeyi

geleceğe taşıyacak misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi ile birlikte, yalnızca işletme içerisinde değil işletme çevresi, müşteri yönetimi, rekabet koşulları ve değişen çevre şartlarına uyum gibi konularda gelişim göstermesi olarak sıralanabilmektedir.

## **10.2 Yüksek Kurumsallaşmış Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri**

Aile işletmeleri kuruldukları ülkenin hem ekonomisine hem de istihdamına büyük katkı sağlayan işletmelerdir. Bunun yanı sıra uluslararası alanda faaliyet gösteren aile işletmeleri, buldukları ülkelerde de istihdam yaratarak, ekonomiye katkı sağlamaktadırlar. Bu noktada aile işletmelerinin kurumsallaşması yüksek ölçüde önem kazanmaktadır.

Kurumsallaşmış işletmelerde vizyon, misyon, stratejik plan, personel istihdamı, ücretlendirme politikaları gibi faaliyetler belirlenmiş kriterlere bağlıdır. Faaliyetlerin devamı aile arasındaki ilişkilere bağlı değil, tecrübe ve yeteneğe dayandırılmaktadır (Sevinç, 2005:317). İşletmelerin kurumsal bir firma haline gelmesinden ziyade kurumsallaşma düzeylerinden söz etmek daha doğrudur. Bu noktada işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini etkileyen bazı unsurlar ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma düzeyine etki eden başlıca unsurlar kurum kültürü, örgüt yapısı, yönetimin kalitesi (lider yöneticiler), eğitim altyapısı, insanlara karşı sergilenen tutum ve davranış biçimleri olarak sıralanmaktadır (Erben, 2004:352). Aile işletmeleri kurumsallaşma kararı aldıktan sonra gerekli prosedürleri yerine getirerek kurumsal bir kimlik kazanabilirler fakat işletmenin kurumsal bir firma kimliğini gerçek anlamda kazanabilmesi için kurumsallaşma düzeyini belirleyen unsurlara sahip olmaları gerekmektedir.

Yüksek kurumsallaşmış aile işletmelerinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Altınkaynak, 2007:63)

- İşletmenin çevresinde, rekabet ettiği pazarda, müşterileri karşısında itibarının olması,
- Değişen koşullara karşı uyumlu bir yapıda olması,
- Teknolojik gelişmelere ve yeniliklere açık,
- Dinamik ve yaratıcı özellikler taşıyan,



- İşletmenin ilişkilerinde başarılı, ürettiği mal ve/veya hizmette kaliteyi sağlamış,
- Çalışanlarına, işlerin gerekliliklerini yerine getirmede, kişisel ya da genel olarak ürettikleri işlerde ve çevre ilişkilerinde kalite anlamına gelen profesyonellik düşüncesini benimsemiş,
- Kendine ait bir kurumsal kültüre sahip,
- Çevresine, çalışanlarına, iş birliği içinde olduğu kişilere ve kurumlara, diğer kişilere ve kurumlara karşı güven telkin etmiş, yani; işletmenin kendisine, her kademedeki çalışan elemanlarına, ürün ve hizmetine, satış ve satış sonrası hizmetlerine güvenilen bir işletme olabilmiş,
- Müşterilerine, çalışanlarına, işletmenin ilişkisinin bulunduğu tüm kişilere ve kurumlara kanalize olmuş, insanlara yönelik bir politika benimsemiş bir organizasyon olabilmeyi başarmış,
- Çevresinde yaşanan sorunlar karşısında duyarlı davranan,
- Kanunlara ve normlara saygı duyan, iş ahlakı olan işletmelerdir.

Yüksek kurumsallaşmış aile işletmeleri saygı ve güven telkin eder. Değişen çevre ve teknoloji şartlarına karşı esnek bir yapıya sahiptir ve dinamik bir yapıdadır. Profesyonel yönetim anlayışı ile kaliteyi yakalamış, kendine özgü kurumsal bir kültürü ve kimliği olan, insanlara ve çevresine duyarlı, yasalara ve toplum normlarına uygun hareket eden bir aile işletmesi yüksek kurumsallaşmış bir işletme statüsü kazanmış demektir.



## 11. KURUMSALLAŞMAYA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Aile işletmeleri, girişimci olan birinci kuşağın işletmeyi kurması ile faaliyetine başlayıp, geliştikçe, sermayesi arttıkça diğer aile bireylerinin de katılımı ile güçlenerek hızlı bir şekilde büyümeye başlamaktadırlar. Çevresel değişimler, teknolojik gelişmeler, rakiplerin durumu gibi dışsal faktörler zamanla işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlaması için daha kurallı ve sistematik bir yapıya itmektedir. Burada işletmeler kurumsallaşma sürecine girmektedir. Kurumsallaşma süreci ilerledikçe işletmeye yapısal, organizasyonel birtakım değişiklikleri de beraberinde getirir. İşletme kurumsallaştıkça üretim hacmi büyüyen, organizasyonel yapısı gelişen, dışarıdan profesyonel elemana ihtiyaç duyan bir işletmeye dönüşür. Zamanla gelişme gösteren bu işletmeler yurt dışı yatırımları işletmelerine katma, halka arz edilme, yurt dışına açılma gibi faaliyetlerde bulunmaktadır.

İşletme büyüdükçe yönetimin daha profesyonel yöneticilere olan ihtiyacı ve büyümeye bağlı olarak eleman sayısı da artar. Fakat işletmelerin kişilere ve onların sahip oldukları yetkinliklere bağlı kalmaması kurumsallaşmanın temel prensiplerinden biridir. Bu sebeple organizasyonel yapıda ki büyüme ve değişim ile birlikte yetki ve sorumluluk alanları sınırlarının daha belirgin hale gelmesi gerekmektedir.

Aile işletmelerinde ki büyüme, yeni kuşağın işletmeye dahil olması, ekonomik gelişme ve çalışan sayısındaki artışlar her işletmeyi kurumsallaşma sürecine geçmesine sebep olmayabilmektedir. Dış koşulların değişimi, değişen şartlar işletmeleri kurumsallaşmaya itebilir. Küçük bir hisse payı ile dahi olsa, yeni bir ortağın işletmeye girmesi, o pay sahibinin işletmenin tüm girdi ve çıktılarından, yapılan tüm faaliyetlerden haberdar olmak istemesine yol açacaktır. Bu da aile işletmesini kurumsallaşmaya sürecine girmesine vesile olacaktır. (Dinçay, 2016:30) Aile işletmelerinin büyümesi ya da çalışan sayılarının artması tek başına bir kurumsallaşma faktörü olmayabilmektedir. Kurumsallaşmaya zemin

hazırlayan birçok farklı etkende işletmenin kurumsallaşma sürecine girmesinde etkili olabilmektedir.

Dış ticaretin ülke ekonomisi üzerindeki etkisi büyüktür. İç ekonomideki dengeyi etkiler ve dönüştür. Dış ticaretteki gelişim ülke ekonomisinin büyümesinde etkilidir ve artan rekabet ile verimli iş gücü çalışması sağlar. İç ekonomiyi koruyarak işletmelerin dışa açılması ile işgücü kaybının önüne geçer ve üretimde artış sağlar. (Adak, 2016:40) İhracat, makro açıdan ülke ekonomisinde, mikro açıdan işletme ekonomisinde gelişimsel olarak stratejik bir önem taşımaktadır. (Atabay, 2005:11) Aile işletmeleri buldukları ülkenin ekonomik olarak kalkınmasında önemli rol oynamaktadır. Ülkemizde sayıca fazla olan aile işletmelerinin ihracat hacmi ülke ekonomisine ve dış ticaret açığı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

Gelişen ekonomik durumlar, artan rekabet ortamı ve diğer bazı faktörler işletmeleri çok ortaklı olmaya zorlamaktadırlar. Geleneksel şahıs işletmeleri ve aile işletmeleri birer sermaye şirketi olarak, hisse senetlerini ihraç etme yolu ile işletmelerini finanse etmeye çalışırlar. İşletmelerin gelişim ve büyümesine bağlı olarak yerleşen mutlak sahiplik fonksiyonu da bu şekilde ortadan kalkmaya başlar. (Yenigün, 2008:7) Ülkemizde halka arz olan firmalar Sermaye Piyasası'nda işlem görmektedirler.

Halka arz olan aile işletmelerinin hisselerinin borsada işlem görmesi ile birlikte kamuoyunu aydınlatma mecburiyeti, şeffaf olma ve hesap verme yükümlülüklerinin doğması kurumsallaşmayı da zorunluluk haline getirecektir. (Dinçay, 2016:30) Dolayısı ile firmalar güvenilir bir işletme kimliği kazanma amacı ile kurumsallaşma sürecine bu aşamada gireceklerdir.

Kurumsallaşma aşamasında olan ya da kurumsallaşma amacı güden işletmeleri bir takım kalite yönetim sistemlerini kurarak bunu belgelendirmektedirler. İşletmelerin almış oldukları bu belgelerin en başında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem belgesi gelmektedir. Bu belge ile işletmeler uluslararası kabul edilmiş bir yönetim sistemine uygun yönetim anlayışı ile yönetilen, buna bağlı olarak kaliteli ürün ve hizmet sağlayarak bunun sürekliliğini sağlama güvencesi belirlerler.

ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi belgesine sahip olan işletmeler, ürünün üretim aşamasından nihai tüketiciye ulaşmada geçen süre zarfında çevresel etkiler göz önüne alarak üretim yaparlar. Bu belgede uluslararası standartta bir belgedir.

İş sağlığı ve güvenliği ile ilişkili olan OHSAS 18001 belgesi, gıda güvenliği sistemi sağlayan HACCP gibi belgelerde kurumsallaşma sürecinde ya da kurumsallaşma kararı almış olan firmaların edindiği diğer belgeler arasında sayılabilmektedir.





## **12. KURUMSALLAŞMAYA ETKİ EDEN FAKTÖRLER: İSTANBUL İOSB'DEKİ AİLE İŞLETMELERİNDEKİ BİR UYGULAMA**

### **12.1 Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı aile işletmelerinde çalışanların şirket fonksiyonları, örgüt kültürü, örgüt çevre etkileşimi düzeylerine ilişkin kurumsallaşması üzerine etkilerinin incelemesidir. Kurumsallaşma üzerine etkiler ihracat, yabancı sermaye ortaklığı, SPK'ya bağlılık, büyüklük, işletme yaşı ve toplam çalışan sayısına göre ayrıştırılarak demografik sorularda yer verilmiştir. Bunlara ilişkin şirket fonksiyonları, örgüt kültürü, örgüt çevre etkileşimi ilişkilendirilerek analiz edilmeye çalışılacaktır.

Kurumsallaşma her tür işletme için olduğu gibi aile işletmeleri açısından oldukça önemlidir. Aile işletmeleri, iş ve aile kavramının iç içe geçtiği işletmelerdir. Bu noktada kurumsallaşmış firmaların ihracat hacmi, ortaklıkları, SPK'ya bağlılıkları, yaşları ve çalışan kapasitesine göre aile işletmelerinin özelliklerine bakılarak kurumsal bir firma kimliğine sahip olup olmadıkları hipotezlerle desteklenmeye çalışılacaktır. Araştırma verileri aynı zamanda aile işletmelerinin kurumsallaşma unsurlarına ne derece sahip olduğu konusunda da bilgi verecektir.

### **12.2 Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada çalışma evreni olarak aile işletmeleri çalışanları belirlenmiştir. Ülkemizde aile şirketlerinin sayısı oldukça fazladır. Bu sebeple örneklem olarak İstanbul İkitelli Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan aile işletmeleri seçilmiştir. Araştırma 112 ayrı firma çalışanı üzerinde uygulanıp, 96 firma çalışanı üzerinden analize yönlendirilmiştir. Çalışanlar arasında aile mensubu olup olmaması konusunda bir kısıtlama yapılmamıştır. Yönetici pozisyonundan eleman seviyesine kadar her personele ulaşılmıştır. Anketler personellere mail

yolu ile gönderilmiş, veriler data olarak kaydedilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 22.0 ortamında analiz edilmiştir.

Veri toplama aracının değerlendirilmesinde beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Buna göre ifadeler aşağıdaki gibidir:

- Kesinlikle Katılmıyorum,
- Katılmıyorum,
- Fikrim yok,
- Katılıyorum,
- Tamamen Katılıyorum

### **12.3 Araştırmanın Hipotezleri**

Aile şirketlerinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmamızda doğrulanmak istenen hipotezlerimiz şu şekildedir:

H<sub>1</sub>: Aile şirketlerinin kurumsallık durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>2</sub>: Aile şirketlerinin kurumsallık durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>3</sub>: Aile şirketlerinin kurumsallık durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>4</sub>: Aile şirketlerinin yaşına göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>5</sub>: Aile şirketlerinin yaşına göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>6</sub>: Aile şirketlerinin yaşına göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

Aile şirketlerinde çalışan sayısına göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>8</sub>: Aile şirketlerinde çalışan sayısına göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.



H<sub>9</sub>: Aile şirketlerinde çalışan sayısına göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>10</sub>: Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılan kişinin eğitim durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır

H<sub>11</sub>: Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılan kişinin eğitim durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>12</sub>: Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılan kişinin eğitim durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>13</sub>: Aile şirketlerinin ihracat yapma durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>14</sub>: Aile şirketlerinin ihracat yapma durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>15</sub>: Aile şirketlerinin ihracat yapma durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>16</sub>: Aile şirketlerinin yabancı sermaye ortaklığının olması durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>17</sub>: Aile şirketlerinin yabancı sermaye ortaklığının olması durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>18</sub>: Aile şirketlerinin yabancı sermaye ortaklığının olması durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>19</sub>: Aile şirketlerinin SPK'ya bağlı olması durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>20</sub>: Aile şirketlerinin SPK'ya bağlı olması durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>21</sub>: Aile şirketlerinin SPK'ya bağlı olması durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>22</sub>: Aile şirketlerinin ilk girişimcisinin yakınlık derecesinin olması durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>23</sub>: Aile şirketlerinin ilk girişimcisinin yakınlık derecesinin olması durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>24</sub>: Aile şirketlerinin ilk girişimcisinin yakınlık derecesinin olması durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>25</sub>: Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılanların cinsiyetine göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>26</sub>: Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılanların cinsiyetlerine göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>27</sub>: Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılanların cinsiyetlerine göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>28</sub>: Aile şirketlerinin şirket fonksiyonları ile örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>29</sub>: Aile şirketlerinin şirket fonksiyonları ile örgüt-çevre etkileşimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>30</sub>: Aile şirketlerinin örgüt kültürü ile örgüt-çevre etkileşimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>31</sub>: Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin yaşı arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>32</sub>: Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile işletmenin yabancı sermaye ortaklığı olması durumu arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>33</sub>: Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile işletmenin SPK'ya bağlı olması durumu arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>34</sub>: Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin çalışan sayısı arasında anlamlı ilişki vardır.

#### **12.4 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği**

Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik anketin birinci bölümünde yer alan “Şirket Fonksiyonlarına İlişkin Bilgiler Ölçeği” 25 ifadeden, ikinci bölümünde yer alan “Örgüt Kültürüne İlişkin Bilgiler Ölçeği” 15 ifadeden ve dördüncü bölümünde yer alan “Örgüt Çevre Etkileşimine İlişkin Bilgiler Ölçeği” 10 ifadeden oluşmaktadır. Örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı düşük olan “1. Yönetim, aile

değerleri ve inançlarından etkilenir” ve “2. Şirkette işletme adı ve logosunun bulunduğu belgeler okunaklı ve dikkat çekicidir” ifadeleri ile Örgüt-çevre ilişkisi ölçeğinin Cronbach’s Alpha katsayısı düşük olan “7. Şirket, dış çevrenin yarattığı fırsat ve tehditleri değil, kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmeyle ilgilenir” ve “10. Piyasada pazar payı yüksek ürün/hizmetlerin taklit edilerek üretilmesine ve düşük fiyatla satılmasına ağırlık verilir” ifadeleri ölçekten çıkartılmaktadır. İfadeler çıkarıldıktan sonra bu iki ölçeğe güvenilirlik analizi tekrardan yapılmaktadır. Ortaya çıkan sonuç aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Çizelge 12.1:** Güvenilirlik analizi sonuçları

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>n</b>
Şirket Fonksiyonlarına İlişkin Bilgiler Ölçeği	0,953	25
Örgüt Kültürü Ölçeği	0,923	13
Örgüt-Çevre İlişkisi Ölçeği	0,931	8

Şirket Fonksiyonlarına İlişkin Bilgiler Ölçeği (Cronbach’s Alpa= 0,953), Örgüt Kültürü Ölçeği (Cronbach’s Alpha=0,923 ve Örgüt-Çevre Ölçeği (Cronbach’s Alpha=0,931) yüksek derece güvenilir olduğu görülmektedir.

## **12.5 Bulgular**

96 ayrı aile işletmesi çalışanlarının cevapları ölçekler ve demografik sorular üzerinden gerekli frekans analizleri, faktör analizleri ve hipotezleri sağlayıcı ilişki testleri yapılarak tablolara dökülmüştür.

### **12.5.1 Kişisel bilgi sorularına ilişkin bulgular**

Bu bölümde demografik özelliklere ilişkin soruların frekans ve yüzde dağılımları verilmektedir.

**Çizelge 12.2:** Kişisel bilgi sorularına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

	Frekans (n)	Yüzde (%)	
<b>Kurumsallık Durumu</b>	İşletmemiz kurumsallık kavramı ile ilgilenmemektedir.	4	4,2
	İşletmemiz kurumsal değildir.	17	17,7
	İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır.	43	44,8
	İşletmemiz kurumsaldır.	24	25,0
	İşletmemiz yüksek derecede kurumsaldır.	8	8,3
<b>Firma Yaşı</b>	Toplam	96	100,0
	20 yıllık ve altı	35	36,5
	21-40 yıllık	31	32,3
	41-60 yıllık	16	16,7
	61 yıllık ve üzeri	14	14,6
<b>İşletme İhracat Yapma Durumu</b>	Toplam	96	100,0
	Evet	63	65,6
	Hayır	33	34,4
<b>İşletmenin Yabancı Sermaye Ortaklığı Olması Durumu</b>	Toplam	96	100,0
	Evet	16	16,7
	Hayır	80	83,3
<b>İşletmenin SPK'ya Bağlı Olma Durumu</b>	Toplam	96	100,0
	Evet	42	43,8
	Hayır	54	56,3
<b>İşletmede Çalışan Sayısı</b>	Toplam	96	100,0
	25 kişi ve altı	26	27,1
	26-50 kişi	3	3,1
	51-100 kişi	17	17,7
	101 kişi ve üstü	50	52,1
<b>Şirketin İlk Girişimci İle Yakınlık Derecesinin Olma Durumu</b>	Toplam	96	100,0
	Evet	19	19,8
	Hayır girişimci ile kan bağı olmayan bir çalışanım.	77	80,2
<b>Cinsiyet</b>	Toplam	96	100,0
	Kadın	40	41,7
	Erkek	56	58,3
<b>Eğitim Durumu</b>	Toplam	96	100,0
	Lise	11	11,5
	Yüksekokul/Üniversite	66	68,8
	Yüksek Lisans ve üstü	19	19,8

İşletmelerin %44,8'i kurumsallaşma yolunda çalışmalar yaptıklarını, %25,0'ı kurumsal olduğunu, %17,7'si kurumsal olmadığını, %8,3'ü yüksek derecede kurumsal olduğunu ve geriye kalan %4,2 işletmenin ise kurumsallık kavramıyla ilgilenmediği görülmektedir. Örneklemi oluşturan firmaların yaşlarına ilişkin dağılımları incelendiğinde, %36,5'i 20 yıl ve altı, %32,3'ü 21-40 yıl, %16,7'si 41-60 yıl ve geriye kalan %14,6'sı 61 yıl ve üzeri yıldır faaliyet göstermektedir. Firmaların ihracat yapma durumlarına bakıldığında, örneklemi oluşturan firmaların %65,6'sının ihracat yaptığı, yabancı sermaye ortaklığı olması durumu değerlendirildiğinde, %93,3'ünün yabancı sermaye ortaklığının olmadığı, SPK'ya bağlı olma durumu incelendiğinde ise yarısından biraz fazla firmanın

(%56,3) SPK'ya bağlı olmadığı görülmektedir. Aile işletmelerin %52,1'i 101 kişi ve üstü, %27,7'si 25 kişi ve altı, %17,7'si 51-100 kişi ve geriye kalan %3,1'i de 26-50 kişi arasında bünyesinde çalıştırmaktadır. Araştırmaya katılan aile işletmelerinin %80,2'si şirketin ilk girişimcisi ile kan bağı olmayan bir çalışanı olduğunu, %19,8'i ise kan bağı olan bir çalışanın olduğunu ifade etmektedir. Anketi dolduran kişilerin %58,3'ü erkek, %41,7'si de kadındır ve bu kişilerin %68,8'i yüksekokul/üniversite mezunu, %19,8'i yüksek lisans ve üstü mezunu ve geriye kalan %11,5'i de lise mezunu olarak çalışmaktadır.

### 12.5.2 Şirket fonksiyonları ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler

Bu bölümde aile işletmelerine uygulanan şirket fonksiyonlarına ilişkin bilgiler ölçeğinin puanlarının ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları gösterilmektedir ve yorumlanmaktadır.

**Çizelge 12.3:** Şirket fonksiyonları ölçeğinin ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları

	$\bar{X}$	SS		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Şirket, aile bireylerinin tamamı tarafından bilinen bir aile planına ve stratejik plana sahiptir.	3,41	1,157	n	15	41	13	22	5
			%	15,6	42,7	13,5	22,9	5,2
2. Şirkette, işletme sahiplerinin ve aile üyesi çalışanların ölümüne veya sakatlanmalarına yönelik önlemler mevcuttur.	3,40	1,138	n	17	30	30	12	7
			%	17,7	31,3	31,3	12,5	7,3
3. Aile, bir sonraki dönemde tepe yönetici görevini üstlenecek varisi belirler.	3,66	1,065	n	21	39	22	10	4
			%	21,9	40,6	22,9	10,4	4,2
4. Şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir misyon ifadesi vardır.	3,82	1,179	n	30	43	4	14	5
			%	31,3	44,8	4,2	14,6	5,2
5. Şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir vizyon ifadesi vardır.	3,88	1,098	n	30	44	4	16	2
			%	31,3	45,8	4,2	16,7	2,1
6. Şirketin yönetim tarafından belirlenen bir şirket imajı vardır.	3,97	0,956	n	28	48	12	5	3
			%	29,2	50,0	12,5	5,2	3,1
7. Şirkette, kurumu sembolize eden ve herkes tarafından bilinen ortak bir sembol/işaret vardır.	4,20	0,925	n	42	40	6	7	1
			%	43,8	41,7	6,3	7,3	1,0
8. Şirket hedeflerine ulaşılabilmesi için, çalışanlar kuruma yapacakları katkı konusunda eğitilirler.	3,58	1,185	n	20	44	11	14	7
			%	20,8	45,8	11,5	14,6	7,3
9. Şirketin amaç ve hedeflerine ulaşması durumunda, çalışanlara yaptıkları katkı oranında maddi/manevi karşılıklar verilir.	3,29	1,230	n	14	39	13	21	9
			%	14,6	40,6	13,5	21,9	9,4
10. Yönetim, takım çalışmasına ağırlık veren ve işbirliğini temel alan bir tarzda işletmeyi yönetir.	3,38	1,126	n	11	46	13	20	6
			%	11,5	47,9	13,5	20,8	6,3
11. Şirkette açık ve net olarak hazırlanmış, herkes tarafından bilinen bir organizasyon şeması mevcuttur.	3,59	1,210	n	23	39	13	14	7
			%	24,0	40,6	13,5	14,6	7,3

**Çizelge 12.3:** (devam) Şirket fonksiyonları ölçeğinin ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları

	$\bar{X}$	SS		Tamamen Katlıyorum	Katlıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
12. Şirkette açık ve net olarak hazırlanmış, herkes tarafından bilinen iş tanımları mevcuttur.	3,47	1,187	n	18	42	7	25	4
			%	18,8	43,8	7,3	26,0	4,2
13. Şirkette, çalışanlara sorumluluklarına denk yetki devredilmektedir.	3,44	1,150	n	16	39	18	17	6
			%	16,7	40,6	18,8	17,7	6,3
14. Çalışanlara işlerini yapmaları için gerek duydukları araç-gereçler sağlanır.	4,03	0,989	n	32	48	6	7	3
			%	33,3	50,0	6,3	7,3	3,1
15. Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası vardır.	3,30	1,215	n	16	33	19	20	8
			%	16,7	34,4	19,8	20,8	8,3
16. Şirkette, nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda aile üyesi olmayan nitelikli yöneticiler istihdam edilir.	3,84	0,955	n	25	43	16	12	-
			%	26,0	44,8	16,7	12,5	-
17. Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş performans değerlendirme politikası mevcuttur.	3,14	1,303	n	16	28	17	23	12
			%	16,7	29,2	17,7	24,0	12,5
18. Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir ücret politikası vardır.	3,36	1,249	n	17	38	13	19	9
			%	17,7	39,6	13,5	19,8	9,4
19. Kariyer yolları açık ve nettir.	3,03	1,310	n	14	27	17	24	14
			%	14,6	28,1	17,7	25,0	14,6
20. Müşteri şikayetleri dikkate alınarak en kısa zamanda çözüme yoluna gidilmektedir.	3,94	0,927	n	27	47	11	11	-
			%	28,1	49,0	11,5	11,5	-
21. Aile içi tartışmalar işletme faaliyetlerini engellemeyecek şekilde hızla çözümlenir.	3,44	1,221	n	21	30	23	14	8
			%	21,9	31,3	24,0	14,6	8,3
22. Üretim her aşamasında kalite kontrolü yapılır.	3,90	1,031	n	29	44	8	14	1
			%	30,2	45,8	8,3	14,6	1,0
23. Şirkette iadelere ve kalite problemlerine ilişkin kayıtlar mevcuttur.	3,91	1,027	n	29	43	13	8	3
			%	30,2	44,8	13,5	8,3	3,1
24. Şirkette düzenli olarak toplantılar gerçekleştirilir.	3,88	1,181	n	34	38	7	12	5
			%	35,4	39,6	7,3	12,5	5,2
25. Şirkette karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler.	3,59	1,148	n	18	47	12	12	7
			%	18,8	49,0	12,5	12,5	7,3
<b>ŞİRKET FONKSİYONLARINA İLİŞKİN BİLGİLER GENEL ORTALAMA</b>								
	3,62	0,778						

Şirket fonksiyonlarına ilişkin bilgiler ölçeği puanlarının genel ortalaması  $\bar{X} = 3,62 \pm 0,778$ 'dir. Bu ortalamanın üstünde puan ortalamasına sahip ifade ( $\bar{X} = 4,20 \pm 0,925$ ) "7. Şirkette, kurumu sembolize eden ve herkes tarafından bilinen ortak bir sembol/işaret vardır" ifadesidir. Aile işletmelerinin %85,5'i şirkette, kurumu sembolize eden ve herkes tarafından bilinen ortak bir sembol/işaret olduğu fikrini savunmaktadır. Genel ortalamanın üstünde olan ikinci en yüksek ortalamaya ( $\bar{X} = 4,03 \pm 0,989$ ) "14. Çalışanlara işlerini yapmaları için gerek duydukları araç-gereçler sağlanır" ifadesi sahiptir. Aile

işletmelerinin %83,3'ü çalışanlara işlerini yapmaları için gerek duydukları araç-gereçlerin sağladığını ifade etmektedir. Ortalamanın altında kalan en düşük ortalamaya sahip ifade ( $\bar{X} = 3,03 \pm 1,310$ ) “19. Kariyer yolları açık ve nettir” ifadesidir. Bu ifadeye aile işletmelerinin %42,7'si aile şirketlerinde kariyer yollarının açık ve net olduğunu düşünürken, %39,6'sı tersini savunmaktadır.

**Çizelge 12.4:** Örgüt kültürüne ilişkin bilgiler ölçeğinin ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları

	$\bar{X}$	SS		Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
3. Şirkette, problemlerin çözümüne veya işlerin iyileştirilmesine ilişkin fikirlerin önemi üstünde sık sık durulur.	3,74	1,059	<i>n</i>	19	53	9	10	5
			%	19,8	55,2	9,4	10,4	5,2
4. Çalışan fikirleri her zaman dikkate alınır.	3,48	1,026	<i>n</i>	9	53	13	17	4
			%	9,4	55,2	13,5	17,7	4,2
5. Çalışanların fikir ve düşünceleri ile ilgili olumlu veya olumsuz geribildirim verilir.	3,42	1,158	<i>n</i>	12	48	12	16	8
			%	12,5	50,0	12,5	16,7	8,3
6. Yöneticiler kişisel yaşantılarına dikkat ederler.	3,55	1,055	<i>n</i>	16	43	18	16	3
			%	16,7	44,8	18,8	16,7	3,1
7. Şirkette makul ölçüde hata yapılmaktadır.	3,63	0,976	<i>n</i>	11	57	13	11	4
			%	11,5	59,4	13,5	11,5	4,2
8. Şirketin en değerli kaynağı insandır.	3,51	1,223	<i>n</i>	19	44	7	19	7
			%	19,8	45,8	7,3	19,8	7,3
9. Şirkette uzun süredir kullanılmayan dosyalar, belgeler, programlar vs. zaman kaybını önlemek amacıyla ayıklanır.	3,63	1,172	<i>n</i>	21	44	12	12	7
			%	21,9	45,8	12,5	12,5	7,3
10. Şirkette eskiden araç, teçhizat vs. elden çıkarılır, uygun dosyalama sistemi kullanılır.	3,61	1,118	<i>n</i>	21	40	16	15	4
			%	21,9	41,7	16,7	15,6	4,2
11. Çalışma alanları ergonomiktir.	3,48	1,214	<i>n</i>	21	36	12	22	5
			%	21,9	37,5	12,5	22,9	5,2
12. Şirkette yazılı ödül-ceza sistemi vardır.	2,91	1,170	<i>n</i>	8	26	22	29	11
			%	8,3	27,1	22,9	30,2	11,5
13. Şirkete katkısı olan çalışanlar maddi veya manevi olarak ödüllendirilir.	3,38	1,199	<i>n</i>	15	40	15	18	8
			%	15,6	41,7	15,6	18,8	8,3
14. Bütün çalışanlar tarafından bilinen şirkete özgü törenler, selamlama biçimleri vs. mevcuttur.	2,88	1,283	<i>n</i>	8	31	16	23	18
			%	8,3	32,3	16,7	24,0	18,8
15. Şirket, çalışanların ortak bir kültür yaratacağı organizasyonları desteklemektedir.	3,28	1,246	<i>n</i>	15	36	16	19	10
			%	15,6	37,5	16,7	19,8	10,4
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ GENEL ORTALAMA	3,42	0,829						

Örgüt kültürüne ilişkin bilgiler ölçeği puanlarının genel ortalaması  $\bar{X} = 3,42 \pm 0,829$ 'dır. Bu ortalamanın üstünde puan ortalamasına sahip ifade ( $\bar{X} = 3,74 \pm 1,059$ ) “3.Şirkette, problemlerin çözümüne veya işlerin iyileştirilmesine ilişkin fikirlerin önemi üstünde sık sık durulur” ifadesidir. Aile işletmelerinin %74,0'ı şirkette, problemlerin çözümüne veya işlerin iyileştirilmesine ilişkin fikirlerin önemi üstünde sık sık durulduğunu savunmaktadır. Ortalamanın altında kalan en

düşük ortalamaya sahip ifade ( $\bar{X} = 2,88 \pm 1,283$ ) “14. Bütün çalışanlar tarafından bilinen şirkete özgü törenler, selamlama biçimleri vs. mevcuttur” ifadesidir. Bu ifadeye aile işletmelerinin %40,6’sı bütün çalışanlar tarafından bilinen şirkete özgü törenler, selamlama biçimleri vs. mevcut olduğunu düşünürken, %42,8’si tersini savunmaktadır.

**Çizelge 12.5:** Örgüt-çevre ilişkisi ölçeğinin ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları

	$\bar{X}$	SS		Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Şirket yönetimi değişime her zaman açıktır ve değişimi destekleyen yapıdadır.	3,57	1,131	n	16	49	12	12	7
			%	16,7	51,0	12,5	12,5	7,3
2. Şirkette değişim ve gelişime yönelik faaliyetler planlı ve sistematik biçimde gerçekleşir.	3,40	1,156	n	14	42	14	20	6
			%	14,6	43,8	14,6	20,8	6,3
3. Şirket, çevredeki değişimler oluşmadan önce olası gelişmeleri tahmin etmeye ve bu gelişmelere hazırlıklı olmaya önem verir.	3,45	1,065	n	14	39	23	16	4
			%	14,6	40,6	24,0	16,7	4,2
4. Şirkette, çevredeki değişimler istatistiksel verilerden ve piyasa araştırmalarından yararlanılarak tespit edilir.	3,48	1,161	n	16	43	15	15	7
			%	16,7	44,8	15,6	15,6	7,3
5. Şirkette, çevredeki değişimlere adaptasyon kolaydır.	3,44	1,150	n	14	43	18	13	8
			%	14,6	44,8	18,8	13,5	8,3
6. Şirket, çevre koşullarını etkileme gücüne sahiptir.	3,30	1,067	n	11	37	21	24	3
			%	11,5	38,5	21,9	25,0	3,1
8. Şirket, rakiplerin değişim ve gelişim karşısındaki davranışlarını takip eder.	3,88	0,943	n	22	53	10	9	2
			%	22,9	55,2	10,4	9,4	2,1
9. Şirkette sektör liderini takip etmeye önem verilir.	3,82	1,016	n	23	48	14	7	4
			%	24,0	50,0	14,6	7,3	4,2
<b>ÖRGÜT-ÇEVRE ETKİLEŞİMİ GENEL ORTALAMA</b>	<b>3,54</b>	<b>0,894</b>						

Örgüt-çevre etkileşim ölçeği puanlarının genel ortalaması  $\bar{X} = 3,54 \pm 0,894$ ’dır. Bu ortalamanın üstünde puan ortalamasına sahip ifade ( $\bar{X} = 3,88 \pm 0,943$ ) “8. Şirket, rakiplerin değişim ve gelişim karşısındaki davranışlarını takip eder” ifadesidir. Aile işletmelerinin %78,1’i şirketin, rakiplerinin değişim ve gelişim karşısındaki davranışlarını takip ettiğini savunmaktadır. Ortalamanın altında kalan en düşük ortalamaya sahip ifade ( $\bar{X} = 3,30 \pm 1,067$ ) “6. Şirket, çevre koşullarını etkileme gücüne sahiptir” ifadesidir. Bu ifadeye aile işletmelerinin %50,0’ı şirketin, çevre koşullarını etkileme gücüne sahip olduğunu düşünürken, %28,1’i tersini savunmaktadır.



### 12.5.3 Demografik özelliklere göre ölçek puan ortalamalarının fark analizi

Bu bölümde aile işletmelerinin işletme bilgileri ve anketi dolduran kişilerin demografik özelliklerine göre şirket fonksiyonlarına ilişkin bilgiler ölçeği, örgüt kültürü ölçeği ve örgüt-çevre etkileşimi ölçeği puan ortalamalarının farklılığını ölçmek için Kruskal Wallis H ve Mann Whitney U testleri kullanılmaktadır.

**Çizelge 12.6:** Kurumsallık durumuna göre ölçeklerin ortalama puanlarının farklılığına ilişkin Kruskal Wallis H testi

		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	$X^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>	Bonferroni Metodu
<b>Şirket Fonksiyonlarına İlişkin Bilgiler</b>	İşletmemiz kurumsallık kavramı ile ilgilenmemektedir. <sup>(1)</sup>	4	2,48	0,405				
	İşletmemiz kurumsal değildir. <sup>(2)</sup>	17	3,05	0,593				(1-3) (1-4)
	İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır. <sup>(3)</sup>	43	3,58	0,664	35,974	4	<b>0,000*</b>	(1-5) (2-4) (2-5)
	İşletmemiz kurumsaldır. <sup>(4)</sup>	24	4,00	0,709				(3-5)
	İşletmemiz yüksek derecede kurumsaldır. <sup>(5)</sup>	8	4,46	0,441				
	Toplam	96	3,62	0,778				
<b>Örgüt Kültürü</b>	İşletmemiz kurumsallık kavramı ile ilgilenmemektedir. <sup>(1)</sup>	4	2,33	0,276				(1-3) (1-4) (1-5)
	İşletmemiz kurumsal değildir. <sup>(2)</sup>	17	2,71	0,746				(2-3) (2-4) (2-5)
	İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır. <sup>(3)</sup>	43	3,35	0,688	38,719	4	<b>0,000*</b>	(3-4) (3-5)
	İşletmemiz kurumsaldır. <sup>(4)</sup>	24	3,94	0,583				
	İşletmemiz yüksek derecede kurumsaldır. <sup>(5)</sup>	8	4,29	0,607				
	Toplam	96	3,42	0,829				
<b>Örgüt-Çevre Etkileşimi</b>	İşletmemiz kurumsallık kavramı ile ilgilenmemektedir. <sup>(1)</sup>	4	1,88	0,952				(1-3) (1-4) (1-5)
	İşletmemiz kurumsal değildir. <sup>(2)</sup>	17	2,80	0,814				(2-3) (2-4) (2-5)
	İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır. <sup>(3)</sup>	43	3,47	0,649	42,742	4	<b>0,000*</b>	(3-4) (3-5)
	İşletmemiz kurumsaldır. <sup>(4)</sup>	24	4,16	0,498				
	İşletmemiz yüksek derecede kurumsaldır. <sup>(5)</sup>	8	4,50	0,543				
	Toplam	96	3,54	0,894				

\*  $p \leq 0,01$

Kruskal Wallis H testine göre sonuçlar değerlendirildiğinde, aile işletmelerinin kurumsallık durumuna göre şirket fonksiyonlarının ( $p = 0,000 \leq 0,01$ ), örgüt

kültürünün ( $p = 0,000 \leq 0,01$ ) ve örgüt-çevre etkileşimi ( $p = 0,000 \leq 0,01$ ) ortalama puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna varılmaktadır. Bu sonuca göre “H<sub>1</sub>: Aile şirketlerinin kurumsallık durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır”, “H<sub>2</sub>: Aile şirketlerinin kurumsallık durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır”, “H<sub>3</sub>: Aile şirketlerinin kurumsallık durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezleri kabul edilmektedir.

Bonferroni Metodu kullanılarak gruplararası ikili karşılaştırma yapmak mümkündür. Bu metodun sonuçlarına göre, işletme için kurumsallık kavramı ile ilgilenmediğini belirten aile şirketleri ile işletmenin kurumsallaşma yolunda çalışmalar yaptığını belirten aile şirketleri arasında şirket fonksiyonlarının farklılık gösterdiği ve kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapanların, kurumsallık kavramı ile ilgilenmeyen aile şirketlerine göre şirket fonksiyonlarının daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. İşletme için kurumsallık kavramı ile ilgilenmediğini belirten aile şirketleri ile işletmenin kurumsal olduğunu belirten aile şirketleri arasında şirket fonksiyonlarının farklılık gösterdiği ve kurumsal olanların kurumsallık kavramı ile ilgilenmeyen aile şirketlerine göre şirket fonksiyonlarının daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. İşletme için kurumsallık kavramı ile ilgilenmediğini belirten aile şirketleri ile işletmenin yüksek derecede kurumsal olduğunu belirten aile şirketleri arasında şirket fonksiyonlarının farklılık gösterdiği ve işletmesi yüksek derecede kurumsal olanların kurumsallık kavramı ile ilgilenmeyen aile şirketlerine göre şirket fonksiyonlarının daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. İşletmesi kurumsal olmayan aile şirketleri ile işletmesinin kurumsal olduğunu belirten aile şirketleri arasında şirket fonksiyonlarının farklılık gösterdiği ve işletmesi kurumsal olanların kurumsal olmayan aile şirketlerine göre şirket fonksiyonlarının daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. İşletmesi kurumsal olmayan aile şirketleri ile işletmesinin yüksek derecede kurumsal olduğunu belirten aile şirketleri arasında şirket fonksiyonlarının farklılık gösterdiği ve işletmesi yüksek derecede kurumsal olanların kurumsal olmayan aile şirketlerine göre şirket fonksiyonlarının daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma yolunda çalışmalar

yapan aile şirketleri ile işletmesinin yüksek derecede kurumsal olduğunu belirten aile şirketleri arasında şirket fonksiyonlarının farklılık gösterdiği ve işletmesi yüksek düzeyde kurumsal olanların kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapan aile şirketlerine göre şirket fonksiyonlarının daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kültürüne göre kurumsallık durumu gruplarının ikili karşılaştırılmasına bakıldığında, işletmede kurumsallık kavramı ile ilgilenmeyen aile şirketleri ile kurumsallaşma yolunda çalışmalar yaptığını belirten aile şirketleri arasında örgüt kültürlerinin farklılık gösterdiği ve kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapan aile şirketlerinin kurumsallık kavramı ile ilgilenmeyen aile şirketlerine göre örgüt kültürünün daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. Kurumsallık kavramı ile ilgilenmeyen aile şirketleri ile işletmesinin kurumsal olduğunu belirten aile şirketleri arasında örgüt kültürlerinin farklılık gösterdiği ve işletmesi kurumsal olan aile şirketlerinin kurumsallık kavramı ile ilgilenmeyen aile şirketlerine göre örgüt kültürünün daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. Kurumsallık kavramı ile ilgilenmeyen aile şirketleri ile işletmesinin yüksek derecede kurumsal olduğunu belirten aile şirketleri arasında örgüt kültürlerinin farklılık gösterdiği ve işletmesi yüksek derecede kurumsal olan aile şirketlerinin kurumsallık kavramı ile ilgilenmeyen aile şirketlerine göre örgüt kültürünün daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. Kurumsal olmayan aile şirketleri ile işletmenin kurumsallık yolunda çalışmalar yaptığını belirten aile şirketleri arasında örgüt kültürlerinin farklılık gösterdiği ve kurumsallık yolunda çalışmalar yapan aile şirketlerinin kurumsal olamayan aile şirketlerine göre örgüt kültürünün daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. Kurumsal olmayan aile şirketleri ile işletmesinin kurumsal olduğunu belirten aile şirketleri arasında örgüt kültürlerinin farklılık gösterdiği ve işletmesi kurumsal olan aile şirketlerinin kurumsal olamayan aile şirketlerine göre örgüt kültürünün daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. Kurumsal olmayan aile şirketleri ile işletmesinin yüksek derecede kurumsal olduğunu belirten aile şirketleri arasında örgüt kültürlerinin farklılık gösterdiği ve işletmesi yüksek derecede kurumsal olan aile şirketlerinin kurumsal olmayan aile şirketlerine göre örgüt kültürünün daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. Kurumsallık yolunda

çalışmalar yapan aile şirketleri ile işletmesinin kurumsal olduğunu belirten aile şirketleri arasında örgüt kültürlerinin farklılık gösterdiği ve işletmesi kurumsal olan aile şirketlerinin kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapan aile şirketlerine göre örgüt kültürünün daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. Kurumsallık yolunda çalışmalar yapan aile şirketleri ile işletmesinin yüksek derecede kurumsal olduğunu belirten aile şirketleri arasında örgüt kültürlerinin farklılık gösterdiği ve işletmesi yüksek derecede kurumsal olan aile şirketlerinin kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapan aile şirketlerine göre örgüt kültürünün daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır.

Bonferroni metoduna göre işletmesinde kurumsallık kavramı ile ilgilenmeyen aile işletmeleri ile işletmesinde kurumsallık yolunda çalışmalar yapan aile işletmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ve işletmede kurumsallık yolunda çalışmalar yapan aile işletmelerinin işletmesinde kurumsallık kavramı ile ilgilenmeyen aile işletmelerine göre örgüt çevre etkileşimi daha iyidir sonucuna ulaşılmaktadır. İşletmesinde kurumsallık kavramı ile ilgilenmeyen aile işletmeleri ile işletmesi kurumsal olan aile işletmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ve işletmesi kurumsal olan aile işletmelerinin işletmesinde kurumsallık kavramı ile ilgilenmeyen aile işletmelerine göre örgüt çevre etkileşimi daha iyidir. İşletmesinde kurumsallık kavramı ile ilgilenmeyen aile işletmeleri ile işletmesi yüksek derecede kurumsal olan aile işletmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ve işletmesi yüksek derecede kurumsal olan aile işletmelerinin işletmesinde kurumsallık kavramı ile ilgilenmeyen aile işletmelerine göre örgüt çevre etkileşimi daha iyidir. Kurumsal olmayan aile işletmeleri ile işletmesinde kurumsallık yolunda çalışmalar yapılan aile işletmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ve işletmesinde kurumsallık yolunda çalışmalar yapan aile işletmelerinin işletmesi kurumsal olmayan aile işletmelerine göre örgüt çevre etkileşimi daha iyidir. İşletmesi kurumsal olmayan aile işletmeleri ile işletmesi kurumsal olan aile işletmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ve işletmesi kurumsal olan aile işletmelerinin işletmesi kurumsal olmayan aile işletmelerine göre örgüt çevre etkileşimi daha iyidir. İşletmesi kurumsal olmayan aile işletmeleri ile işletmesi yüksek derecede kurumsal olan aile işletmeleri arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ve işletmesi yüksek derecede kurumsal olan aile işletmelerinin işletmesi kurumsal olmayan aile işletmelerine göre örgüt çevre etkileşimi daha iyidir. İşletmesi kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapan aile işletmeleri ile işletmesi kurumsal olan aile işletmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ve işletmesi kurumsal olan aile işletmelerinin işletmesi kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapan aile işletmelerine göre örgüt-çevre etkileşimi daha yoğundur. İşletmesi kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapan aile işletmeleri ile işletmesi yüksek derecede kurumsal olan aile işletmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ve işletmesi yüksek derecede kurumsal olan aile işletmelerinin işletmesi kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapan aile işletmelerine göre örgüt-çevre etkileşimi daha yoğundur.

**Çizelge 12.7:** Şirket yaşına göre ölçeklerin ortalama puanlarının farklılığına ilişkin Kruskal Wallis H testi

		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	$X^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>	Bonferroni Metodu (İkili Karşılaştırma)
<b>Şirket Fonksiyonlarına İlişkin Bilgiler</b>	20 yıllık ve altı <sup>(1)</sup>	35	3,47	0,832				
	21-40 yıllık <sup>(2)</sup>	31	3,55	0,727				(1-4)
	41-60 yıllık <sup>(3)</sup>	16	3,46	0,610	15,381	3	<b>0,002*</b>	(2-4)
	61 yıllık ve üzeri <sup>(4)</sup>	14	4,31	0,581				(3-4)
	Toplam	96	3,62	0,778				
<b>Örgüt Kültürü</b>	20 yıllık ve altı <sup>(1)</sup>	35	3,44	0,749				
	21-40 yıllık <sup>(2)</sup>	31	3,19	0,821				(1-4)
	41-60 yıllık <sup>(3)</sup>	16	3,23	0,816	14,917	3	<b>0,002*</b>	(2-4)
	61 yıllık ve üzeri <sup>(4)</sup>	14	4,12	0,731				(3-4)
	Toplam	96	3,42	0,829				
<b>Örgüt-Çevre Etkileşimi</b>	20 yıllık ve altı <sup>(1)</sup>	35	3,47	0,941				
	21-40 yıllık <sup>(2)</sup>	31	3,39	0,748				(1-4)
	41-60 yıllık <sup>(3)</sup>	16	3,34	1,026	13,422	3	<b>0,004*</b>	(2-4)
	61 yıllık ve üzeri <sup>(4)</sup>	14	4,29	0,538				(3-4)
	Toplam	96	3,54	0,894				

\*  $p \leq 0,01$

Kruskal Wallis H testine göre sonuçlar değerlendirildiğinde, aile işletmelerinin yaşına göre şirket fonksiyonlarının ( $p = 0,002 \leq 0,01$ ), örgüt kültürünün ( $p = 0,002 \leq 0,01$ )ve örgüt-çevre etkileşimi ( $p = 0,004 \leq 0,01$ ) ortalama puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna

varılmaktadır. Bu sonuca göre “H<sub>4</sub>: Aile şirketlerinin yaşına göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır”, “H<sub>5</sub>: Aile şirketlerinin yaşına göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır”, “H<sub>6</sub>: Aile şirketlerinin yaşına göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezleri kabul edilmektedir.

Bonferroni metodunun sonuçlarına göre, 20 yıl ve altı yıldır faaliyet gösteren aile şirketleri ile 61 yıl ve üzeri faaliyet gösteren aile şirketleri arasında şirket fonksiyonlarının farklılık gösterdiği ve 61 yıl ve üzeri yıl faaliyet gösteren aile şirketlerinin 20 yıl ve altı yıldır faaliyet gösteren aile şirketlerine göre şirket fonksiyonlarının daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. 21-40 yıl arasında faaliyet gösteren aile şirketleri ile 61 yıl ve üzeri yıldır faaliyet gösteren aile şirketleri arasında şirket fonksiyonlarının farklılık gösterdiği ve 61 yıl ve üzeri yıldır faaliyet gösteren aile şirketlerinin 21-40 yıldır faaliyet gösteren aile şirketlerine göre şirket fonksiyonlarının daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. 41-60 yıl arasında faaliyet gösteren aile şirketleri ile 61 yıl ve üzeri yıl faaliyet gösteren aile şirketleri arasında şirket fonksiyonlarının farklılık gösterdiği ve 61 yıl ve üzeri faaliyet gösteren aile işletmelerinin 41-60 yıl arasında faaliyet gösteren aile şirketlerine göre şirket fonksiyonlarının daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır.

Bonferroni metodunun sonuçlarına göre, 20 yıl ve altı yıldır faaliyet gösteren aile şirketleri ile 61 yıl ve üzeri faaliyet gösteren aile şirketleri arasında örgüt kültürünün farklılık gösterdiği ve 61 yıl ve üzeri yıl faaliyet gösteren aile şirketlerinin 20 yıl ve altı yıldır faaliyet gösteren aile şirketlerine göre örgüt kültürünün daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. 21-40 yıl arasında faaliyet gösteren aile şirketleri ile 61 yıl ve üzeri yıldır faaliyet gösteren aile şirketleri arasında örgüt kültürünün farklılık gösterdiği ve 61 yıl ve üzeri yıldır faaliyet gösteren aile şirketlerinin 21-40 yıldır faaliyet gösteren aile şirketlerine göre örgüt kültürünün daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. 41-60 yıl arasında faaliyet gösteren aile şirketleri ile 61 yıl ve üzeri yıl faaliyet gösteren aile şirketleri arasında örgüt kültürünün farklılık gösterdiği ve 61 yıl ve üzeri faaliyet gösteren aile işletmelerinin 41-60 yıl arasında faaliyet gösteren aile şirketlerine göre örgüt kültürünün daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır.

Bonferroni metodunun sonuçlarına göre, 20 yıl ve altı yıldır faaliyet gösteren aile şirketleri ile 61 yıl ve üzeri faaliyet gösteren aile şirketleri arasında örgüt-çevre etkileşiminin farklılık gösterdiği ve 61 yıl ve üzeri yıl faaliyet gösteren aile şirketlerinin 20 yıl ve altı yıldır faaliyet gösteren aile şirketlerine göre örgüt-çevre etkileşimim daha yoğun gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. 21-40 yıl arasında faaliyet gösteren aile şirketleri ile 61 yıl ve üzeri yıldır faaliyet gösteren aile şirketleri arasında örgüt-çevre etkileşiminin farklılık gösterdiği ve 61 yıl ve üzeri yıldır faaliyet gösteren aile şirketlerinin 21-40 yıldır faaliyet gösteren aile şirketlerine göre örgüt-çevre etkileşiminin daha yoğun gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. 41-60 yıl arasında faaliyet gösteren aile şirketleri ile 61 yıl ve üzeri yıl faaliyet gösteren aile şirketleri arasında örgüt-çevre etkileşiminin farklılık gösterdiği ve 61 yıl ve üzeri faaliyet gösteren aile işletmelerinin 41-60 yıl arasında faaliyet gösteren aile şirketlerine göre örgüt-çevre etkileşiminin daha yoğun gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır.

**Çizelge 12.8:** Çalışan sayısına göre ölçeklerin ortalama puanlarının farklılığına ilişkin Kruskal Wallis H testi

		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	$X^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>	Bonferroni Metodu (İkili Karşılaştırma)
<b>Şirket Fonksiyonlarına İlişkin Bilgiler</b>	25 kişi ve altı <sup>(1)</sup>	26	3,40	0,706				
	26-50 kişi <sup>(2)</sup>	3	3,61	0,477				
	51-100 kişi <sup>(3)</sup>	17	3,13	0,785	15,440	3	<b>0,001*</b>	(1-4) (3-4)
	101 kişi ve üstü <sup>(4)</sup>	50	3,89	0,725				
	Toplam	96	3,62	0,778				
<b>Örgüt Kültürü</b>	25 kişi ve altı	26	3,24	0,741				
	26-50 kişi	3	3,49	0,347				
	51-100 kişi	17	3,24	0,864	3,431	3	0,330	-
	101 kişi ve üstü	50	3,57	0,867				
	Toplam	96	3,42	0,829				
<b>Örgüt Çevre Etkileşimi</b>	25 kişi ve altı	26	3,45	0,816				
	26-50 kişi	3	3,92	0,144				
	51-100 kişi	17	3,27	0,986	3,684	3	0,298	-
	101 kişi ve üstü	50	3,66	0,916				
	Toplam	96	3,54	0,894				

\*  $p \leq 0,01$

Kruskal Wallis H testine göre sonuçlar değerlendirildiğinde, aile işletmelerinde çalışan sayısına göre şirket fonksiyonlarının ( $p = 0,001 \leq 0,01$ ) ortalama

puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna varılmaktadır. Bu sonuca göre “H<sub>7</sub>: Aile şirketlerinde çalışan sayısına göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır”, hipotezi kabul edilmektedir. “H<sub>8</sub>: Aile şirketlerinde çalışan sayısına göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır” ve “H<sub>9</sub>: Aile şirketlerinde çalışan sayısına göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezleri red edilmektedir. Aile işletmelerinde çalışan sayısına göre örgüt kültürünün ( $p = 0,330 \geq 0,05$ ) ve örgüt-çevre etkileşiminin ( $p = 0,298 \geq 0,05$ ) ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Bonferroni metodunun sonuçlarına göre, 25 kişi ve altı personel çalıştıran aile şirketleri ile 101 kişi ve üzeri personel çalıştıran aile şirketleri arasında şirket fonksiyonlarının farklılık gösterdiği ve 101 kişi ve üzeri personel çalıştıran aile şirketlerinin 25 kişi ve altı personel çalıştıran aile şirketlerine göre şirket fonksiyonlarının daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. 51-100 kişi arasında personel çalıştıran aile şirketleri ile 101 kişi ve üstü personel çalıştıran aile şirketleri arasında şirket fonksiyonlarının farklılık gösterdiği ve 101 kişi ve üzeri personel çalıştıran aile şirketlerinin 51-100 kişi personel çalıştıran aile şirketlerine göre şirket fonksiyonlarının daha olumlu gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır.

**Çizelge 12.9:** Ankete katılan kişilerin eğitim durumuna göre ölçeklerin ortalama puanlarının farklılığına ilişkin Kruskal Wallis H testi

		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>X</i> <sup>2</sup>	<i>sd</i>	<i>p</i>
<b>Şirket Fonksiyonlarına İlişkin Bilgiler</b>	Lise	11	3,45	1,016	0,092	2	0,955
	Yüksekokul/Üniversite	66	3,65	0,717			
	Yüksek Lisans ve üstü	19	3,59	0,861			
	Toplam	96	3,62	0,778			
<b>Örgüt Kültürü</b>	Lise	11	3,33	0,894	0,066	2	0,968
	Yüksekokul/Üniversite	66	3,44	0,794			
	Yüksek Lisans ve üstü	19	3,40	0,949			
	Toplam	96	3,42	0,829			
<b>Örgüt-Çevre Etkileşimi</b>	Lise	11	3,61	0,924	0,094	2	0,954
	Yüksekokul/Üniversite	66	3,54	0,891			
	Yüksek Lisans ve üstü	19	3,51	0,935			
	Toplam	96	3,54	0,894			

Kruskal Wallis H testine göre sonuçlar değerlendirildiğinde, aile işletmelerinde çalışan ve ankete katılanlara göre şirket fonksiyonlarının ( $p = 0,955 \geq 0,05$ ),



örgüt kültürünün ( $p = 0,968 \geq 0,05$ ) ve örgüt-çevre etkileşiminin ( $p = 0,954 \geq 0,05$ ) ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Bu sonuca göre “H<sub>10</sub>: Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılan kişinin eğitim durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır”, “H<sub>11</sub>: Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılan kişinin eğitim durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır” ve “H<sub>12</sub>: Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılan kişinin eğitim durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezleri red edilmektedir.

**Çizelge 12.10:** Aile işletmelerinin ihracat yapma durumuna göre ölçeklerin ortalama puanlarının farklılığının Mann Whitney U testi sonuçları

İşletmenin İhracat Yapma Durumu		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
<b>Şirket Fonksiyonlarına İlişkin Bilgiler</b>	Evet	63	3,63	0,784	-0,208	0,835
	Hayır	33	3,60	0,778		
<b>Örgüt Kültürü</b>	Evet	63	3,44	0,854	-0,552	0,581
	Hayır	33	3,39	0,792		
<b>Örgüt-Çevre Etkileşimi</b>	Evet	63	3,62	0,873	-1,307	0,191
	Hayır	33	3,39	0,928		

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre aile işletmelerinin ihracat yapma durumuna göre şirket fonksiyonlarının ( $p = 0,835 \geq 0,05$ ), örgüt kültürünün ( $p = 0,581 \geq 0,05$ ) ve örgüt-çevre etkileşiminin ( $p = 0,191 \geq 0,05$ ) ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre “H<sub>13</sub>: Aile şirketlerinin ihracat yapma durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır”, “H<sub>14</sub>: Aile şirketlerinin ihracat yapma durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır” ve “H<sub>15</sub>: Aile şirketlerinin ihracat yapma durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezleri red edilmektedir.

**Çizelge 12.11:** Aile işletmelerinin yabancı sermaye ortaklığının olması durumuna göre ölçeklerin ortalama puanlarının farklılığının Mann Whitney U testi sonuçları

İşletmenin Yabancı Sermaye Ortaklığının Olması Durumu		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
Şirket Fonksiyonlarına İlişkin Bilgiler	Evet	16	3,82	0,903	-1,387	0,166
	Hayır	80	3,58	0,750		
Örgüt Kültürü	Evet	16	3,72	0,774	-1,472	0,141
	Hayır	80	3,36	0,832		
Örgüt Çevre Etkileşimi	Evet	16	3,97	0,812	-2,095	<b>0,036*</b>
	Hayır	80	3,46	0,890		

\*  $p \leq 0,05$

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre aile işletmelerinin yabancı sermaye ortaklığının olması durumuna göre şirket fonksiyonlarının ( $p = 0,166 \geq 0,05$ ) ve örgüt kültürünün ( $p = 0,141 \geq 0,05$ ) ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Bu sonuca göre “H<sub>16</sub>: Aile şirketlerinin yabancı sermaye ortaklığının olması durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır” ve “H<sub>17</sub>: Aile şirketlerinin yabancı sermaye ortaklığının olması durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezleri red edilmektedir. Aile işletmelerinin yabancı sermaye ortaklığının olması durumuna göre örgüt-çevre etkileşiminin ( $p = 0,036 \leq 0,05$ ) ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre “H<sub>18</sub>: Aile şirketlerinin yabancı sermaye ortaklığının olması durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi kabul edilmektedir. Ortalama değerlere göre yabancı sermaye ortaklığı bulunan aile işletmelerinin bulunmayanlara göre örgüt-çevre etkileşimi daha yoğun ve iyidir sonucuna varılmaktadır.

**Çizelge 12.12:** Aile işletmelerinin SPK'ya bağlı olması durumuna göre ölçeklerin ortalama puanlarının farklılığının Mann Whitney U testi sonuçları

İşletmenin SPK'ya Bağlı Olma Durumu		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
Şirket Fonksiyonlarına İlişkin Bilgiler	Evet	42	3,89	0,696	-3,218	<b>0,001*</b>
	Hayır	54	3,41	0,779		
Örgüt Kültürü	Evet	42	3,67	0,747	-2,766	<b>0,006*</b>
	Hayır	54	3,23	0,844		
Örgüt-Çevre Etkileşimi	Evet	42	3,83	0,809	-3,038	<b>0,002*</b>
	Hayır	54	3,32	0,900		

\*  $p \leq 0,01$

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre aile işletmelerinin SPK'ya bağlı olması durumuna göre şirket fonksiyonlarının ( $p = 0,001 \leq 0,01$ ), örgüt kültürünün ( $p = 0,006 \leq 0,01$ ) ve örgüt-çevre etkileşiminin ( $p = 0,002 \leq 0,01$ ) ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu sonuca göre “H<sub>19</sub>: Aile şirketlerinin SPK'ya bağlı olması durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır” ve “H<sub>20</sub>: Aile şirketlerinin SPK'ya bağlı olması durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır” ve “H<sub>21</sub>: Aile şirketlerinin SPK'ya bağlı olması durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezleri kabul edilmektedir. Ortalama değerlere göre SPK'ya bağlı olan aile işletmelerinin bulunmayanlara göre şirket fonksiyonları daha olumlu örgüt kültürü daha baskın ve örgüt-çevre etkileşimi daha yoğun ve iyidir sonucuna varılmaktadır.

**Çizelge 12.13:** Aile işletmelerinin ilk girişimcisinin yakınlık derecesinin olması durumuna göre ölçüklerin ortalama puanlarının farklılığının Mann Whitney U testi sonuçları

Şirketin İlk Girişimcisi İle Yakınlık Derecesinin Olması Durumu		n	$\bar{X}$	SS	z	p
Şirket Fonksiyonlarına İlişkin Bilgiler	Evet	19	3,54	0,747		
	Hayır girişimci ile kan bağı olmayan bir çalışanım.	77	3,64	0,789	-0,409	0,682
Örgüt Kültürü	Evet	19	3,48	0,707		
	Hayır girişimci ile kan bağı olmayan bir çalışanım.	77	3,41	0,860	-0,382	0,702
Örgüt-Çevre Etkileşimi	Evet	19	3,60	0,858		
	Hayır girişimci ile kan bağı olmayan bir çalışanım.	77	3,53	0,908	-0,507	0,612

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre aile işletmelerinin ilk girişimcisinin yakınlık derecesinin olması durumuna göre şirket fonksiyonlarının ( $p = 0,682 \geq 0,05$ ), örgüt kültürünün ( $p = 0,702 \geq 0,05$ ) ve örgüt-çevre etkileşiminin ( $p = 0,612 \geq 0,05$ ) ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre “H<sub>22</sub>: Aile şirketlerinin ilk girişimcisinin yakınlık derecesinin olması durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır”, “H<sub>23</sub>: Aile şirketlerinin ilk girişimcisinin yakınlık derecesinin olması durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır” ve “H<sub>24</sub>: Aile şirketlerinin ilk girişimcisinin yakınlık derecesinin olması durumuna göre örgüt-

çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezleri red edilmektedir.

**Çizelge 12.14:** Aile işletmelerinde çalışan ve ankete katılanların cinsiyetine göre ölçeklerin ortalama puanlarının farklılığının Mann Whitney U testi sonuçları

Cinsiyet		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
<b>Şirket Fonksiyonlarına İlişkin Bilgiler</b>	Kadın	40	3,59	0,866	-0,178	0,858
	Erkek	56	3,64	0,715		
<b>Örgüt Kültürü</b>	Kadın	40	3,45	0,929	-0,811	0,417
	Erkek	56	3,40	0,759		
<b>Örgüt-Çevre Etkileşimi</b>	Kadın	40	3,64	0,883	-0,801	0,423
	Erkek	56	3,47	0,904		

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre aile işletmelerinin aile işletmelerinde çalışan ve ankete katılanların cinsiyetlerine göre şirket fonksiyonlarının ( $p = 0,858 \geq 0,05$ ), örgüt kültürünün ( $p = 0,417 \geq 0,05$ ) ve örgüt-çevre etkileşiminin ( $p = 0,423 \geq 0,05$ ) ortalama puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre “ $H_{25}$ : Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılanların cinsiyetine göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır”, “ $H_{26}$ : Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılanların cinsiyetlerine göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır” ve “ $H_{27}$ : Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılanların cinsiyetlerine göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezleri red edilmektedir.

#### 12.5.4 Spearman korelasyon testi

Bu bölümde de şirket fonksiyonlarına ilişkin bilgiler ölçeği, örgüt kültürü ve örgüt-çevre etkileşimi ölçeklerinin ortalama puanlarının arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü Spearman korelasyon testi ile tespit edilmektedir.

**Çizelge 12.15:** Spearman korelasyon testi sonuçları

		<b>Örgüt Kültürü</b>	<b>Örgüt-Çevre Etkileşimi</b>
<b>Şirket Fonksiyonlarına İlişkin Bilgiler</b>	<i>r</i>	0,732	0,565
	<i>p</i>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
<b>Örgüt Kültürü</b>	<i>r</i>		0,672
	<i>p</i>		<b>0,000</b>

Korelasyon sonuçlarına göre, şirket fonksiyonları ile örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak pozitif yönde kuvvetli bir ilişki tespit edilmektedir ( $-1 \leq r = 0,732 \leq +1, p = 0,000 \leq 0,01$ ). Şirket fonksiyonlarındaki iyileşmeye ve gelişmeye bağlı olarak aile şirketlerinin örgüt kültürü de artmakta ve kuvvetlenmektedir. Bu durumun tam tersi de mümkündür. “H<sub>28</sub>: Aile şirketlerinin şirket fonksiyonları ile örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmektedir. Şirket fonksiyonları ile örgüt-çevre etkileşimi arasında istatistiksel olarak pozitif yönde orta kuvvette bir ilişki tespit edilmektedir ( $-1 \leq r = 0,565 \leq +1, p = 0,000 \leq 0,01$ ). “H<sub>29</sub>: Aile şirketlerinin şirket fonksiyonları ile örgüt-çevre etkileşimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmektedir.

Örgüt kültürü ile örgüt-çevre etkileşimi arasında istatistiksel olarak pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır ( $-1 \leq r = 0,672 \leq +1, p = 0,000 \leq 0,01$ ). Sonuca göre aile şirketlerinde örgüt kültürü arttıkça ve kuvvetlendikçe örgüt-çevre etkileşimi de artmaktadır. Bunun tam tersi durum bu ilişki içinde geçerli olmaktadır. “H<sub>30</sub>: Aile şirketlerinin örgüt kültürü ile örgüt-çevre etkileşimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmektedir.

### **12.5.5 Ki-kare testi**

Bu bölümde aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile firma bilgileri arasındaki ilişkiye bakılmaktadır. Aşağıdaki çizelgede aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin yaşı arasındaki ilişkinin ki-kare testi anlamlılık ve yüzdesel sonuçları verilmektedir.

**Çizelge 12.16:** Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin yaşı arasındaki ilişkinin ki-kare sonuçları

		Aile İşletmelerinin Yaşı				Toplam	
		20 yıllık ve altı	21-40 yıllık	41-60 yıllık	61 yıllık ve üzeri		
Aile İşletmelerinin Kurumsallık Durumu	İşletmemiz kurumsallık kavramı ile ilgilenmemektedir.	n	1	1	2	-	4
		%	25,0%	25,0%	50,0%	-	100,0%
	İşletmemiz kurumsal değildir.	n	7	10	-	-	17
		%	41,2%	58,8%	-	-	100,0%
	İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır.	n	16	15	10	2	43
		%	37,2%	34,9%	23,3%	4,7%	100,0%
	İşletmemiz kurumsaldır.	n	10	4	4	6	24
	%	41,7%	16,7%	16,7%	25,0%	100,0%	
İşletmemiz yüksek derecede kurumsaldır	n	1	1	-	6	8	
	%	12,5%	12,5%	-	75,0%	100,0%	
Toplam	n	35	31	16	14	96	
	%	36,5%	32,3%	16,7%	14,6%	100,0%	

$$X^2 = 10,308, sd = 1, p = 0,001 \leq 0,01$$

Ki-kare testi ile aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin yaşı arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık olduğu tespit edilmektedir ( $X^2 = 10,308, p = 0,002 \leq 0,01$ ). Bu sonuca göre “ $H_{31}$ : Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin yaşı arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezi kabul edilmektedir. İşletmesinde kurumsallık kavramı ile ilgilenmeyen %50,0 (n=2) oranında aile işletmeleri 41-60 yıl arasında, %25,0 (n=1) oranında aile işletmeleri 21-40 yıl arasında ve diğer %25,0 (n=1) oranında aile işletmeleri 20 yıl ve altı yıldır faaliyet göstermektedir. İşletmesi kurumsal olmayan %58,8 (n=10) aile işletmeleri 21-40 arasında, %41,2 (n=7) 20 yıllık ve altı yıl faaliyet göstermektedir. İşletmesinde kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapanların %37,2 (n=16) oranında aile işletmeleri 20 yıllık ve altı, %34,9 (n=15) oranında aile işletmeleri 21-40 yıl arasında, %23,3 (n=10) oranında aile işletmeleri 41-60 yıl arasında ve %4,7 (n=2) oranında aile işletmeleri 61 yıl ve üzeri yıldır faaliyet göstermektedir. İşletmesi kurumsal olan %41,7 (n=10) oranında aile işletmeleri 20 yıl ve altı, %25,0 (n=6) oranında aile işletmeleri 61 yıl ve üzeri yıl, %16,7 (n=4) oranında aile işletmeleri 21-40 yıl arasında ve diğer %16,7 (n=4) oranında 41-60 yıl arasında faaliyet göstermektedir. İşletmesi yüksek derecede kurumsal olan %75,0 (n=6) oranında aile işletmeleri 61 yıl ve üzeri, %12,5 (n=1) oranında aile işletmeleri 20 yıl ve altı yıl ve diğer %12,5 (n=1) oranında aile işletmeleri 21-40 yıl arasında faaliyet göstermektedir.

**Çizelge 12.17:** Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin yabancı sermaye ortaklığı olması durumu arasındaki ilişkinin ki-kare sonuçları

		İşletmenin Yabancı Sermaye Ortaklığı Olması Durumu		Toplam	
		Evet	Hayır		
Aile İşletmelerinin Kurumsallık Durumu	İşletmemiz kurumsallık kavramı ile ilgilenmemektedir.	<i>n</i>	-	4	4
		%	-	100,0%	100,0%
	İşletmemiz kurumsal değildir.	<i>n</i>	1	16	17
		%	5,9%	94,1%	100,0%
	İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır.	<i>n</i>	3	40	43
		%	7,0%	93,0%	100,0%
	İşletmemiz kurumsaldır.	<i>n</i>	10	14	24
		%	41,7%	58,3%	100,0%
Toplam	İşletmemiz yüksek derecede kurumsaldır	<i>n</i>	2	6	8
		%	25,0%	75,0%	100,0%
	<i>n</i>	16	80	96	
	%	16,7%	83,3%	100,0%	

$$X^2 = 9,065, sd = 1, p = 0,002 \leq 0,01$$

Ki-kare testi ile aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile işletmenin yabancı sermaye ortaklığı olması durumu arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık olduğu tespit edilmektedir ( $X^2 = 9,065, p = 0,002 \leq 0,01$ ). Bu sonuca göre “H<sub>32</sub>: Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile işletmenin yabancı sermaye ortaklığı olması durumu arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezi kabul edilmektedir. İşletmesinde kurumsallık kavramı ile ilgilenmeyen 4 aile işletmeleri yabancı sermaye ortaklığı yapmadığını, işletmesi kurumsal olmayan 16 aile işletmesinin yabancı sermaye ortaklığı olmadığını ve 1 aile işletmesinin de yabancı ortaklık kurduğu, işletmede kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapan 40 aile işletmesi yabancı sermaye ortaklığı olmadığını, 3 aile işletmesi ise yabancı ortaklık kurduğunu, işletmesi kurumsal olan %58,3 (n=14) aile işletmesinin yabancı sermaye ortaklığı olmadığını, %41,7 (n=10) aile işletmesinin ise yabancı sermaye ortaklığının olduğunu, işletmesi yüksek derecede kurumsal olan %83,3 (n=80) aile işletmesi yabancı sermaye ortaklığı yapmadığını, %16,7 (n=16) aile işletmesi ise yabancı sermaye ortaklığına girdiğini belirtmektedir.

**Çizelge 12.18:** Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin SPK'ya bağlı olması durumu arasındaki ilişkinin ki-kare sonuçları

		İşletmenin SPK'ya Bağlı Olma Durumu		Toplam	
		Evet	Hayır		
Aile İşletmelerinin Kurumsallık Durumu	İşletmemiz kurumsallık kavramı ile ilgilenmemektedir.	<i>n</i>	-	4	4
		%	-	100,0%	100,0%
	İşletmemiz kurumsal değildir.	<i>n</i>	4	13	17
		%	23,5%	76,5%	100,0%
	İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır.	<i>n</i>	15	28	43
		%	34,9%	65,1%	100,0%
	İşletmemiz kurumsaldır.	<i>n</i>	18	6	24
		%	75,0%	25,0%	100,0%
	İşletmemiz yüksek derecede kurumsaldır	<i>n</i>	5	3	8
		%	62,5%	37,5%	100,0%
<b>Toplam</b>		<i>n</i>	42	54	96
		%	43,8%	56,3%	100,0%

$$X^2 = 14,110, sd = 1, p = 0,000 \leq 0,01$$

Ki-kare testi ile aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile işletmenin SPK'ya bağlı olması durumu arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık olduğu tespit edilmektedir ( $X^2 = 14,110, p = 0,000 \leq 0,01$ ). Bu sonuca göre “H<sub>33</sub>: Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile işletmenin SPK'ya bağlı olması durumu arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezi kabul edilmektedir. İşletmesinde kurumsallık kavramı ile ilgilenmeyen 4 aile işletmeleri SPK'ya bağlı olmadığını, işletmesi kurumsal olmayan %76,5 (n=13) oranında aile işletmesinin SPK'ya bağlı olmadığını ve %23,5 (n=4) oranında aile işletmesinin de SPK'ya bağlı olduğunu, işletmede kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapan %65,1 (n=28) oranında aile işletmesi SPK'ya bağlı olmadığını, %34,9 (n=15) aile işletmesi ise SPK'ya bağlı olduğunu, işletmesi kurumsal olan %75,0 (n=18) oranında aile işletmesinin SPK'ya bağlı olduğunu, %25,0 (n=6) oranında aile işletmesinin ise SPK'ya bağlı olmadığını, işletmesi yüksek derecede kurumsal olan %62,5 (n=5) oranında aile işletmesi SPK'ya bağlı olduğunu, %37,5 (n=3) oranında aile işletmesi ise SPK'ya bağlı olmadığını belirtmektedir.



**Çizelge 12.19:** Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin çalışan sayısı arasındaki ilişkinin ki-kare sonuçları

		Aile İşletmelerinin Çalışan Sayısı				Toplam	
		25 kişi ve altı	26-50 kişi	51-100 kişi	101 kişi ve üstü		
Aile İşletmelerinin Kurumsallık Durumu	İşletmemiz kurumsallık kavramı ile ilgilenmemektedir.	n	1	-	1	2	4
		n	25,0%	-	25,0%	50,0%	100,0%
		%	6	2	7	2	17
	İşletmemiz kurumsal değildir.	n	35,3%	11,8%	41,2%	11,8%	100,0%
		%	14	1	6	22	43
	İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır.	n	32,6%	2,3%	14,0%	51,2%	100,0%
		%	5	-	3	16	24
	İşletmemiz kurumsaldır.	n	20,8%	-	12,5%	66,7%	100,0%
	%	-	-	-	8	8	
	n	-	-	-	100,0%	100,0%	
	n	26	3	17	50	96	
Toplam	%	27,1%	3,1%	17,7%	52,1%	100,0%	

$$X^2 = 8,461, sd = 1, p = 0,002 \leq 0,01$$

Ki-kare testi ile aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin çalışan sayısı arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık olduğu tespit edilmektedir ( $X^2 = 8,461, p = 0,002 \leq 0,01$ ). Bu sonuca göre “H<sub>34</sub>: Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin çalışan sayısı arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezi kabul edilmektedir. İşletmesinde kurumsallık kavramı ile ilgilenmeyen %50,0 (n=2) oranında aile işletmeleri 101 kişi ve üstü, %25,0’ı (n=1) oranında aile işletmesi 51-100 kişi arasında ve %25,0’ı (n=1) oranında 25 kişi ve altı, işletmesi kurumsal olmayan %41,2 (n=7) oranında aile işletmeleri 51-100 kişi arasında, %35,3 (n=6) oranında aile işletmeleri 25 kişi ve altı %11,8 (n=2) oranında aile işletmeleri 26-50 kişi arasında, %11,8 (n=2) oranında aile işletmeleri 101 kişi ve üstü, işletmede kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapan %51,2 (n=22) oranında aile işletmesi 101 kişi ve üstü, %32,6 (n=14) aile işletmesi 25 kişi ve altı, %14,0 (n=6) oranında aile işletmesi 51-100 kişi arasında, %2,3 (n=1) oranında aile işletmesi 26-50 kişi arasında, işletmesi kurumsal olan %66,7 (n=16) oranında aile işletmesi 101 kişi ve üstü, %20,8 (n=5) oranında aile işletmesi 25 kişi ve altı, %12,5 (n=3) oranında aile işletmesi 51-100 kişi arasında, işletmesi yüksek derecede kurumsal olan %100,0 (n=8) oranında aile işletmesi 101 kişi ve üstü personel çalıştırdıklarını belirtmektedir.



### 13. SONUÇ VE ÖNERİLER

Geçmişten günümüze hem ülkemizde hem de dünya da buldukları ülke ekonomisine büyük katkıları olan aile işletmelerinin birçoğu iş hacimleri büyüdükçe, değişen rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için kurumsallaşmaları önemlidir. Ülkemizde faaliyet gösteren pek çok aile firmasının kurumsallaşma süreçleri tam sonuçlanmamaktadır. Bunun sebeplerini aşağıda ki gibi sıralayabiliriz:

- Aile işletmesinin kurucusu ve sahibi statüsünde bulunan patron ve aileye mensup olan diğer yöneticilerin, işletmenin kontrolünü kaybetmeme isteği,
- Yöneticilerin işletmelerine müdahale edilmesinden duyduğu rahatsızlıklar,
- Elde edilen karın ve ailenin, işletme üzerinden sahip olduğu mal varlığının dağılması endişesi,
- Aile içi değerler, işletmede çalışan aile üyelerinin birbirlerine karşı olan duygusal zaafı,
- İşletmenin geçmişten süregelen örgüt yapısının bozulması,
- Merkeziyetçi yönetim yaklaşımı.

İstanbul İOSB'deki aile şirketleri çalışanlarının üzerinde yapılan araştırma, aile şirketlerinin genel olarak şirket fonksiyonlarının, örgüt kültürlerinin, örgüt çevre etkileşim düzeylerinin kurumsallaşma açısından etkilerini belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre aile şirketlerinin büyük kısmı ihracat yapmaktadır. Buna bağlı olarak ihracat gerekliliklerini yerine getirmektedir. Fakat ihracat hacmi ne ölçüde olursa olsun kurumsal kimlik kazanımında bir etkisi bulunmamaktadır.

Anketimize katılan şirketlerde çalışanların verdikleri cevaplara göre birçok firma ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri belgesine sahiptir. Fakat bu belgeye sahip olan firmaların kurumsallaşma süreci tamamlanmamıştır.

Ülkemizde de aile işletmelerinin birçoğu kurumsal birtakım çalışmalar içine girmiş, gerekli kalite yönetim sistemlerini kurmuş, kurumsallaşmak adına ihtiyaç duyulan belgelere sahip olmuş ve belirli yollar kat etmişlerdir. Ancak kurumsallaşma çok yönlü ve birçok süreci içerisinde barındıran bir kavramdır. Bu sebeple işletmelerde eksiklikler söz konusudur.

Kurumsallaşma düzeyini artırmak isteyen aile şirketlerinin aşağıdaki konulara önem göstermesi önerilmektedir:

- Aile işletmelerinin kurumsallaşabilmeleri için öncelikle bunu gerçekten istemeli ve kurumsallaşmanın getireceği yeniliklere ve değişimlere açık olmalıdır.
- Kurumsal anlamda profesyonel olarak yardım almaları, kurumsallaşma da ki eksiklerini giderebilmek adına gereklidir.
- Aile işletmeleri iş aile arasında ki dengeyi doğru kurmalı, aile ilişkilerini ve iş ilişkilerini birbirinden ayırmalıdır.
- Aile meclisi kurarak açık ve net ifadelerle belirtilmiş bir aile anayasası belirlemelidir.
- Aileye mensup gelecek nesiller için gerektirdi konularda eğitim almalı ve uzmanlaşmalıdır.
- Karar alma süreçlerinden aile mensubu olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkilemeli ve kararlar oybirliği ile alınmalıdır.
- Kurum içi yaşanan çatışmalar hızlı bir şekilde çözülmeli ve işletme faaliyetlerini aksatmamalıdır.
- İşletmede çalışanların örgüte bağlılıkları konusunda çalışmalara özen gösterilmelidir. Ortak bir amaç ve hedef için, birlikte uyum içinde çalışan bir örgüt kültürü sağlanmalıdır.
- Aile firmaları düzenli olarak yönetim kurulunu toplamalı, durum değerlendirmesi yapmalı ve gerekli konularda hızlı aksiyonlar almalıdır.

- İşletmenin organizasyon yapısında doğru bir personel seçme- yerleştirme, terfi, eğitim, kariyer planlama politikası belirlenmeli, adil bir ücretlendirme ve performans değerlendirme sistemi kurulmalıdır.
- İşletme içerisinde sürekliliği olan ve açık bir iletişim sistemi olmalıdır. Bilgi akışının birimler arasında kolay bir şekilde gerçekleşmesi sağlanmalıdır.
- Kurumsallaşma olgular profesyonelleşme ile birbirine karıştırılmamalıdır.

Kurumsallaşmaya etki eden diğer faktörler tezlere ve araştırmalara ışık tutarak detaylı bir şekilde incelenmeli ve analiz edilmelidir. Ayrıca aile işletmelerinde kurumsallaşma ile beraber liderliğinde incelenmesi tarafımızca önerilmektedir.



## KAYNAKLAR

- Acar, G.** (2006). “Aile Şirketlerinde Örgüte Bağlılık: Eskişehir’de Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Acar, S.** (2014). “Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Burdur.
- Adak, S.** (2017). “Türkiye’de Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Dış Ticaret Açığı Üzerine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul
- Adsan, E., Gümüştekin, G.E.** (2006). “Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Ak, G.B.** (2010) “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Etkisi: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın
- Akbulut, A.** (2013) “Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirliğin Kurumsallaşma Bağlamında İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
- Akça, N.** (2010) “Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Denizli İlinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Denizli
- Akgemici, T., Sevinç, İ.** (2004). “Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Akyol, C., Zengin B.** (2014). “Turizmde Kurumsallaşma Sorunları: Aile İşletmeleri Örneği”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:41
- Alayoğlu, N.** (2003). **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, Müsiad Yayınları, İstanbul.
- Alayvaz, E.** (2017) “Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Sorunsallığının Örgütsel Ekoloji Kuramı Bağlamında İncelenmesi: TR-22 Bölgesindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale

- Altınkaynak, S.K.** (2007) “Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Apaydın, F.** (2007). “Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze
- Arıca, S.M.** (2007) “Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasında Aile ve İşletmenin Rolü: Hatay’da Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Hatay
- Arslan, E. T.** (2006). “Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta
- Arslan, S.** (2018). “Yönetim Sürecinde Otorite Kullanımı ve Ortaya Çıkan Sorunların Değerlendirilmesi: Eleştirel Bir Yaklaşım”, **Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Sayı:1
- Arslan, Y.** (2009). “Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze
- Aslan, İ., Çınar, O.** (2010). “Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Sayı:1
- Aşan, C.** (2010). “Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
- Atabay, İ.** (2005). “İhracatçı İşletmeler ve İhracatçı Olmayan İşletmeler Arasındaki Farklılıklar ve İhracat Performansının Analizi: Zeytinyağı Sektöründe Bir İnceleme”, (**Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi**), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze
- Ateş, Ö.** (2003). “Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara
- Atılğan, A.** (2011). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma: Türkiye’de İleri Gelen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma ve Markalaşma Örnekleri İle Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul
- Atilla, E.** (2007). “Türkiye’deki Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Görünürde Kurumsallık Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, İşletme Mühendisliği Programı, İstanbul
- Atlı, H.** (2007). “Aile Şirketlerinde Genç Neslin Kurumsallaşmaya Bakış Açısı Üzerine Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletme Programı, İzmir
- Avcı, A.** (2017). “Şirketlerde Nepotizm Uygulamasının Çalışanların İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**),



- İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul
- Aydın, E.** (2004). “Aile İşletmelerinde Profesyonelleşme ve Kendi Yerine Yönetici Yetiştirme Stratejileri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale
- Aydın, E.** (2010). “Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü – Türkiye’deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale
- Aydiner, T.** (2008). “Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi: İzmir Ticaret Odası’na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli
- Bahçıvan, E.** (2014). **6. Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Mehtap Gülaçtı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Bakal, T.** (2013). “Aile Şirketlerinde Tutuculuk Kavramı ve Kurumsal Yönetim Açısından Önemi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Finansman Programı, Manisa
- Bakırcı, A.** (2007). “Globalleşme Sürecinde Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Ankara
- Baraz, B.** (2006). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Başer, G.G.** (2010). “Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Antalya
- Bayer, E.** (2005). “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşma Nedenlerinin Belirlenmesi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:7/3X
- Bingöl, D., Sıgı, Ü., Tunçay, A., Coşkun, E.** (2010). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli”: Aras Kargo Örneği”, **4. Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Birgül, B.** (2016). “Aile İşletmelerinde Aile Üyesi Olmayan Çalışanların İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Bursa
- Birincioğlu, N., Acuner T.** (2015). “Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Sayı:14
- Bozkurt, G.** (2017). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Evresinde Nepotizm Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi

- Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul
- Büte, M.** (2010). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:22
- Çakıcı, A., Özer, B.Ş.** (2008). “Mersin’deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı:1
- Çalışkanel, S.Ş.** (2018). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Kurumsallaşma Sorunları – Türkiye Genelinde Üretim Yapan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Çavuş, M.F.** (2005). “Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:2,
- Çemberci, M.** (2013). “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:34
- Çetin, C., Tikici, M., Akdemir, B., Ünal, H.** (2008). “İş Doyumu ile Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Aile İşletmelerindeki Görünümüne İlişkin Bir Araştırma”, **3. Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Demirci, E.** (2017). “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi İle Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Yazılımı Kullanımı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Rize Bölgesi’nde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Rize
- Deniz, Ş.** (2013). “Türk Aile İşletmeleri’nde Kurumsallaşmanın Kurumsallaşması: Çanakkale İli Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İşletme Programı, Trabzon
- Develi, N.** (2008). “Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı İşletme Programı, Denizli
- Dilbaz, S.** (2005). “Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karman Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya
- Dilli, B.** (2013). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Hesap Verebilirlik”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Gaziantep
- Dinçay, İ.H.** (2016). “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Bir Alan Araştırması: Yurtbay Seramik A.Ş. Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Doğan, R.** (2014). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları ve Bir Model Önerisi: Adıyaman İlinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adıyaman

- Dökümbilek, F.** (2010). “Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul
- Dursun, G.** (2004). “Kurumsallaşmaya Karşı Direnç Yaratan Faktörler ve Dirençle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Örnek Onay Çalışması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Davranış Bilimleri Bilim Dalı, İstanbul
- Durur, E.** (2009). “Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim ve Finansal Planlama, Gaziantep İli Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep
- Elçi, E.** (2004). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Örgüt Geliştirme Aracı”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Ankara
- Elmas, E.** (2015). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Finansal Tablolar Üzerinde Yaratacağı Etkiler ve Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Finansman Bilim Dalı, İstanbul
- Erben, G.S.** (2004). “Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Erdirencelebi, M.** (2012). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya
- Erdoğan, E.** (2017). “Aile İşletmelerinde Pazar Odaklılık ve Bazı Örgütsel Yetenekler İle Firma Performansı İlişkisi”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze
- Ergün, M.** (2017). “Aile İşletmelerinde Birinci Nesilden İkinci Nesle Geçiş Sürecinde Yaşanan Sorunlar”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir
- Erşahan, B.** (2008). “Kobilerden Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kipaş Holding Örneği”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya
- Fındıkcı, İ.** (2005). **Aile Şirketleri**, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Fındıkcı, İ.** (2017). **Aile Şirketleri**, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Gülaçtı, M., Gökgöz, G.** (2014). “Girişimcilik Algısı ve Aile İşletmesi Kurma Eğilimi Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **6. Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Mehtap Gülaçtı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Güleş, H.K., Arıcıoğlu, M.A., Erdirencelebi, M.** (2013). **Aile İşletmeleri**, Gazi Kitabevi, Ankara
- Güller, S.** (2010). “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Devir Planlamasının Rolü ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul

- Günay, A.** (2014). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üyeleri Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta
- Güney, S.** (2008). **Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar**, Siyasal Kitap Evi, Ankara
- Güney, S.** (2017). **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayıncılık, Ankara
- Gür, A.** (2011). “Profesyonel Yöneticilerin Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasına Etkisi: Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı İstanbul
- Gürkan, İ.H.** (2007). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Aile Şirketlerinin Avantajlarına, Dezavantajlarına ve Yaşanan Çatışmalara İlişkin Örnek Olay Çalışması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
- Haşit, G., Develioğlu K.** (2004). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Her Zaman Çözüm mü? Vekalet Yaklaşımı ve Bir Uygulama”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Hatipoğlu, M.** (2006) “Aile İşletmelerinde Aileden Gelen Yöneticilerle Profesyonel Finans Yönetici Çatışmaları, Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyon
- Ilgın, Ş.** (2017) “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Örgüt Kültürü İlişkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul
- İçin, İ.** (2008) “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul
- İraz, İ., Özer, E.** (2014). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bilgi Teknolojilerinin Önemi: Gaziantep İlinde Yapılan Bir Araştırma”, **6. Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Mehtap Gülaçtı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- İyişlerioğlu, S.C.** (2006) “Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç., Oktar, Ö.F., Türk, M.** (2013). “Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Sayı:11
- Kalsın, S.M.** (2013). “Aile Şirketlerinde Yönetim Kurullarının Profesyonelleşmesi: Bir İnceleme”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
- Kaptanoğlu, N.B.** (2011). “İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine İlişkisi ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul

- Karacaoğlu, K., Yörük, D.** (2012). “Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması” **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Sayı:3
- Karademir, B., Danışman A., Büyükiz B.** (2006). “İşletmelerin Yaşam Seyrinde Ailenin Rolü”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Karavardar, G.** (2011). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans” **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:1
- Karpuzoğlu, E.** (2002). **Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul
- Karpuzoğlu, E.** (2004). “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Kaya, O.** (2009). “Aile Şirketlerindeki Liderlik Biçiminin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde
- Kılınç, G.E.** (2011) “Aile İşletmelerinde Lider Üye Etkileşim Kalitesinin Örgüte Bağlanma Düzeyi Üzerindeki Etkisinin Örgüt İklimi Çerçevesinde İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul
- Kıran, C.** (2007) “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Anabilim Dalı, İzmir
- Kıray, R.O.** (2010) “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Yönetimin Devri: Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Kobal, K.S.K., Yıldırım, O.B.A.** (2016). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, Sayı:46
- Kobanoğlu, M.S.** (2013) “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi ile Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum
- Kocabaş, F., Baytekin, E.P.** (2004). “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Koyuncu, H.** (2015) “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci ve Yönetimi: Konya İlinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya
- Kömeçoğlu, G.** (2009)”, “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yönetim Kurullarının Yapısının Rolü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**,

- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale
- Kurt, B.** (2009) “Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir
- Küp, H.F.** (2011) “Stratejik Planlama Süreci ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yaşanan Sorunların Stratejik Planlama İle Çözülmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul
- Meşe, B.** (2005). “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze
- Mumcuk, A.** (2016) “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmasında İnsan Kaynaklarının Rolü: Konya İli Matbaa Sektöründeki Aile Şirketlerinde Bir Alan Araştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Nakipoğlu, N.** (2015) “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri: İtalyan-Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
- Oflazer, S.** (2014). “Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim: “Aile’nin Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri
- Ofluoğlu S.U.,** (2006). “Aile Şirketlerinin Yönetişim Yapısı”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul
- Ongar, C.** (2011). “Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar: Eskişehir’de Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Bölümü, Eskişehir
- Öner, H., Turhan, Ö.** (2010). “Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi”, **4. Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Özbezek, B.D.** (2011). “Aile Şirketlerinde Ortaklıkların Dağılması ve Kurumsallaşmanın Dağılmayı Önlemedeki Önemi: Kilis Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep
- Özcan, E.L.** (2015). “Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma”, **Ankara Ofset Basım Matbaacılık**, Ankara
- Özgül, S.F., Kara, M.** (2010). “Bir Örnek Olay İncelemesi: Üç Kuşaktır Yaşatılan Bir Aile İşletmesi ‘Üç Yıldız Şekerleme’”, **4. Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Özgür, B.** (2011). “Yönetim Tarzları ve Etkileri”, **Maliye Dergisi**, Sayı:161,
- Özkaya, M.O., Şengül C.M.** (2006). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın ‘Kurumsallaşma’ Konusuna Bakış Açısı”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:1,

- Özkul, İ.** (2016). “Aile Şirketleri ve Profesyonel Yöneticiler”, **Bulut Yayınları**, İstanbul
- Özler, H., Özler D.E., Gümüştekin, G.E.** (2007). “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:17,
- Özler, H., Özler, D.E., Gümüştekin, G.E.** (2006). “Aile İşletmelerinde Nepotizme Genel Bir Bakış”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Özuysal, H.D.** (2006). “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul
- Paylı, M.** (2017). “Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Süreci: Karaman Belediyesinde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Karaman
- Polat, G.** (2018). “Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmenin Finansal Performansları Üzerindeki Etkisi”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Reyhanoğlu, M., Yıldırım, S.Ş.** (2016). “Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Sayı:3,
- Sadri, S.** (2013). “Aile Şirketlerin Yönetimi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul
- Sarıtaş, A., Gürsoy, S., Sarı, S.** (2016). “Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinde Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Etkisi”, **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:1
- Sevinç, İ.** (2005). “Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı:2
- Sönmez, A., Toksoy, A.** (2011). “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, **Maliye Finans Yazılar Dergisi**, Sayı:91,
- Sönmez, Y.** (2017). “**Aile Şirketlerinde Kazananlar Kaybedenler**”, AZ Yayıncılık, İstanbul
- Sungurtekin, P.** (2008). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Bursa
- Şanal, M.** (2011). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana
- Şengün, H.İ.** (2011). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya
- Taşhan, A.** (2010). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki: Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesi’nde Yerleşik Fındık Sanayi Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**),

Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul

- Tetik, N. ve Uluyol, O.** (2005). **Aile İşletmelerinin Yapısal Sorunları**, Atlas Yayınevi, Ankara
- Torun A., Ercan S.N.** (2006). “Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Tosun, S.** (2013). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşmanın Sürdürülebilirliğe Etkisi: Antalya İli Yörükoğlu Aile İşletmesi Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Bilimi ve Organizasyonu, Isparta
- Tutar, N.** (2009). “Kurumsallaşmanın Önemi ve Şanlıurfa’da Faaliyet Gösteren KOBİ Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Problemlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Şanlıurfa
- Türkbay, Ö.** (2018). “Aile İşletmelerinde Anayasalar ve Getirdikleri Bağlayıcı Kuralların Etkisi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir
- Türkoğlu N., Çizel, B.** (2016). “Kurumsallaşma ve Rekabet Gücü İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:2
- Ural, T., Balıkçoğlu B.** (2004). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Uslu, M.** (2011). “Aile Şirketleri Yönetiminde Devir ve Yeni Neslin Yetiştirilmesi: Çorum Saha Çalışması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çorum
- Uzoğlu, S.** (2011). “Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal Kültür”, **Kurgu Dergisi**, Sayı:18
- Vural, B.A., Sohodol Ç.** (2004). “Aile İşletmelerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Yakupoğulları, C.** (2001). “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları: Erzurum’daki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum
- Yalçın, A., Günel R.** (2004). “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Yaşa, E.** (2010). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Mersin
- Yazgan, S.** (2010). “Marka, Markalaşma Süreci ve Aile Şirketlerinin Markalaşmaya Bakış Açısı”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk



Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Araştırma Yöntemleri Bilim Dalı, Konya

- Yazıcıoğlu İ., Koç, H.** (2009). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:21
- Yelkikalan N.** (2006). “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:2
- Yelkikalan N., Aydın, E.** (2010). “Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Önemi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Sayı:2
- Yenigün, T.** (2008). “Kurumsal Yönetim ve İşletme İçi Denetim”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Programı, İzmir
- Yıldırım, A.F.** (2007). “Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta
- Yıldız, A.** (2006). “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi: Konya'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya
- Yıldız, E.** (2010). “Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya
- Yıldız, Z.B.** (2014). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Ankara İlinde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kırıkkale
- Yılmaz, G.** (2014). “Aile İşletmelerinde Varisten Beklenen Özellikler: Malatya'daki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya
- Yılmaz, P.** (2016). “Aile Şirketlerinde Stratejik Planlamanın Kurumsal Performans Üzerine Etkilerine Dair Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Bursa
- Yılmaz, Y.** (2007). “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze
- Yolaç, S., Doğan, E.** (2011). “Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Sayı:2
- Yüzbaşıoğlu, N.** (2004). “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:12



## **EKLER**

**Ek 1:** Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Anket

**Ek 2:** Etik Krul Raporu



## Ek 1: Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik

### Anket

<b>1. KISIM- ŞİRKET FONKSİYONLARINA İLİŞKİN BİLGİLER</b>					
	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Fikrim yok</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
1. Şirket, aile bireylerinin tamamı tarafından bilinen bir aile planına ve stratejik plana sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Şirkette, işletme sahiplerinin ve aile üyesi çalışanların ölümlerine veya sakatlanmalarına yönelik önlemler mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Aile, bir sonraki dönemde tepe yönetici görevini üstlenecek varisi belirler.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir misyon ifadesi vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir vizyon ifadesi vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Şirketin yönetim tarafından belirlenen bir şirket imajı vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Şirkette, kurumu sembolize eden ve herkes tarafından bilinen ortak bir sembol/işaret vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Şirket hedeflerine ulaşılabilmesi için, çalışanlar kuruma yapacakları katkı konusunda eğitilirler.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Şirketin amaç ve hedeflerine ulaşması durumunda, çalışanlara yaptıkları katkı oranında maddi/manevi karşılıklar verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Yönetim, takım çalışmasına ağırlık veren ve işbirliğini temel alan bir tarzda işletmeyi yönetir.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Şirkette açık ve net olarak hazırlanmış, herkes tarafından bilinen bir organizasyon şeması mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )

12. Şirkette açık ve net olarak hazırlanmış, herkes tarafından bilinen iş tanımları mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Şirkette, çalışanlara sorumluluklarına denk yetki devredilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Çalışanlara işlerini yapmaları için gerek duydukları araç-gereçler sağlanır.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Şirkette, nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda aile üyesi olmayan nitelikli yöneticiler istihdam edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş performans değerlendirme politikası mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir ücret politikası vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Kariyer yolları açık ve nettir.	( )	( )	( )	( )	( )
20. Müşteri şikayetleri dikkate alınarak en kısa zamanda çözme yoluna gidilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
21. Aile içi tartışmalar işletme faaliyetlerini engellemeyecek şekilde hızla çözümlenir.	( )	( )	( )	( )	( )
22. Üretim her aşamasında kalite kontrolü yapılır.	( )	( )	( )	( )	( )
23. Şirkette iadelere ve kalite problemlerine ilişkin kayıtlar mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
24. Şirkette düzenli olarak toplantılar gerçekleştirilir.	( )	( )	( )	( )	( )
25. Şirkette karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler.	( )	( )	( )	( )	( )

<b>2. KISIM – ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN BİLGİLER</b>					
	<b>Tamamen katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Fikrim yok</b>	<b>katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>
1. Yönetim, aile değerleri ve inançlarından etkilenir.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Şirkette işletme adı ve logosunun bulunduğu belgeler okunaklı ve dikkat çekicidir.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Şirkette, problemlerin çözümüne veya işlerin iyileştirilmesine ilişkin fikirlerin önemi üstünde sık sık durulur.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Çalışan fikirleri her zaman dikkate alınır.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Çalışanların fikir ve düşünceleri ile ilgili olumlu veya olumsuz geribildirim verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Yöneticiler kişisel yaşantılarına dikkat ederler.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Şirkette makul ölçüde hata yapılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Şirketin en değerli kaynağı insandır.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Şirkette uzun süredir kullanılmayan dosyalar, belgeler, programlar vs. zaman kaybını önlemek amacıyla ayıklanır.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Şirkette eskiyen araç, teçhizat vs. elden çıkarılır, uygun dosyalama sistemi kullanılır.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Çalışma alanları ergonomiktir.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Şirkette yazılı ödül-ceza sistemi vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Şirkete katkısı olan çalışanlar maddi veya manevi olarak ödüllendirilir.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Bütün çalışanlar tarafından bilinen şirkete özgü törenler, selamlama biçimleri vs. mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Şirket, çalışanların ortak bir kültür yaratacağı organizasyonları desteklemektedir.	( )	( )	( )	( )	( )

### 3. KISIM – KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ

**Kurumsallaşma;** “İşletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir”.

Yukarıdaki tanıma göre işletmenizin kurumsallık durumunu aşağıdaki ifadelerden en uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.

- ( ) İşletmemiz  
yüksek derecede  
kurumsaldır. ( )  
İşletmemiz  
kurumsaldır.  
( ) İşletmemiz kurumsallaşma yolunda  
çalışmalar yapmaktadır. ( )  
İşletmemiz kurumsal değildir.  
( ) İşletmemiz kurumsallık kavramı ile ilgilenmemektedir.

4. KISIM – ÖRGÜT-ÇEVRE ETKİLEŞİMİNE İLİŞKİN BİLGİLER	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Şirket yönetimi değişime her zaman açıktır ve değişimi destekleyen yapıdadır.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Şirkette değişim ve gelişime yönelik faaliyetler planlı ve sistematik biçimde gerçekleşir.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Şirket, çevredeki değişimler oluşmadan önce olası gelişmeleri tahmin etmeye ve bu gelişmelere hazırlıklı olmaya önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Şirkette, çevredeki değişimler istatistiksel verilerden ve piyasa araştırmalarından yararlanılarak tespit edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Şirkette, çevredeki değişimlere adaptasyon kolaydır.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Şirket, çevre koşullarını etkileme gücüne sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Şirket, dış çevrenin yarattığı fırsat ve tehditleri değil, kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmeyle ilgilenir.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Şirket, rakiplerin değişim ve gelişim karşısındaki davranışlarını takip eder.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Şirkette sektör liderini takip etmeye önem verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Piyasada Pazar payı yüksek ürün/hizmetlerin taklit edilerek üretilmesine ve düşük fiyatla satılmasına ağırlık verilir.	( )	( )	( )	( )	( )

## 5. KISIM – ŐIRKETE İLİŞKİN BİLGİLER

İŞletmenin kuruluş tarihi :

İŞletmenin faaliyet gösterdiği sektör :

İŞletme ihracat yapıyor mu?  Evet  Hayır

İŞletmenin yabancı sermaye ortaklığı var mı?  Evet  Hayır

İŞletme SPK'ya bağlı mı?  Evet  Hayır

Toplam çalışan sayısı :

AŞağıdaki sistem belgelerinden iŐletmenizdeki olanları lütfen iŐaretleyiniz :

- TS EN ISO 9001 vs.
- TS EN ISO 14001
- HACCP
- OHSAS 18001
- DİŐER (Lütfen neler olduğunu belirtiniz) :



**1. Şirketinizin ilk girişimcisi ile yakınlık dereceniz var mı,  
varsa lütfen belirtiniz :**

Evet .....

Hayır, girişimci ile kan bağı olmayan bir çalışanıım.

**2. İşletme içindeki pozisyonunuz :**

**3. Cinsiyetiniz :  K  E**

**4. En son mezun olduğunuz okul :**

İlkokul ve altı

Ortaokul

Lise

Yüksekokul/Üniversite

Yüksek Lisans ve üstü

**İşletmenin adı:**

## Ek 2: Etik Krul Raporu



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020  
Konu : Etik Onay Hk.

Sayın Vildan GENÇOĞLU ÇEÇEN

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik" konulu anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 16.05.2018 tarihli ve 2018/14 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

**e-imzalıdır**  
Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Müdür

20/02/2019 Enstitü Sekreteri

NESLİHAN KUBAL

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BELM9UFP>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL  
Telefon:444 1 428  
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL  
Unvanı: Enstitü Sekreteri



## ÖZGEÇMİŞ

**Vildan GENÇOĞLU ÇEÇEN**

Beylikdüzü / İstanbul

+90 (532) 6063249

[vildan.cecen@hotmail.com](mailto:vildan.cecen@hotmail.com)



### İş Tecrübesi

#### Müşteri İlişkileri Yöneticisi

##### **Kadesan Karadeniz Branda ve Çadır San. Tic. Ltd. Şti.**

2016 – Devam ediyor

- Mevcut ve potansiyel müşteriler ile temas halinde bulunularak satışın geliştirilmesi,
- Mevcut ve potansiyel müşterilere düzenli ziyaretlerde bulunarak mevcut ilişkilerin takibi ve geliştirilmesi
- Mevcut ve potansiyel müşterilerin beklenti ve ihtiyaç analizlerinin yapılması ve raporlanması
- Belirlenen ihtiyaçlar ve beklentiler doğrultusunda müşteri ilişkileri stratejilerinin geliştirilmesi
- Satış ve müşteri ilişkilerini iyileştirmeye yönelik çalışmaların yapılması
- İç ve dış müşteriye yönelik tüm pazarlama faaliyetinin belirlenen hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesi
- İş ve müşteri takibinin sürekli olarak sağlanması
- Satış ve satış sonrası operasyonun yönetimi
- Üretime bildirilen ürünün üretim takibi
- Üretimi tamamlanan ürünün teslim ve montaj aşamasının takibi
- Müşteri taleplerinin en doğru şekilde cevaplanması ve iletilen müşteri şikayetlerinin çözümü
- Müşteri ilişkilerinin verimli şekilde yönetimi
- Sorumlu olduğu ekibin yönetimi ve koordinasyonunun sağlanması

#### **Müşteri İlişkileri Sorumlusu / Sipariş Yönetimi**

## DHL Supply Chain

2012 – 2015

- Lilly İlaç müşterilerinden / Ecza depolarından gelen siparişleri SAP sistemine girerek sevkiyat için gerekli tüm işlemlerinin yapılması (irsaliye düzenlenmesi, faturalandırma...)
- Depodan çıkışı yapılacak tüm sıcak/soğuk zincir ürünlerinin, İcmal ve WMS raporlarının SAP sistemi üzerinden hazırlanarak depoya iletilmesi
- SAP sistemi üzerinden; günlük Satış Raporlarının ve sistemde bekleyen; herhangi bir nedenle sevkiyatı gerçekleşmemiş siparişlere ait Açık Sipariş raporlarının hazırlanması
- İade gelen ürünlerin SAP sistemine girişlerinin yapılması
- İptal olan faturaların SAP sistemi üzerinden iptalinin gerçekleşmesi
- İhale siparişlerinin sisteme girişinin yapılması, irsaliyelerinin düzenlenmesi ve faturalandırılması
- Depo - Stok takibin yapılması ve SAP sistemi üzerinden Aylık Stok Raporu düzenlenmesi
- Tıbbi mümessillere gönderimi yapılacak olan numune ilaçlarının SAP üzerinden çıkışlarının yapılması
- Elanco - Hayvan sağlığı ilaçlarının SAP sistemi üzerinden sipariş girişinin yapılması, irsaliyelerinin oluşturulması ve faturalandırılması
- SAP sistemi üzerinde oluşabilecek tüm sorunlarda yurtdışı ile irtibata geçerek, sorunun çözülmesi için gerekli tüm işlemlerin yapılması
- Sisteme ilk defa tanımlanması ve ya sistemden silinmesi gereken İlaç Mümessilleri'nin ya da müşterilerin (Ecza deposu, hastane..) NVC sistemi üzerinden kayıtlarının oluşturularak yurtdışına bildirilmesi
- SAP sistemine girişi yapılacak yeni ürünlerin gerekli tanımlarının yapılması için yurtdışına bildirimlerinin yapılması
- Gerekli durumlarda, DHL Supply Chain - Temsilci Ecza Deposu bünyesinde bulunan tüm ecza depolarının, "Online Sıcaklık - Nem Takip Sistemi" üzerinden sıcaklık/ısı - nem takiplerinin yapılması ve değer aşımı durumunda sistem üzerinden grafiklerinin ve raporlarının hazırlanarak üst yönetime bildirilmesi
- Ecza depolarına çıkan tüm ürünlerin sevkiyat sürecinin takibi ve ürünlerin belirlenen zaman aralığında tesliminin sağlanması
- DHL - Lilly - Lilly Müşterisi arasında; sipariş süreci ile ilgili iletişimin sağlanması
- ITS/PTS bildirimlerinin yapılması.

## **Satış Şefi**

### **Kadesan Karadeniz Branda ve Çadır San. Tic. Ltd. Şti.**

2005 – 2012

- Müşteri taleplerine göre uygun fiyat tekliflerinin hazırlanması
- Üretilecek ürünün siparişini açılması, açılan siparişin üretime bildirilmesi
- Şirket politika ve stratejileri doğrultusunda, belirlenen hedeflere göre satış faaliyetleri ve müşteri ilişkilerinin yönetilmesi
- Satış öncesi ve sonrası müşteri ihtiyaç ve isteklerinin analiz edilmesi ve müşteri önceliklerini planlanması
- Zaman yönetimi yaparak haftalık olarak düzenli durum raporunun hazırlanması
- Sorumlu olduğu ekibin günlük çalışma planının hazırlanması ve planın takibi
- Temel performans gereklilikleri doğrultusunda potansiyel müşterilere ait ciroların, kar marjının artırılması konusunda satışa destek verilmesi
- Mevcut müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi ve potansiyel müşterilerin firmaya kazandırılması
- Yeni müşteri ve pazarların geliştirmesi ve müşteri portföyünün geliştirilmesinde aktif rol alınması
- Müşteri ziyaretlerinde bulunarak satış ve satış payı hedeflerinin gerçekleştirilmesi
- Ödeme takibinin yapılması
- Satış ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi
- Üretim ve müşteri arasındaki koordinasyonun sağlanması
- Müşteri ilişkilerinin / şikayetlerinin yönetimi

### **Satış Sorumlusu / Satış Destek / Ürün Yönetimi**

### **Kadesan Karadeniz Branda ve Çadır San. Tic. Ltd. Şti.**

2000 – 2005

- Müşteri taleplerine göre uygun fiyat tekliflerinin hazırlanması
- Gelen müşteri talebine göre üretilecek ürünün siparişinin açılması, açılan siparişin üretime bildirilmesi
- Üretim planlama ve üretim takibi
- Üretim ve müşteri arasındaki koordinasyonun sağlanması
- Branda yazı logo ve dijital baskı tasarımlarının belirlenmesi, müşteri ile reklam departmanı arasında iletişimin sağlanması,
- Mevcut müşteri taleplerine cevap verilmesi

## **Eğitim**

Yüksek Lisans, İşletme Yönetimi (MBA) (YL) (TEZLİ)

İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul  
2016 – 2019

Lisans, İşletme

Anadolu Üniversitesi, İİİBF, Açık Öğretim Fakültesi, Eskişehir  
2012 – 2016

Ön Lisans, Uluslararası Lojistik

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, İstanbul  
2005 – 2008

## **Kurs Ve Sertifikalar**

İDSA – İstanbul Drama Sanat Akademisi, Yaratıcı Drama Liderliği Eğitimi (MEB)  
2014 – 2015

Amerikan Kültür Derneği Dil Okulu, İngilizce Kursu  
2011 – 2012

Müjdat Gezen Sanat Merkezi, Akşam Okulu, Tiyatro ve Diksiyon Eğitimi  
2003 – 2004

## **Yabancı Diller**

İngilizce – Upper Intermediate

## **Bilgisayar Becerileri**

SAP / SD-MM

Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint)

QDMS

Logo Lks 2 – Muhasebe Programı

## **Kişisel Bilgiler**

Doğum Tarihi/Yeri : 07.11.1983 – İstanbul

Uyruğu : T.C.

Medeni Hali : Evli

Sürücü Belgesi : B (Aktif)