

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI VE KURUMSALLAŞMA
SORUNLARI - TÜRKİYE GENELİNDE ÜRETİM YAPAN AİLE
İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
SALİH ŞAFAK ÇALIŞKANEL
1510010408

Anabilim Dalı: İşletme
Programı: İşletme - Uzaktan Eğitim

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Hatice Nazan ÇAĞLAR

MAYIS 2018

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI VE KURUMSALLAŞMA
SORUNLARI - TÜRKİYE GENELİNDE ÜRETİM YAPAN AİLE
İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
SALİH ŞAFAK ÇALIŞKANEL
1510010408**

**Anabilim Dalı: İşletme
Programı: İşletme - Uzaktan Eğitim**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Hatice Nazan ÇAĞLAR
Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Göksel ATAMAN
Dr. Öğretim Üyesi Çağla ARIKER**

MAYIS 2018

ÖNSÖZ

Araştırmam süresince bana desteğini esirgemeyen sevgili eşim ve kızıma, değerli katkıları ve pozitif yaklaşımıyla araştırmamı yönlendiren danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Hatice Nazan ÇAĞLAR'a, bu alanda tecrübe kazanmama vesile olarak araştırma yapmaya beni iten Mikrosan A.Ş. yönetimi ve mesai arkadaşlarıma, ayrıca sektördeki tüm dostlara teşekkürü bir borç bilirim.

Salih Şafak ÇALIŞKANEL



İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	viii
TABLO LİSTESİ	ix
ÖZET	xi
ABSTRACT	xii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
İŞLETME	1
Giriş	1
1.1. Tanım	1
1.2. İşletme Amaçları.....	3
1.2.1. Kâr Temini.....	3
1.2.2. Topluma Hizmet	5
1.2.3. Sürdürülebilirlik.....	6
İKİNCİ BÖLÜM	9
AİLE İŞLETMESİ.....	9
2.1. Tanım	10
2.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri	11
2.2.1. Sermaye ve Mülkiyet Yapısı	11
2.2.2. İstihdam.....	12
2.2.3. Karar Alma	12
2.2.4. Aile ve İş ilişkileri.....	12
2.2.5. Yetki Devri	13
2.2.6. Stratejik Yönetim ve Planlama	13
2.2.7. Profesyonellik	13
2.3. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri	15
2.3.1. İş bilgisi, Adaptasyon ve Uyum.....	15
2.3.2. Çalışan Bağlılığı ve Aidiyet	15
2.3.3. Mali Yapı ve Uzun Vadeli Düşünme.....	15
2.3.4. Esneklik ve Hızlı Eylem Becerisi	16
2.3.5. Unvan, Sosyal Hassasiyet ve Çevre Duyarlılığı.....	16
2.4. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri	16
2.4.1. Aile İçi Çatışma ve Rekabet	17
2.4.2. Kan Bağı ile Çalışanlara Kayırmacılık (Nepotizm).....	17

2.4.3. Aile Fertleri Kariyer Planlaması ve Devir.....	18
2.4.4. Alışkanlıklar ve Değişime Direnç.....	18
2.4.5. Profesyonel Yönetime Bakış	19
2.4.6. Ücret Politikası ve Motivasyon	19
2.4.7. Veriye Dayalı Olmayan Duygusal Yönetim.....	20
2.5. Aile İşletmelerinin Gelişimi	20
2.5.1. Kurucu Merkezli, Birinci Kuşak Aile İşletmeleri.....	20
2.5.2. Aile İşletmelerinde Büyüme ve Gelişme Evresi (kardeşler evresi).....	21
2.5.3. Aile İşletmelerinde Kompleks Evre (2. ve 3. nesil evresi).....	22
2.5.4. Aile İşletmelerinde Süreklilik Evresi.....	22
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	24
KURUMSALLAŞMA	24
3.1. Tanım	24
3.2. Kurumsallaşmaya Zorlayıcı Çevresel Unsurlar.....	25
3.3. Kurumsallaşmanın Katkıları.....	26
3.4. Kurumsallaşmada Temel Kavramlar	28
3.4.1. Formelleşme	28
3.4.2. Meşrulaşma.....	29
3.4.3. Profesyonelleşme ve Profesyonel Yönetim.....	30
3.4.4. Güçlü Örgüt Kültürü	33
3.5. Kurumsallaşma Ve Kurumsal Yönetim Ayrımı	35
3.6. Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	36
3.6.1. Şeffaflık.....	38
3.6.2. Sorumluluk	39
3.6.3. Hesap Verebilirlik.....	40
3.6.4. Adillik / Eşitlik	40
3.7. Kurumsallaşma İle Birlikte Değişen Kavramlar	40
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	42
AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI.....	42
4.1. Kurumsallaşma Süreci	47
4.2. Danışmanlık Hizmeti Alma.....	47
4.3. Mevcut Durum Analizi	49
4.3.1. Ön Görüşme İle Mevcut Durum Analizi.....	50
4.3.2. Swot (Fütz) Tekniği İle Mevcut Durum Analizi	51

4.4. Aile Meclisi ve Aile Konseyi İle İletişimi Kuvvetlendirme.....	54
4.5. Yönetim Kurulu İle Etkinliği Sağlama	55
4.5.1. Yönetim Kurulunun Görev ve Yetkileri.....	56
4.5.2. Yönetim Kurulunun İşlevi ve Faaliyet Esasları.....	57
4.5.3. Yönetim Kurulu Üyelerinden Beklenenler.....	58
4.6. Aile Anayasası İle Kalıcı Temeller.....	59
4.6.1. Aile Anayasası Avantajları.....	60
4.6.2. Aile Anayasası Eksikliği Sorunları.....	61
4.6.3. Aile Anayasası Bölümleri	62
4.7. Aile Anayasası Bazı Alt Başlıklar	63
4.7.1. Hissedar Sözleşmesi.....	63
4.7.2. Miras Planı.....	63
4.7.3. Acil Durum Planı	64
4.7.4. Danışma Kurulu.....	65
BEŞİNCİ BÖLÜM	66
AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA SORUNLARI	66
5.1. Kişisel Nedenler.....	68
5.2. İkinci Kuşakın Yetiştirilmesi: Halefiyet Sorunu	69
5.3. Kuşaklar Arası Farklılıklar	72
5.4. Aile İçi Çatışma ve İletişim Sorunları.....	73
5.5. İç Kontrol ve İç Denetim Eksikliği.....	74
5.6. Bilinçli İş Yapma ve Öğrenme Eksikliği	75
5.7. Kurumsallaşma Sorunları için Bazı Tavsiyeler.....	77
ALTINCI BÖLÜM.....	79
TÜRKİYE GENELİNDE ÜRETİM YAPAN AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI VE KURUMSALLAŞMA SORUNLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	79
6.1. Araştırmanın Problemi.....	79
6.2. Araştırmanın Amacı ve Modeli	80
6.3. Araştırmanın Önemi.....	80
6.4. Varsayımlar	81
6.5. Sınırlılıklar.....	81
6.6. Tanımlar	81
6.7. Araştırma Yöntemi.....	82

6.7.1. Örneklemin Belirlenmesi	82
6.7.2. Araştırma Biçimi.....	82
6.7.3. Veri Toplama Yöntemi.....	83
6.8. Verilerin Analiz Edilmesi.....	83
6.8.1. Frekans Dağılımları.....	83
6.8.2. Güvenilirlik Analizi	84
YEDİNCİ BÖLÜM	85
ARAŞTIRMA SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER	85
7.1. Anketi Yanıtlayanlarla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	85
7.2. Anketi Yanıtlayan İşletmelerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	88
7.3. Anketi Yanıtlayan Kurucu ve Yöneticilerin Kurumsallaşma Konusundaki Değerlendirmeleri.....	91
7.4. Anketi Yanıtlayan Kurucu ve Yöneticilerin Kendi İşletmelerindeki Kurumsallaşma Durumlarıyla İlgili Değerlendirmeleri.....	96
7.5. Anketi Yanıtlayan Kurucu ve Yöneticilerin Kendi İşletmelerindeki Kurumsallaşmaya Engel Olan Sorunlar Hakkındaki Değerlendirmeleri.....	103
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
KAYNAKÇA	112
EKLER.....	122

KISALTMALAR

JCI	: Joint Commission International
JCAHO	: Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations
CEO	: Chief Executive Officer
A.Ş.	: Anonim Şirket
TKYD	: Toplam Kalite Yönetimi Derneği
SWOT	: Strengths Weaknesses Opportunities Threats
FÜTZ	: Fırsatlar Üstünlükler Tehditler Zayıflıklar
IBM	: Internationak Business Machines
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
SPSS	: Statistic Package For Social Science
ANOVA	: Analysis Of Variance



TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1. Kâr Bilinci Kontrol Tablosu	4
Tablo 2.1. Aile İşletmesi Tanımları.....	10
Tablo 3.1. Kurumsallaşma Öncesi ve Sonrası Değişen Kavramlar.....	41
Tablo 4.1. Dünyadaki Eski Aile İşletmeleri.....	44
Tablo 4.2. Büyümüş ve Sürdürülebilirliği Sağlamış Aile İşletmelerinin En Önemli Ortak Felsefe ve Politikaları.....	45
Tablo 4.3. Şirket Ve Aile Açısından Kurumsallaşma Sürecinde Farklı Evrelerde Dikkat Edilecek Konular.....	46
Tablo 4.5. Örnek swot analizi sonuç tablosu	53
Tablo 4.8. Aile Konseyi ile Yönetim Kurulu'nun Farklılıkları.....	55
Tablo 5.1. Eski ve Yeni Kuşak Görüşleri Karşılaştırması	73
Tablo 6.1. Güvenilirlik İstatistiği	84
Tablo 7.1. Cinsiyetiniz nedir.....	85
Tablo 7.2. Kaç yaşındasınız	86
Tablo 7.3. Eğitim durumunuz nedir.....	86
Tablo 7.4. İşletmenin kurucusu ile yakınlığınız nedir	87
Tablo 7.5. İşletmedeki göreviniz (pozisyonunuz) nedir	87
Tablo 7.6. İşletmede kaç yıldır çalışmaktasınız	88
Tablo 7.7. İşletmeniz kaç yılında kurulmuştur.....	88
Tablo 7.8. İşletmenizin hukuki statüsü nedir	89
Tablo 7.9. İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır	89
Tablo 7.10. İşletmenin sahipliği nasıldır.....	90
Tablo 7.11. İşletmeniz şu an kaçınıcı nesil tarafından yönetilmektedir.....	90
Tablo 7.12. Aile işletmesi olmak genel olarak nasıldır	91
Tablo 7.14. Aile, işletmeye hizmet eder	92
Tablo 7.15. İşletme, aile ve bireylerden bağımsız hareket etmesi gereken bir örgüttür	93
Tablo 7.16. İşletmenin sürdürülebilirliğinde kurumsallaşma önemlidir.....	93
Tablo 7.17. Kurumsallaşma sürecinde danışmanlık hizmeti almak gerekir	94
Tablo 7.18. Aile işletmelerinin kurumsallaşması için bir aile anayasası olmalıdır....	94
Tablo 7.19. Sürdürülebilir başarı için profesyonel yöneticilerle çalışmak gerekir	95
Tablo 7.20. İşletmede kurucu girişimci işi yürüten değil denetleyen bir rol almalıdır	95

Tablo 7.21. İşletmenizde yetki ve sorumluluklar açıkça bellidir ve ona uygun hareket edilir	96
Tablo 7.22. Mevcut bir yönetim kurulunuz vardır ve nihai kararlar bu kurulda alınır	97
Tablo 7.23. İşletmenizde kurumsallaşma adına faaliyetler yürütülür.....	97
Tablo 7.24. İşletmenizde bir aile anayasası mevcuttur	98
Tablo 7.25. İşletmenizde güçlü bir örgüt kültürü mevcuttur	98
Tablo 7.26. İşletmenizin bir aile meclisi ve/veya konseyi vardır.....	99
Tablo 7.27. İşletmenizde aile üyelerini de kapsayan performans değerlendirme sistemi vardır	99
Tablo 7.28. İşletmenizde iş bölümü ve uzmanlaşma yeterli düzeydedir.	100
Tablo 7.29. İşletmenizin kurumsallaşma konusunda yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünüyor musunuz.....	100
Tablo 7.30. İşletmenizde yeni yönetim teknikleri ve kurumsallaşma konusunda danışmanlık hizmeti alınmaktadır	101
Tablo 7.31. Yönetim kurulunuz aile üyelerinden oluşur, aile dışı profesyonel yöneticiler yönetim kurulunda yer almaz.....	101
Tablo 7.32. İşletmenizde katılımcı bir yönetim vardır. Gerek görüldüğünde yönetimde olmayan çalışanların da görüşleri alınır.....	102
Tablo 7.33. İşletmenizde çalışanların motivasyonunu artırmak için ödül, ikramiye, etkinlikler gibi uygulamalar vardır	102
Tablo 7.35. İşletmenizde bir sonraki kuşak için yönetim devri planlanmıştır.....	104
Tablo 7.36. İşletmenizin kurumsallaşmasında aile üyelerinin kişisel tutum ve davranışları olumsuz rol oynar	104
Tablo 7.37. İşletmenizde iç kontrol ve denetim mekanizması vardır ve etkin şekilde yürütülür.....	105
Tablo 7.38. İşletmenizde kararlar alınırken veriye ve bilgiye dayalı şekilde bilinçli hareket edilir.....	105
Tablo 7.39. İşletmenizde kurumsallaşmaya olumsuz etki eden kuşaklar arası görüş farklılıkları yaşanmaktadır	105

Enstitüsü : **Sosyal Bilimler Anabilim**
Dalı : **İşletme**
Programı : **İşletme – Uzaktan Eğitim**
Tez Danışmanı : **Dr. Öğretim Üyesi Hatice Nazan ÇAĞLAR**
Tez Türü ve Tarihi : **Yükseklisans – Mayıs 2018**

ÖZET

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI VE KURUMSALLAŞMA SORUNLARI- TÜRKİYE GENELİNDE ÜRETİM YAPAN AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

SALİH ŞAFK ÇALIŞKANEL

Özel sektörün temelini gerek ülkemizde gerek dünyada aile işletmeleri oluşturur. Özellikle üretim yapan aile işletmelerinin istihdamdan ekonomiye ve toplumsal hayata sayısız katkıları vardır. Bu öneminden dolayı özellikle aile işletmelerinin sürekliliği, uzun yıllardır üzerinde durulan ve önemini koruyan bir konu olmaya devam etmektedir. Aile işletmelerinin gerek işletme yönünden örgütlü bir yapı olarak gerekse aile ilişkileri açısından kurumsallaşması ve devamlılığının sağlanması hayati önemdedir. Ülkemizde üretim yapan gerek yerli gerekse yabancı aile işletmeleri, sanayinin de önemli dinamiklerinden biridir. Bu çalışmanın amacı Türkiye’de üretim yapan aile işletmelerinin kurumsallaşmasını ve kurumsallaşma sorunlarını inceleyerek ortaya koymak ve tavsiyelerde bulunmaktır. Araştırma için Türkiye genelinde üretim yapan aile işletmelerine anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması, ağırlıklı işletme kurucu patronlara veya birince derece yakınlarına e-posta yoluyla uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, hazırlanan araştırma sorularına göre SPSS programında analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda, genel olarak aile anayasasının önemine rağmen uygulamadaki eksiklik, kişisel tutum ve davranışların kurumsallaşmaya olan engelleri, işletmelerde sonraki kuşaklara yönetim devri planlamasının eksikliği, kurumsallaşma konusundaki zihinsel bilgi ve düşüncelerle işletmedeki fiili durumun uyuşmadığı sonuçları ön plana çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: İşletme, Aile işletmeleri, kurumsallaşma, kurumsallaşma sorunları

Bilim Dalı Sayısal Kodu :

University : **Istanbul Kültür University**
Institute : **Institute of Social Sciences**
Department : **Business Administration**
Programme : **Business Administration Distance Education**
Supervisor : **Dr. Assistant Prof. Hatice Nazan ÇAĞLAR**
Degree Awarded and Date : **MBA – May 2018**

ABSTRACT

INSTITUTIONALIZATION OF FAMILY-OWNED BUSINESSES AND PROBLEMS OF INSTITUTIONALIZATION- A RESEARCH ON FAMILY BUSINESSES ENGAGED IN MANUFACTURING ACROSS TURKEY

SALİH ŞAFAK ÇALIŞKANEL

The foundation of the private sector is the family business in our country and in the world. In particular, there are innumerable contributions from the employment of the family businesses making production to the economy and social life. Due to this importance, the continuity of family businesses in particular remains a matter that has been discussed and maintained for many years. It is vital that institutionalization and continuity of family business are institutionalized in terms of business as well as family relations. Domestic and foreign family businesses that produce in our country are one of the important dynamics of the industry. This study aims to reveal the examining issues of institutionalization and institutionalization of family businesses engaged in production in Turkey and advise. Turkey has made a survey of the general family business engaged in the production for research. The survey was implemented by e-mail to major business founder bosses or relatives about one degree. The findings were analyzed in the SPSS program according to the research questions.

As a result of the analysis, despite the importance of the family constitution as a whole, the lack of implementation, the obstacles to institutionalization of personal attitudes and behaviors, the lack of managerial planning for the next generations in enterprises, the mental information on institutionalization and the fact that the actual situation in operation with thought is inconsistent.

Keywords: Business, Family-owned businesses, institutionalization, problems of institutionalization

Science Code :

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME

Giriş

İnsanlar hayatlarını sürdürebilmek, geçimlerini temin edebilmek ve çeşitli isteklerini karşılayabilmek için farklı farklı işlerle meşgul olurlar. Bu meşguliyetler insanları bir araya gelmeye ve örgütlenmeye sevk eder. İşletme kavram olarak bu işlerin yapılmasında meydana getirilen birlikleri de ifade eden bir örgüt ya da akademik anlamda iş hayatındaki farklı fonksiyonlarla ilgili bir bilim dalı olarak sıklıkla kullanılan bir kavramdır.

1.1. Tanım

İşletme; tarım, ticaret, sanayi gibi iş alanlarında kâr elde etmek amacıyla yatırım yaparak meydana getirilmiş kurum; kuruluş, firma ya da bu tür kuruluşları verimli biçimde iş yapabilecek duruma getirmek ve devam ettirmek için kullanılan yöntemlerin tümüdür. Ayrıca verim sağlama, iş yapma yöntemi ya da bilim dalı olarak bir işletmeyi verimli kılma yöntemlerini araştıran, inceleyen ve ilkelerini saptayan bilim dalı olarak tanımlanmaktadır.¹

Sosyal hayatın başlangıcından itibaren ortak ihtiyaçların karşılanması için insanlar; bilgi ve kabiliyetlerini birleştirmiş, diğer insanlarla iş birliği yapmış, aileden işletmeye, vakıftan devlete kadar büyük ve küçük örgütler kurmuştur.²

Örgüt; iki veya daha fazla bireyin ortak amaçlarını gerçekleştirmek maksadıyla bir araya gelerek iş birliği yaptığı gruplardır.³ Örgüt veya kurum, iş yaşamında faaliyette bulunan işletmeler, holdingler, dernekler, kulüpler, birlikler veya sendikalar gibi, belirli bir amaç için sistemli bir biçimde çalışabilecek, bilinçli olarak oluşturulmuş,

¹ Yaşar Çağbayır, *Ötüken Türkçe Sözlük* (İstanbul: Ötüken, 2007) 2257.

² Ömer Dinçer, *Örgüt Geliştirme* (İstanbul: Alfa, 2013) 21.

³ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (İstanbul: Beta, 2014) 22.

insan gruplarından oluşan topluluk olarak da tanımlanır. Örgütlerin kuruluş amaçları; politik, ticari, sosyal, kamu hizmetleri veya özel amaçlar gibi farklılıklar gösterir. Burada konu olan iş birliği ya da örgüt, kâr amaçlı ticari işletmelerdir.

Üretim faktörlerinden emeğin, diğer üretim faktörlerini biraraya getirerek mal ve/veya hizmet üretmesi, böylece kâr amacı gütmesi ve pazarın gereksinimini karşılaması olarak da özetlenebilecek işletme terimi, *başkalarının ihtiyacını sürekli olarak karşılamak üzere, pazarı olan ve pazarda fiyatı oluşan iktisadi mal ve hizmetleri üretmek ve sahibine kâr sağlamak amacı güdüyorsa 'teşebbüs' olarak da adlandırılır.*⁴

İşletmeyi bir sistem olarak tanımlarsak, kendi içinde satın alma, üretim, satış, muhasebe, insan kaynakları gibi alt sistemleri olan, ait olduğu sektör ve ülke ekonomisi gibi üst sistemlerin altında yer alan bir yapıdır.⁵

Drucker'a göre ekonomik bir kurum olan işletmenin mal veya hizmet üretmek gibi spesifik bir amacı vardır. Örneğin hastaneler hastaların ihtiyaçlarını, üniversiteler eğitim ihtiyacını yerine getirmeyi hedeflerken, ortaya koydukları performans da bu spesifik amaca sağladıkları katkı oranında değerlendirilir.⁶ Bu kurumların ekonomik olarak alacakları kararları etkileyen unsur; gösterecekleri çaba ve riske oranla elde etmeyi umdukları sonuç ve fırsatlar arasındaki optimizasyondur.⁷

Kâr elde etmek için insanların iş birliği yaparak bir araya gelmesiyle kurulan işletmeler günümüz toplumlarında ekonomik faaliyetlerin en önemli unsurudur. Kâr amacı dışında topluma hizmet etmek gibi özel amaçlar için kurulan örgütler de vardır.⁸ Kâr amacı güden işletmelerin ve gütmeyen örgütlerin yönetim bilimi bakımından konuları ortaktır ve işleyişleri benzerdir.

⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (İstanbul: Beta, 2014) Koçel 76.

⁵ Koçel 308.-311.

⁶ Peter Drucker, *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*, çev. Bülent Toksöz (İstanbul: İnkılap, 2010) 213.

⁷ Drucker 216.

⁸ Kadri Mirze, *İşletme* (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2016) 34.

1.2. İşletme Amaçları

Ticari örgütlerde amaç, *içinde yaşadığımız toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetleri üreterek topluma yarar sağlayacak bir faaliyeti gerçekleştirmek ve bu faaliyet sonucunda da bir gelir elde etmektir.*⁹

İşletmenin tanımında da belirtildiği gibi varlık amacı temelde kâr elde etmektir. Literatürde genel ve özel amaçlar başlığı altında gruplandırmalar yapılırsa kârlılığın dışındaki tüm amaçların gerçekleşmesi buna bağlıdır. Kârlılıkla beraber günümüzde sosyal sorumluluk kavramı oldukça yaygındır. İşletmeler sosyal sorumluluk projeleri ile içinde yer aldıkları ve kâr elde ettikleri topluma manevi borçlarını öderler. İşletme amaçları genel olarak şunlardır:

1.2.1. Kâr Temini

Ticari işletme faaliyetlerinin temel başarı göstergesi kârdır. Kâr, bir işletmenin belirli bir süredeki faaliyetlerinin olumlu farkıdır yani aynı süredeki gelirin aynı süredeki toplam giderinden fazla olan bölümüdür.¹⁰ Kâr; kısa, orta veya uzun vadede bir stratejik plan çerçevesinde temin edilir. Kârın temin edilemediği bir işletme faaliyetlerini devam ettiremez. Günümüz işletmelerinde yürütülen tüm faaliyetler tepe yönetimden başlayarak alt yönetim kademelerine kadar 'kâr yaklaşımı' ile yürütülür ve düşünce yapısı 'işleri doğru yapma' yerine 'doğru ve kâr getiren işleri yapma' yönünde değişim gösterir.

İşletmelerin elde edeceği toplam kâr en basit şu şekilde gösterilir:

$$\text{Toplam Kâr} = \text{Satış Adedi} \times (\text{Satış Fiyatı} - \text{Maliyet})$$

Buradaki parametrelerle ilgili kısaca şu bilgiler verilebilir: Toplam Kâr; rakip arttıkça pazar kârı düşer. Rakiplerin az olduğu yeni pazarlarda yeni ürünler tasarlamak gerekir. Satış Adedi; pazardaki ihtiyaç, rakip sayısı, işletmenin pazardaki imajı, üretilen katma değer, oluşturulan müşteri memnuniyeti ve sadakatine bağlı olarak değişir. Satış fiyatı; rekabet ortamında pazarın durumu tarafından belirlenir. Maliyet; firma belirler, pahalı

⁹ Ülgen, Mirze 22.

¹⁰ Mirze 34.

üretiliyorsa kâr düşer. İşletmeler, yönetici ve çalışanların kâr konusuna yaklaşımını arttırmak için şu şekilde bir kontrol listesinden yararlanabilir.

Tablo 1.1. Kâr Bilinci Kontrol Tablosu

	EVET	HAYIR
Kâr için firma çapında bir planınız var mı?		
Yöneticilerin kârlılığa katkısı olacak görevleri var mı?		
Kâra etkili olacak fakat uygulanmamış fikirlerin olduğu bir envanteriniz var mı?		
İşletmeniz satışa göre mi yönetilir yoksa kâra göre mi?		
İşletmenizin resmi kâr hedefi var mı?		
Yöneticiler sık sık kâr hedeflerini değerlendirir mi?		
Kâr hedefleri gerekli personelle paylaşılır mı?		
Kâr hedeflerini yerine getirmek için yazılı bir kâr planı var mı?		
İşletmenizde hedef gerçekleştirme oranları değerlendirilir mi?		
İşletmede bir kâr kültürü var mı?		
Finansal performansın iyileştirilmesine yönelik üst yönetimin bir taahhüdü var mı?		
Her yönetici ilave gelen kârın nerede kullanılacağını bilir mi?		
Çalışanlar kârın kendi sorumlulukları olduğunun farkında mı?		
Çalışanlar kâr hedeflerinin gerçekleşmesine göre mi ödüllendirilir?		

Kaynak: Koray Tulgar, *Kâr Arttırma Yöntemleri* (İstanbul: Alfa Yayınları, 2005) 7-8.

Drucker'a göre işletmeler genellikle üzerinde yeterince durmadığı misyon ve vizyon tanımlarını işletme gerçeklerine ve hedeflerine uygun olarak belirler, yönetimin temel prensiplerine göre planlı ve organize hareket ederek çalışırsa, kâr doğal bir sonuç olarak gerçekleşir.¹¹

¹¹ Peter Drucker, *Gelecek İçin Yönetim*, çev. Fikret Üçcan (İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1996) 211-227.

Kâr, işletme faaliyetlerinin değerlendirilmesinde bir ölçüt olmakla beraber, aynı zamanda bir denetim aleti, işletmenin varlığını sürdürmesi ve geliştirilmesi için bir araçtır. İşletmenin amacı kâr olmakla birlikte tek başına yeterli bir performans göstergesi de değildir, kârla birlikte ölçülmesi gereken göstergelerin bazıları;

- İşletmenin kendi pazarındaki konumu
- İşletmenin pazarındaki yenilikçilik performansı
- Üretim faktörlerinin verimliliği
- Likidite ve nakit akış durumudur.¹²

Okullar, hastaneler ve hayır kurumları gibi kâr amacı gütmeyen ve kârlılıktan önce devletler tarafından topluma hizmet amacı önceliği taşıyan işletmeler de günümüzde mevcuttur.¹³

1.2.2. Topluma Hizmet

İşletmeler, üretimini yaptıkları ürünler ve hizmetlerle toplumu oluşturan bireylerin gereksinimlerini karşılayarak halkın refah düzeyini arttırmırlar.¹⁴ İçinde bulunduğu toplumun bir parçası olan işletmeler, ticari faaliyetleri ile kârlılığını hedeflerken diğer yandan toplumun ihtiyacı olan mal ve hizmetleri üretmek suretiyle topluma hizmet etmiş olurlar. İşletmelerin kâr sağlamak ve mevcudiyetini sürdürebilmek için topluma hizmet sağlamaları gerekir. Topluma hizmet noktasına gelmeleri de kademeli bir gelişme izler. Kârlılık önceliği ile kurulan işletmelerde sosyal sorumluluk anlayışının gelişimi, öncelikle yasa ve kanunlar tarafından şekillenen bir sosyal sorumluluk şeklinde daha sonra ahlaki değerleri önemseyen bir seviyede kendisini gösterir. Olgunlaşmaya başlayan şirketlerde ise ahlak yönlü, dürüstlüğü ve âdilliği ön plana çıkaran bir sosyal sorumluluk anlayışına geçilir. Şirket tam anlamda olgunlaştığında ise sosyal sorumluluk, artık hayırseverlik yönlü; kurumsal bir vatandaş örneği sergileyen bir yapı üzerine oturur.¹⁵

¹² Drucker, Çev.Üçcan, 279.

¹³ <https://www.ekodialog.com/isletmeekonomisi/isletmelerinkurulusamaclari.html>, erişim 25.03.2017

¹⁴ Ahmet Çelik, “İşletmelerde Kurum İçi İletişimin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Fimka Tekstil Örneği”. Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

¹⁵ Nurdan Kuşat, “Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik Ve İçsel Unsurları”. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C.XIV, S II, 2012), 227-242

İşletmeler günümüzde topluma hizmeti farklı sosyal inovasyon projeleriyle de hayata geçirir. Örneğin Zorlu Holding'in 'imece' isimli projesi, topluma hizmet amacı taşıyan sosyal sorumluluk projelerinin birlikteliğinin topluma daha fazla katkı sağlayacağını hedef olarak oluşturulan bir sosyal inovasyon projesidir. Uludağ Ekonomi Zirvesi'nin "Yeni Nesil İnovasyon" oturumunda yaptığı konuşmada Zorlu Holding tepe yöneticisi Ömer Yüngül konuyu şöyle açıklar¹⁶ :

“..Son yıllarda toplumsal sorunlarla ilgili olarak açık inovasyonun sahne almaya başladığını gördük. Çünkü artık herkes, bugünün dünyasının karmaşık toplumsal problemlerinin, bir kurumun ya da şirketin gerçekleştireceği sosyal sorumluluk projeleriyle kalıcı olarak çözülemeyeceğinin farkına vardı. Bunun için yeni bir düşünme biçimi ve inovasyon anlayışına ihtiyaç olduğunu tespit etti. Sosyal inovasyon, bu konuda en doğru adreslerden biri. Birlikte çözüm üretmeyi ve açık inovasyonu temel alan sosyal inovasyon, yarattığı sosyal etkiyle kendi iş modelini yaratarak, toplumsal meselelere uzun soluklu çözümler üretebiliyor.” ‘...Türkiye'nin sosyal inovasyon platformu 'imece'yi bu duygu ve düşüncelerle hayata geçirdiklerini anlatan Yüngül, "Nitelikli eğitim, cinsiyet eşitliği ve eşitsizliklerin azaltılması başlıklarında belirlediğimiz üç meseleyle ilgili maddi ve manevi desteğimizle projeye bir anlamda can suyu verdik.”

İşletmelerin topluma hizmet konusundaki sorumluluğun ağırlığı içinde bulunduğumuz dönemde daha fazla artmıştır. Artan rekabet ve azalan kârlılıklarla beraber, toplumsal konulara gösterdikleri tutum ve davranışlar işletmelerin piyasadaki konumlarını ve dolayısıyla kârlılığını da etkilemektedir. Artan iletişim teknolojileri, gelişen ve yaygınlaşan sosyal platformlar bilginin ve haberin çok kısa sürede yayılmasına imkân sağlar ve bu durum işletmelerin çevreye ve topluma olan duyarlılığını zorunlu olarak artırır.

1.2.3. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik; ekonomik ve sosyal kalkınma ile çevrenin korunmasını kapsayan bir kavramdır. Bununla birlikte ekonomik karar birimlerinin faaliyetleriyle doğrudan

¹⁶ Dünya Gazetesi, Erişim 26.03.2017 <<http://www.dunya.com/ekonomi/bir-kurumun-projeleri-toplumsal-problemleri-cozemez-haberi-355381>>

ilgisinden dolayı sürdürülebilirlikten kastedilen ‘ekonomik sürdürülebilirlik’ ve ticari işletmelerin devamlılığını ifade eden ‘kurumsal sürdürülebilirlik’ kavramıdır.¹⁷ Sürdürülebilir ve devamlılığı olan bir işletme olmak genel hedeflerden biridir. İşletme sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için öncelikli amacı olan kârlılığın sürekliliğini sağlaması gerekir. Sürdürülebilirlik bir amaç olmakla beraber işletmenin değişen ve gelişen çevre şartlarında rekabet üstünlüğü sağlamasıyla mümkün olan bir sonuçtur. Bir işletme, değişen çevre koşullarına kurumsallaşma ile en etkili şekilde uyum sağlayarak sürdürülebilirliği temin eder. Sürdürülebilirliğin sağlanmasında sosyal sorumluluk projelerinin de önemli bir yeri vardır. Etkin bir şekilde uygulanan sosyal sorumluluk projeleri, tüm paydaşlar için vazgeçilmez bir yapı oluşmasını ve firmanın bu sayede üstün bir rekabet gücü elde etmesini temin eder. Gelişen sosyal sorumluluk anlayışı sayesinde, toplumların sürdürülebilir kalkınmanın gerekliliğine olan inançları yükselir, bilinçli bir toplumun oluşmasıyla da kurumsal sürdürülebilirlik tam anlamıyla ekonomik sürdürülebilirliğe taşınabilir.¹⁸

İşletmelerin kârlılık, topluma hizmet ve sürdürülebilirlik amaçları birbirini tamamlayan ve destekleyen amaçlardır. İşletme çıkarları ile toplumun çıkarları arasında kuracağı denge ile işletmeler sürdürülebilir başarıyı yakalar. Aile işletmelerinin de sürdürülebilir başarıyı yakalaması Darman’a göre¹⁹;

- Gelecek kuşakların yönetime yetiştirilmeleri ile ilgili konularda önlem almasına
- Geçmiş başarıların ve alışkanlıkların esiri olmamasına
- Edinmiş oldukları gücü paylaşmayı bilmesine bağlıdır.

Sürdürülebilir büyüme için Bahar Akingüç Günver’in Kültür Üniversitesi’ndeki tecrübeleri de şunlardır²⁰:

- Liderin vizyonu ve iradesi

¹⁷ Kuşat N. 227-242

¹⁸ Kuşat N. 227-242

¹⁹ Güler Manisalı Darman *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Klavuzu* (Ankara: CGS Center Yayınları, 2012) 18.

²⁰ Günver Bahar Akingüç, 9. KOBİ ler ve Verimlilik Kongresi “Sürdürülebilir Büyüme” (İstanbul: İKU Yayınları, 2015) 9-12.

- Gerçekçi hedefler ve sabırlı odaklanma
- Kendini tanıma ve dengeli yönetim (işletmenin rolünü, rolünün gerektirdiği kimlikleri, doğru ve dengeli yönetebilme)
- Çok sesliliğe izin veren ortamı oluşturmak için şeffaflık ve açık iletişim
- İnsana ve emeğe değer verme
- Bilimsel yönetim ilkelerine bağlılık
- Kalite standartlarını korumak
- İşletme temel değerlerine sahip çıkmak ve çalışanların bu değerleri içselleştirmesini sağlamak
- Kurumsal yönetim ilkelerine bağlılık (etik, hesap verebilir, şeffaf, tutarlı, katılımcı, sorumluluk ve iş yapma)

Sürdürülebilirlik için iki konuya dikkat edilmesi işletmelere rekabet avantajı sağlar. Bunlar, marka olmak ve kurumsallaşmaktır. Markalaşma bir şekilde temin edilse de devamlılık için gerekli olan kurumsallaşmayı sağlamak için işletmelerin halka açılması veya belli bir aşamadan sonra stratejik bir ortak ile yola devam etmesi yararlı olacaktır.²¹

²¹ Fatih Anıl, Markalı Ekonomi Paneli, 9.Kobiler ve Verimlilik Kongresi, (İstanbul: İKU Yayınları, 2015) 78-79.

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMESİ

Sanayi devriminin gecikmeli etkileri ile ülkemizde özel sektörün oluşumu Cumhuriyet'in kuruluşundan itibaren başlar. 1927'de çıkartılan ve 15 sene yürürlükte kalan Sanayi Teşvik Kanunu ile sanayi yatırımı yapacak olan işletmelere muafiyet, imtiyaz ve teşvik sağlanarak özel sektör desteklenir.²² Buna rağmen özel sektörün sermaye, mali kaynaklar ve teknik bilgi yetersizliği nedeniyle teşvik kanunu sanayi ve özel sektör gelişimine beklenen katkıyı sağlayamaz. İkinci dünya savaşındaki kesintiden sonraki 70 yılda özel sektör çalışma hayatında ancak yer alır. Özel sektörün temelini gerek ülkemizde gerek dünyada aile işletmeleri oluşturur.

Türkiye'deki yaklaşık 700 bin işletmenin, 695 bini küçük işletme (%99,28), 4 bini orta ölçekli işletme (%0,57), 1000 adedi ise büyük işletmedir (%0,14). Türkiye'de kurulan bu işletmelerin maalesef büyük bir kısmı planlı ve sistemli bir yapı ile kurulmazlar ve bu işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmeleridir.²³

Aile işletmeleri, ticari hayatın ana dinamiği olarak istihdama, ekonomiye ve dolayısıyla toplumsal hayata olan katkısı nedeniyle sosyoekonomik olarak her ülke için çok büyük öneme sahiptir.²⁴ Aile işletmeleriyle ilgili çalışmalar 1950'li yıllara dayanmasına rağmen kavramsal olarak 1990'lardan itibaren ayrı bir akademik disiplin olarak işletme literatüründe kabul görür. Aile işletmelerinin yapısı ve problemleri ele alınıp incelenir, kongreler düzenlenir ve konuya ilgili kitaplar yazılır. Ülkemizde milli gelirin %75'ini, ihracatın %62,5'ini ve istihdamın %80'ini aile işletmeleri karşılar.²⁵

²² <https://tr.wikipedia.org/wiki/SanayiTeşvikKanunu>, erişim, 24.10.2017

²³ <http://tesam.org.tr/sirketlerde-kurumsallasmanin-onemi/>, erişim 06.03.2018

²⁴ Kemal Kamacı "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İşletmecilik Problemlerinin İncelenmesi: Konya İli Matbaa Sektörü Örneği". KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Yıl.2016 s.63

²⁵ Mahmut Paksoy, *Panel: Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiler*, 6.Aile İşletmeleri Kongresi, (İstanbul: İKU Yayınları,2014) 61.

2.1. Tanım

Aile işletmesi; akrabalık bağı açısından aynı soyadını veya kan bağına taşıyan insanların oluşturduğu ekonomik birliktir, aralarında akrabalık bağı olan kişilerin mal/hizmet üretimi amacıyla kurduğu ve kâr amacı hedeflediği örgütlerdir.²⁶ Aile işletmesiyle ilgili mülkiyet yapısı, çalışanlar arasındaki akrabalık bağı, yönetim hâkimiyeti, alt sistemlerdeki etkileşim, süreklilik, girişimcilik gibi başlıklardan hareketli yapılan tanımlar aşağıda sunulmuştur.²⁷

Tablo 2.1. Aile İşletmesi Tanımları

YAZAR	TANIM	BULGU
Donneley	Aynı aileden birden fazla kuşağın işletmede yer aldığı, aile bağlarının, ilgi ve hedeflerin işletme politikalarını ve menfaatini etkilediği işletmeler	Aile üyeleri ya da kuşak sayısı, alt sistemler arası etkileşim
Öz-Alp	Ailenin büyüğünün veya ailenin geçiminden sorumlu bir kişinin işletme başında yer aldığı işletmeler	Girişimci
Barry	Aynı aile üyelerince kontrol edilen ve kâr dağılımı aynı ailenin kontrolünde olan işletmeler	Kontrol
Alcorn	Bir kısım hissesi halka açık da olsa aynı ailenin yönettiği, kâr amacıyla kurulan bir ortaklık ya da kuruluş	Mülkiyet, Yönetim
Lansberg, Perrow & Rogolsky	Yasal kontrolün aile üyelerince yapıldığı, ailenin sonraki kuşaklarına işletmenin geçirilmek istendiği ve böylece yeni kuşakların işletmeyi yönetip kontrol edebileceği işletmeler	Kontrol, Süreklilik
Lyman	Mülkiyeti tamamen aile üyelerinde olan, aileden en az birinin bu işte çalıştığı, diğerlerinden bazılarının resmen ya da gayri resmi ona yardım ettiği işletmeler	Mülkiyet, Çalışan işgücünün kan bağı
Astrachan vd.	Ailenin ihtiyaçlarını temin etmek için kurulan, yönetim birimlerinin önemli bir bölümünde aile üyelerinin çalıştırıldığı, ailenin değer ve inançlarına göre yönetilen, bununla birlikte aile mirasının ve en az onun kadar değerli olan aile isminin de gelecek kuşaklara aktarıldığı işletmeler	Alt sistemler arası etkileşim, süreklilik
Miller, Miller, Lester & Cannella	Aynı zamanda ya da zamanla aynı aileden üyelerin işletme sahipliği veya yöneticiliğiyle ilgilendiği işletmeler. Bu idda çinde bir dizi değişikliği ve sürekliliği barındırır: Mülkiyet ve oy kontrol düzeyinde, aile üyeleri tarafından oynanan yönetsel rollerde ve kilit aile üyelerinin yeni kuşaklarındadır.	Mülkiyet, Yönetim, Değişim, Süreklilik

²⁶ Ender Güler, Ali Akgün, "Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma." 4.Aile İşletmeleri Kongresi, (İstanbul: İKU Yayınları,2014) 69-83.

²⁷ Hasan Kürşat Güleş, Mustafa Atilla Arıcıoğlu, Meral Erdinçlebi, *Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik, Uyum.* (Ankara: Gazi Kitabevi, 2013) 9-14.

Kaynak: Hasan Kürşat Güleş, Mustafa Atilla Arıcıoğlu, Meral Erdinçelebi, *'Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik ve Uyum'*, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2013) 9-14.

Aile işletmesi bu bilgilerden özetle şöyle tanımlanabilir; aynı aileden fertlerin birlikte iş yaptığı fakat aile dışı hissedarların da yer alabileceği, aynı aile üyelerinin işletme yönetiminde söz sahibi olduğu, ekonomik faaliyetin birden fazla kuşakta sürdürülmesinin hedeflendiği, aileye özgü değerlerin ve kültürün işletme kültürü olarak benimsendiği işletmelerdir.

2.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmelerinin normal işletmelere göre bazı ayırt edici özellikleri vardır. Aynı aileden iki kuşağın birlikte çalışması, şirketi kuran ve yöneten kişinin aynı olması, hemen her konuda kurucu kişinin değerlendirmelerine göre kararların alınması, personel seçiminde önceliğin aile kan bağı olan üyelere verilmesi, şirketin kuruculardan sonraki kuşaklara devredilme arzusu bunlardan başlıcalarıdır.²⁸

Aile işletmelerinin bazı genel özellikleri aşağıdaki başlıklarla özetlenebilir.

2.2.1. Sermaye ve Mülkiyet Yapısı

İşletmenin mülkiyeti ve çoğunluk hissesi aynı aileye aittir. Bunun doğal sonucu ailenin potansiyel olarak işletme faaliyetlerine doğrudan karışması ve faaliyetleri etkilemesidir.²⁹ Aile işletmeleri ekonomik olarak güçlü sermaye şirketleri olarak doğmazlar. İşle ilgili teknik bilgi ve beceriye sahiptirler. Özverili çalışma ve fedakârlık gösterilerek sürdürülen çalışmalar sonucu işletmenin finansal yapısı gelişir. Çalışma saatleri sınırsız olan kurucu lider işletmenin hemen her konusuyla birebir ilgilidir. Sonuçları bakımından düşük öneme sahip bir konudan, yatırım kararlarına kadar her türlü önemli konuda son söz kurucu lidere aittir. Kurucudan habersiz ve izinsiz herhangi önemli veya görece önemsiz bir karar alınmaz. İşletmenin kurucusu olarak işin detaylarına vakıf olması, başlangıç döneminde hızlı başarıyı temin ederken,

²⁸ Attila İclal, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları* (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2016) 35.

²⁹ Güleş, Arıcıoğlu, Erdinçelebi 29.

ilerleyen süreçte işletmenin büyümesi ve organizasyonun genişlemesi ile işletme yönetimi ve kontrol güçleşir.

2.2.2. İstihdam

Aile işletmelerinde aynı aileden iki veya daha fazla kuşak işletme yönetiminde yer alır. Aile işletmelerinde mevcut aile üyelerine karşı doğal korumacılık etkileri görülmektedir.³⁰ Güçlü olmayan sermaye yapısı sebebiyle çalışan aile üyeleri maddi fedakârlık göstererek çalışırlar. Çalışan ekibin istihdamında ve özellikle yönetim ekibinin seçiminde aile bağı olan kişilere öncelik verilir. Liyakatten çok güven unsuru ön planda olduğundan ve/veya aile içi baskılar sonucu kritik görevlerde kan bağı olan kişilerin istihdamı önceliklidir. Başta satınalma, satış, ambar yönetimi gibi parasal konuları doğrudan ilgilendiren pozisyonlarda aile üyeleri veya aileye yakın olan kişiler tercih edilir. Genellikle işletmenin müdür ve yönetim kurulu başkanı işletmenin aynı kurucu lideridir ve bu durum normal kabul edilir.³¹

2.2.3. Karar Alma

Aile şirketlerinde karar alma, kurumsallaşma seviyesine bağlı olarak diğer işletmelere göre daha hızlıdır. Bürokrasinin daha az olması ve tek bir liderin onayıyla kararların alınabilmesi bunu temin eder. Bu durumun işletmeye esneklik sağlaması ve işleri hızlı sonuçlandırması gibi olumlu görülen sonuçlarının yanında; rasyonel olmayan, fizibiliteye dayanmayan ve duygusal/hissi kararların alınmasına bağlı olarak olumsuz sonuçlara da yol açar.

2.2.4. Aile ve İş ilişkileri

Aile bağlarından gelen birincil ilişkilerle, iş hayatının rasyonelliğe dayalı ilişkileri iç içe geçmiştir. Aile normlarının işletme normalarına dönüştüğü görülür. Bu durum işlere duygusallığın karışmasına, aile içi konuların işletme konularını olumsuz etkilemesine ve zaman zaman rasyonel olmayan kararlar alınmasına sebep olur. Aynı

³⁰ Nihat Alayoğlu, *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma* (İstanbul: Müsiad Yayınları, 2003) 18.

³¹ Ebru Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma* (İstanbul: Hayat Yayınları, 2000) 10.

şekilde işletmede yaşanan sorunlar aile içi huzusuzluklara da sebep yol açar. İş ve aile ilişkilerinin birbirinden ayrılması ve iş ilişkilerinin işletmecilik kurallarına bağlı olarak yürütülmesi temin edilmelidir.³²

2.2.5. Yetki Devri

Kurucu liderin yönetimi elinden bırakmak istememesi ve her işle bizzat ilgilenmesi sebebiyle yetki ve sorumluluklar kolay devredilmez. İşletmeye karşı aşırı sahiplenme söz konusudur ve doğal olarak kendinden olmayan profesyonellere olan güven azdır. Kurucunun işe devam edebildiği ölçüde tüm yetkileri kendinde tutar. Bu durum işlerin yürütülmesinde sorumluluk verilen ama yetki verilmeyen yöneticileri olumsuz etkiler.

2.2.6. Stratejik Yönetim ve Planlama

İşletmenin sürdürülebilirliği ve rekabet üstünlüğü sağlaması için uzun döneme odaklanmış yönetim faaliyeti stratejik yönetim olarak tanımlanır.³³ Uсталık ve emeğe dayalı olarak başlayan işletme faaliyetleri zamanla gelişip büyüse de profesyonel bakış eksikliği sebebiyle stratejik yönetim ve planlama yerine kısa vadeli gelişmelere göre diğer faaliyetler planlanır ve kısa vadeli çözümler üretilir. Bu durum işletmenin uzun vadeli sürdürülebilirliğini engelleyen önemli bir etmendir.

2.2.7. Profesyonellik

İşlerin yürütülmesi ve işletme çıkarlarının gözetilmesinde aile dışından profesyonellerin aile üyeleri kadar işe sahip çıkmayacağı duygu ve düşüncesi, her işin mutlaka aileden bir sorumlunun liderliğinde yürütülmek istenmesi profesyonel yöneticilerle verimli ve kalıcı çalışmaya engel olur. Duygusallığın ve birincil ilişkilerin ön planda olduğu aile işletmesinde ise profesyonellerden, aile bağı çalışanlar gibi tutum ve davranış sergilemesi, sürekli ve yoğun bir fedakârlık göstererek çalışması beklenir. Profesyoneller ise işleri rasyonel yöntemlerle yürüterek karar alma ve sorumluluk alanları bekler ve sonuçların hesabını vermek ister.

³² Nihat Erdoğan, *Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi* (İstanbul: İgiad Yayınları, 2007) 86.

³³ Ülgen ve Mirze, 34.



2.3. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri

2.3.1. İş bilgisi, Adaptasyon ve Uyum

Aile işletmeleri genellikle kurucu liderin bilgi, birikim ve tecrübesinin olduğu iş kolunda uzmanlaşarak faaliyetlerini derinleştirir ve bilmedikleri yeni iş alanlarından uzak dururlar. Ailenin yeni üyeleri de aynı alanda iş hayatına başlayıp çekirdekten yetiştiği için iş bilgisi tecrübe yoluyla yeni kuşaklara aktarılır, böylece yeni kuşaklar da işe ve işletme şartlarına kolaylıkla adapte olur. Birbirini tanıyan ve aynı aile kültüründen gelen kişilerin işteki birliktelikleri uyum seviyesini yükseltir, bu da başarı için avantaj sağlar.

2.3.2. Çalışan Bağlılığı ve Aidiyet

Çalışma hayatının önemli motivasyon unsurlarının başında güven duygusu gelir. Çalışanlar arasındaki kan bağı genellikle işletme içindeki güven duygusunu olumlu etkiler ve dayanışmayı artırarak bağlılık ve aidiyet duygusunu yükseltir. İşletme büyüdükçe aile içinde farklı bakış açıları görülür. Buna rağmen aile fertleri birbirlerine mahkûm değilse de bağlı ve bağımlı olmanın yollarını bularak devamlılık için çaba harcar.³⁴ Aile üyeleriyle diğer çalışanlar arasındaki yakın ilişki de işletmedeki güven duygusuna olumlu etki eder.³⁵ İşveren/lider yöneticinin bir çalışanın işletme içinde elini sıkması, hâl hatır etmesi, çalışanlar için aidiyet ve bağlılığı artırıcı bir unsurdur.

2.3.3. Mali Yapı ve Uzun Vadeli Düşünme

Aile işletmelerinin kuruluş finansmanı genellikle aile içinden sağlanır ve işletme sermayesi öz kaynaklardan oluşur. Bu sebeple aile işletmeleri sermaye baskısı yaşamazlar.³⁶ İşletmeyi var eden temel dinamik sermaye değil, işin kendisidir. İşletmenin iyi yürüyebilmesi için işle sermaye arasındaki bağın güçlü olması gerekir. Sermaye temelli firmalarda genellikle var olan işle sermaye arasındaki boşluk, aile şirketlerinde bulunan işe karşı sevgi bağı sebebiyle genellikle görülmez.³⁷ İşlerini bir

³⁴ Dünya Gazetesi, Selenay Yağcı, “Koç: Yönetimi Bıçak Kemiğe Dayanmadan Bırakın,” <https://www.dunya.com/ekonomi/koc-yonetimi-bicak-kemige-dayanmadan-birakin-haberi-389486> Erişim 07.11.2017

³⁵ Günver Bahar Akingüç, Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği. (İstanbul: İKU Yayınları, 2002) 20.

³⁶ Alayoğlu, 24.

³⁷ Daniş Navaro, 9.Kobiler ve Verimlilik Kongresi, (İstanbul: İKU Yayınları, 2015) 14.

miras olarak gelecek kuşaklara bırakmak gibi uzun vadeli perspektifleri olduğundan hem kısa dönemde kâr etme baskısından uzaktırlar hem de tasarruf etmeleri ve sermaye biriktirmeleri finans temelli şirketlere göre daha kolaydır.³⁸ Gelecek nesilleri düşünerek hareket etmeleri aynı zamanda kısa vadeli dalgalanmalardan etkilenmelerini de engeller.

2.3.4. Esneklik ve Hızlı Eylem Becerisi

Aile işletmelerinde müşterilerin üst yönetime hızlı ulaşılabilmesi, bürokrasinin daha az olması karar alma süreçlerini hızlandırır ve etkinliği artırır.³⁹ Müşteri taleplerine hızlı cevap vermek ve isteklerine doğru ve etkili çözümler üretmek işletmenin esnek yapısıyla doğrudan ilgilidir. İş odaklı ve zaman mefhumu gözetmeden çalışan aile işletmeleri için bir sorunun çözümü veya talebin karşılanması, ailenin itibarı ile özdeşdir. Bu sebeple aile işletmelerinde mutlaka bir yol bularak sonuca gitme becerisi vardır. Normal çalışma şartlarında karşılanamayacak talepler, aile işletmelerindeki esnek yapı, hızlı ve özverili çalışma tarzıyla karşılanır. Bu durum işletmenin piyasada güven kazanmasına, sürekliliğin sağlanmasında önemli rol oynar.

2.3.5. Ünvan, Sosyal Hassasiyet ve Çevre Duyarlılığı

Ailenin ünvanı içinde bulunduğu sosyal ve iş çevresinde işletmeye avantaj sağlar. Kredi temininden malzeme-hammadde tedarikine, satış ve pazarlama faaliyetlerinden bürokratik ve resmi işlere kadar pek çok noktada aile ünvanının işletmeye olumlu katkıları olur. Aile işletmeleri, işletmeyle ailenin bir tutulması sebebiyle, gerek sosyal çevredeki prestiji muhafaza etmek gerekse topluma katkı sağlamak için daha hassas davranır. Aldıkları kararlarda sosyal çevreye karşı duyarlı tutum sergiler. İstihdama ve sosyal refaha yaptıkları katkıyı ülke adına hareket etme duygu ve düşüncesiyle diğer işlemlere göre daha fazla önemserler.⁴⁰

2.4. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

³⁸<http://family-advisor.com/press/interview/2007RoportajAilelerNeredeHataYapiyor.pdf>, erişim 03.11.2017

³⁹ Ateş Özgür “Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi Yıl.2003 s.82

⁴⁰ Richard A. Cosier ve Michael Harvey, “The hidden strengths in Family Business: Functional Conflict,” *Family Business Review*, March. 1998: 75-76.

2.4.1. Aile İçi Çatışma ve Rekabet

Aile bireyleri arasında yönetim rekabeti ve çatışma işletmeyi olumsuz etkiler. İşletmeyle ilgili yönetimin kararlarındaki görüş ayrılıkları, aile içi ilişkiler sebebiyle profesyonel şekilde yönetilemezse, karar kalitesi düşer ve işletmede etkinliğe zarar verir. Aile içinde uyumsuzluk, anlaşmazlık ve rekabetin etkisi şiddetlenirse bu durum işlere olumsuz yansır ve işletmedeki rasyonel kararları tepkisel kararlara dönüştürerek verimsizlik doğurur. Aile üyeleri arasındaki rekabetin işletmeye zarar vermemesi için kuralları önceden belirlemek ve kurallara uygun hareket edilmesini sağlamak gerekir. Bunun en önemli aracı aile anayasası ve kurumsallaşmadır.

2.4.2. Kan Bağı ile Çalışanlara Kayırmacılık (Nepotizm)

Kayırmacılık köken olarak çok eski bir kavramdır ve insanlık tarihinde sürekli var olan bir olgudur. İşletme yönetiminde de kayırmacılık vardır ve çağdaş yönetim anlayışının hâkim olduğu ve profesyonel yönetilen işletmelerde bile kendine yer bulur. Kayırmacılığın bir türü olan nepotizm, akraba ve yakın arkadaşlarını kayırma durumu olarak tanımlanır.⁴¹

Kilit pozisyonlara sırf aileden olduğu için yapılan atama ve tayinler diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etki doğurur. Aile fertlerine liyakat ve uzmanlıklar dikkate alınmadan verilen ödüller ve imtiyazlar nepotizme yol açar.⁴²

Mesleğini profesyonel olarak yürüten çalışanların, yeteneği kısıtlı bir yöneticinin altında çalışması profesyonellerin işletmedeki adalet ve güven duygularını zedeler ve performansını düşürür.⁴³

Kayırmacılığın diğer çalışanlar, kayırılanlar ve işletmenin tamamı üzerindeki bazı olumsuz etkileri aşağıda sıralanmıştır⁴⁴:

- Motivasyon kayıpları, güven eksikliği ve bağlılık kaybı, sessizlik davranışı, kurum lehine fikir ve öneri paylaşmama
- Çatışma ortamı oluşturma

⁴¹ Çağbayır, 3523.

⁴² Semra Güney, *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*. (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2008) 96.

⁴³ Bertrand Marianne ve Schoar Antoinette, "The Role of Family in Family Firms," *Journal of Economic Perspectives*, Vol: 20, No:2 Spring 2006, 78.

⁴⁴ Mustafa Büte, Erdal Tekarslan, 'Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Arştırması', *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2010, Cilt:6, Yıl:6, Sayı:1, 1:1-21

- Kayrılan tarafta kendini geliştirme isteksizliği, diğer çalışanlarla iletişim sorunları
- İşletmede güvensizlik iklimi
- İşlerde aksama, etkili ve verimli iş yapamama
- Kurumsallaşmanın zorlaşması
- Kurumda imaj ve itibar kaybı
- Profesyonelleşme zorluğu
- Kayrılanlar arasında yaşanabilecek diğer sorunlar
- İş stresini arttırması ve iş tatminsizliği

2.4.3. Aile Fertleri Kariyer Planlaması ve Devir

İkinci kuşağın işletme yönetimine hazırlanmaması ve görev dağılımındaki dengesizlikler zorlukları da beraberinde getirir. İkinci kuşak hangi pozisyona hazırlanacaksa o yönde eğitim süreci planlanır. Profesyonel yöneticilerin kariyer planları doğrultusunda kendilerini hazırlamaları gibi ikinci kuşak aile üyeleri de başka işletmelerde çalışarak yönetime hazırlanır ve tecrübe kazanır.⁴⁵ İşletme yönetimin liyakate bakılmaksızın, hazırlıksız olarak aile fertlerine bırakılması işletmenin sürdürülebilirliği için önemli bir sorun oluşturur ve işletme sadece kuşaktan kuşağa devredilen bir araç olarak görülür.

2.4.4. Alışkanlıklar ve Değişime Direnç

İşletmeler ve duygusal yapının ağırlıklı olduğu aile işletmeleri için mevcut iş yapış şekillerini, tutum ve davranışları değiştirerek yeni alışkanlıklar kazanmak kolay değildir. Değişimin gerekliliğini sözlü olarak ifade etmek fakat alışkanlıklardan vazgeçememek, değişime karşı gelişen savunma refleksleri ve dirençle birlikte değişim için gereken adımları atamamak gerek aile gerek diğer işletmelerin ortak bir zaafıdır. Değişimin anlık bir olay olmayıp bir süreç olduğu gerçeği kabul görmediğinden değişim ve kurumsallaşma çalışmalarından beklenti, bir ilacın içilip de etkisini hemen göstermesi şeklindedir. Sonuçlara hemen ulaşılmak istenmesi ve

⁴⁵ Dünya Gazetesi, Selenay Yağcı, “Koc: Yönetimi Bıçak Kemiğe Dayanmadan Birakin,” < <https://www.dunya.com/ekonomi/koc-yonetimi-bicak-kemige-dayanmadan-birakin-haberi-389486>> Erişim 07.11.2017

gerekli sabrın gösterilmemesi kurumsallaşma ve değişim süreçlerinden kolayca vazgeçilmesine sebep olur.

2.4.5. Profesyonel Yönetime Bakış

İşin içinden gelen kurucu liderin işletme yönetiminden çok işin kendisine önem vermesi, yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak görülmemesi, masa başı çalışanlara karşı görülebilen önyargılı tutum ve davranışlar, aile işletmelerinin bir diğer olumsuz yanındır. Organizasyonun bir sistem dahilinde işletme yönetim fonksiyonlarına göre yönetilememesi, işletme kararlarının kurucu liderin duygu ve düşüncelerine göre herhangi bir fizibiliteye dayanmadan alınması, baskı ve yasaklarla sadece emirlere uyulmasının istenmesi profesyonellikten uzak tutum ve davranışlardır.

⁴⁶ Zaman içinde büyüyen aile işletmesinin işleyen bir kuruma dönüşmesi ve sürdürülebilir olması iş ve yönetime profesyonel bakışla doğrudan ilgilidir. Yönetim üst kademelerinde aile fertleri bulunduğu için aile dışı yöneticilerin terfi etme imkânı azdır. İnsan kaynakları yönetimi ve kariyer planlaması eksikliği, kalifiye personelin aile işletmelerini tercih etmesini zorlaştırır. Bu durumun sonucu aile işletmeleri iş hayatına yeni atılan, tecrübesi az çalışanları daha fazla istihdam eder. Aile içinden gelen vasıfları yetersiz çalışanlar da istihdamda yer alır. Bu gibi çalışanların gününbirlik çözümlere odaklanarak uzun vadeli planları gözden kaçırmaması, işletmeyi hedeflerinden uzaklaştırır.⁴⁷

2.4.6. Ücret Politikası ve Motivasyon

Ücret; emeğin, işgücünün karşılığı olarak verilen paradır.⁴⁸ Aile kavramı içinde önemli olan ‘çocukların geçim temini’ konusuyla, işletme yönetiminde ‘harcanan emeğin karşılığı ödenen para’ olan ‘ücret’ arasındaki dengesizlik işletmede adaletsizliğe yol açar. Likayat esasına göre planlanmayan, işletmenin organizasyon yapısıyla tutarlı olmayan ücret politikası, aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında memnuniyetsizlik doğurur ve motivasyona olumsuz etki eder.

⁴⁶ Cafer Yakupoğulları “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları, Erzurum Aile Şirketlerinde Bir Uygulama” Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Yıl.2001, s.24

⁴⁷ Ebru Karpuzoğlu, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme-Personel Yönetimi ve Organizasyon Doktora Tezi Yıl.1999 28.

⁴⁸ Çağbayır 5027.

2.4.7. Veriye Dayalı Olmayan Duygusal Yönetim

Veriye dayalı çalışma, işletmeyi ölçülebilir kılar. Bunun temini, sistemli çalışan bir organizasyon yapısı kurmayı gerektirir. Ölçülmeyen şey yönetilemez ve hangi konuya odaklanarak ölçüm başlanırsa o konuda gelişme sağlanır. ‘Ölçtüğün şey, elde ettiğün şeydir’ denir. İşletmelerin batmalarının bir sebebi de doğru şeyleri istemelerine rağmen yanlış şeyleri ölçmeleri ve yanlış sonuçları almalarıdır.⁴⁹ Dolayısıyla doğru şeylerin ölçüldüğünden de emin olmak gerekir. Aile işletmeleri profesyonel bakış eksikliği sonucu işletme bilgilerini verilerden çok fertlerden alır, bu da yanlış ve/veya eksik bilgilere veya kişilerin yokluğunda işlerin aksamasına yol açar. Doküman sistemi, talimatlar ve prosedürler işlerin sistem dahilinde veriye dayalı yürütmesi için gereklidir. İşletmeyi izlenebilir kılmak, kişilerden bağımsız sistemi işletmek ve verileri objektif kriterlerle değerlendirerek işletmeye yön vermek sürdürülebilirlik için hayâttir.

2.5. Aile İşletmelerinin Gelişimi

Aile işletmeleri kuruluşundan itibaren farklı gelişim evrelerinden geçer. Bu evreler birbirini takip eden bir sıra izlemeyebilir. Sürekli aynı evrede devam eden işletmeler olduğu gibi, kurumsallaşma seviyesini yükselterek süreklilik evresine kadar ulaşan ve varlığını devam ettiren aile işletmeleri de vardır. Bu gelişim evreleri dört başlıkta toplanır⁵⁰ :

- Kurucu Merkezli, Birinci Kuşak Aile İşletmeleri
- Aile İşletmelerinde Büyüme ve Gelişme Evresi (kardeşler evresi)
- Aile İşletmelerinde Kompleks Evre (2. ve 3. nesil evresi)
- Aile İşletmelerinde Süreklilik Evresi

2.5.1. Kurucu Merkezli, Birinci Kuşak Aile İşletmeleri

⁴⁹ Adam Bryant, ‘*Köşe Ofis*’, çev. Ayşe Başcı (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2012) 11.

⁵⁰ Güleş, Arıcıoğlu, Erdinçlebi 98.

Aile işletmesinin kuruluş evresidir. Birinci kuşak olan kurucu, odağındaki iş kolunda çalışma faaliyetini başlatır. İşletmenin tüm faaliyetleri kurucu tarafından bizzat yürütülür ve işlerin yürütmesi kurucunun gayretine bağlıdır.⁵¹ İşletme sermayesi ihtiyacı öz varlıklardan veya yakın aile çevresinden sağlanır. Bu evrede mülkiyet ve yönetim tam olarak kurucudadır. İşletme sermayesinin azlığı sebebiyle işletmeye küçük ortaklar bu dönemde dahil edilir. Eşlerin de bu dönemde ortaklıkları olabilir fakat bu genellikle fonksiyon icrası için değil kâğıt üzerindeki bir formaliteden ibarettir. İşletmenin temel yönetim fonksiyonlarını kurucu tek başına icra eder. Yönetim kararları kurucu tarafından alınır ve uygulanır, takım çalışmasından çok kurucunun tüm birimlerle birebir yürüttüğü iletişim ile işler yürütülür. Kurucunun işlerin tüm detaylarını bizzat takip etmesi ve müşterilerle birebir ilgilenmesi kısa sürede işletme performansını artırır ve işler yoğunlaşır.⁵² İşlerin artmasıyla birlikte kurucu her işe yetişmekte zorlanır ve gerek aile çevresinden gerekse aile dışından yeni yöneticiler işletmeye dahil edilerek bazı işler devredilir.⁵³ Yeni yöneticiler işletmeye dahil olsa da kurucunun tek başına karar alma alışkanlığı devam eder ve bu durum önemli kararlarda hatalar doğurur. Kendilerine danışılmayan astların da karara ortak olmaları engellendiğinden bu dönemde yöneticilerin bağlılık ve motivasyonlarında düşüşler olur.⁵⁴ Bu dönemde aile, iş temin ederek finans döngüsünü sağlayıp işletmeyi ayakta tutmaya çalışırken en önemli konuların başında haleflik ve yetki devri planlaması gelir.⁵⁵

2.5.2. Aile İşletmelerinde Büyüme ve Gelişme Evresi (kardeşler evresi)

Kuruluş evresinin akabinde artan işler ve büyüyen işletme şartlarında göreve gelmeye hevesli ikinci kuşağın yönetimde söz hakkı almaya başladığı dönemdir. İşlerin ve yetkilerin devredilmesinin gerekliliği vardır ve bu evrede kurucu oldukça zorlanır. İşletmenin büyümeye başlaması ve işlerin artarak işletme isminin piyasada duyulmasıyla birlikte işletmede hisse sahibi olmak isteyen kardeşler arasında mülkiyet mücadelesi de başlar ve bu mücadele hırsla dönüşürse işletmeye zarar verici noktalara

⁵¹ Alayoğlu 33.

⁵² Yalçın A., Günel R., “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri,” 1.Aile İşletmeleri Kongre Bildiriler Kitabı (İstanbul: İKU Yayınları, 2004) 73.

⁵³ Attila 43.

⁵⁴ Güleş, Arıoğlu, Erdirençelebi 100.

⁵⁵ Fikret Sebilcioğlu, Sertaç Karaağaoğlu, Güray Karacar, Sinan Naipoğlu, Fırat Arkun, Burak Koçer, *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*, (İstanbul: TKYD Yayınları, 2013) 32.

kadar varır.⁵⁶ İşletmenin büyüme ve gelişme evresinde piyasadaki rakipleriyle mücadele ettiği görülür ve bu rekabet ortamından sıyrılabilmek için örgüt düzeyinde sistemsel farklılığa gitme ihtiyacı söz konusudur. İşletmede sözlü iletişimden yazılı kurallara bağlı iş yapma kültürüne geçiş ihtiyacı da bu evrede doğar.

2.5.3. Aile İşletmelerinde Kompleks Evre (2. ve 3. nesil evresi)

İkinci ve üçüncü kuşak birden fazla aile üyesiyle birlikte profesyonel yöneticilerin de işletmede birarada istihdam edildiği, kompleks bir evredir. İşletme ile aile konularının çok boyutlu olarak karmaşıklık gösterdiği, büyümeye bağlı olarak prosedür, kural ve standardizasyona olan ihtiyacın arttığı dönemdir.⁵⁷ Beklentileri, eğitimleri ve kişilikleri farklı aile üyelerinin birlikteliği, aynı konuya farklı bakış açılarından dolayı sorunları ve anlaşmazlıkları da beraberinde getirir. Üyeler arasındaki ilişkilerin bu durumunun yanında işletmenin piyasada imajı artmakta, yakın çevresini oluşturan tedarikçileri, müşterileri ve rakipleri karşısında güçlenmeye başlamaktadır.⁵⁸ Bu dönemde işletmenin başarılı olup ayakta kalabilmesi için; stratejik yönetim ile işletme odağını netleştirmesine, yöneticilerin ve hissedarların işe bağlılığının artmasına, işletmenin yeniden yatırım yapmasına ihtiyaç vardır.⁵⁹ Yeniden yatırım yapılabilmesi için gerekli finansman aile içinden sağlanamazsa halka açılma seçeneği de bu dönemde gündeme gelir.⁶⁰

2.5.4. Aile İşletmelerinde Süreklilik Evresi

Bu evre; aile ilişkilerinden çok işletmenin ve işlerin ön planda olduğu bir evredir.⁶¹ Kavram olarak sürdürülebilirlik; bilinç, hedef ya da yöntem olarak büyümeye göre yeni bir kavramdır. Aile işletmeleri için öncelikli hedef ayakta kalma, sonrasında ise büyümedir. Süreklilik evresine ulaşan aile işletmelerinin sayısı maalesef azdır. Sürekli olabilmek, sürdürülebilir olmakla mümkündür. Sürekli olmayı başarabilmenin en önemli unsuru kurumsallaşma seviyesinin yükseltilmesidir. Bu evrede işletme

⁵⁶ Attila 45.

⁵⁷ Karpuzoğlu 108.

⁵⁸ Gerber Michael E., Girişimcilik Tutkusunu: Küçük İşletmeler Niçin Batıyor, Nasıl Büyür? Çev: Tayfun Keskin, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1996, 73-76

⁵⁹ Güleş, Arıcıoğlu, Erdinçlebi 108.

⁶⁰ Nazlı Nakıpoğlu "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri: İtalyan-Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama" İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Yıl. 2015, s.14

⁶¹ Alayoğlu 40.

değerleri daha ön plandadır. İşletme amaçları ortaya konularak misyon, vizyon ve işletme stratejileri belirginleşir. Verilere dayalı analizlerle etkili ve verimli iş yapma prensipleri uygulanır. Profesyonel yöneticilerle işler yürütülür. Bu evrede işler ve işi yapacak olanların özellikleri netleşir, yetki ve sorumluluklar adil olarak devredilir, işgörenlerin çalışma şartları açıkça ortaya konur. İnsan kaynakları uygulamalarına gereken önem verilir, insan gücünün önemine uygun politikalar izlenir ve organizasyonun yürütülmesinde sistemli bir yapıya geçilir.⁶² Denetim mekanizması çalışır, harcamalar kontrol altına alınır. Bu aşamadaki olumlu gelişmelerin sağlanması kurumsal yapının güçlendirilmesine, aile içi iletişim yapısının etkin ve verimli bir şekilde sağlanmasına bağlıdır.



⁶² Attila 47.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

Gerek sanayi ve gerekse sanayi sonrası bilgi toplumları farklı iş ve uzmanlık alanlarına ayrılır. Toplumların şehirleri meydana getirmesinden sonra bireylerin öneminin yanında kurumların önemi de artmıştır. Kurumların yönetilebilir olmaları, zenginlik üretimindeki ana unsurlardan birisi olmuştur ve yönetilebilir kurumlar oluşturmanın öncelikli şartı kurumsallaşmadır.

3.1. Tanım

Kurum kelimesi sözlüklerde; “Evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” ya da “Toplum tarafından kabul görmüş veya yasaların öngördüğü biçimde yürütülen uygulama veya kural” olarak tanımlanır.⁶³ Bu tanımlar yalnızca iş örgütlerini değil, sosyal örgütleri de kapsayan geniş bir tanımdır. Yönetim bilimi açısından bir iş örgütünü ya da organizasyonu ifade ederken maddi bir varlığın tanımlaması olarak kurum terimi kullanılır ve tüzel bir kişiliği ifade eder.⁶⁴ Kurumsallaşma ise kurumun sürdürülebilir olmak için gerekli birtakım özelliklere sahip olmasını ve kurumsal olma yönünde atacağı adımları ifade eden, devamlılığı olan bir süreci açıklayan bir terimdir. Kurumsallaşma; örgütün kendi başına bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların sonucu olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir.⁶⁵

Kurumsallaşma, örgüt kavramını araştıran ve örgütsel değişimi anlamaya çalışan bir yaklaşımdır.⁶⁶ İşletmeler içinde buldukları çevreyle sürekli etkileşim halindedir ve çevre şartlarının etkisi altındadır. Çevredeki değişimlerle beraber artan rekabet şartları ve iletişim hızı da işletmeleri sürekli değişime zorlar. Bu değişimin olumsuz etkilerini en aza indirmek ve işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak için; çevreyi izleyerek

⁶³ Çağbayır 2856.

⁶⁴ Güleş, Arıcıoğlu, Erdinçlebi 225.

⁶⁵ Selznick, P. (1996); “Institutionalism Old and New”, *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 270-277.

⁶⁶ Boonsi Frank ve Lars Strannegard (2000), “Organisations coping with Their Natural Environment”, *International Studies of Management & Organisation*, 30 (Fall), 1, 53-66

değişen şartlara hazırlıklı olmak, doğru ve zamanında yapılacak uygulamalarla işletmenin tüzel varlığını korumak gerekir. Kurumsallaşma, bu değişimlere sistematik bir şekilde cevap vermenin bir aracıdır ve doğru tatbik edildiğinde çevreye uyumun sağlanmasına yardımcı olur.

Örgütsel olarak kurumsallaşma; işletmenin standardize olmuş kurallara ve prosedürlere bağlı olarak rasyonel yönetim ilkeleriyle yönetildiği, kişilerden bağımsız olarak yürüyen ve değişen çevre şartlarını izleyerek kendini yenileyebilen bir sistemin işlerlik kazandığı, örgüt kültürünün iş yapış şekillerine hâkim olduğu bir yapıyı ifade eder.⁶⁷ Kurumsallaşma, herkesin ortak iletişim kurabileceği bir dil ve belli bir sistem oluşturma amacı taşırken aynı zamanda işletmenin yeniliklere açık olmasını da sağlar.⁶⁸

İşletmeler kurumsallaşma düzeyi yüksedikçe kişisel uygulamalar ve değer yargılarından uzak durarak çevre koşullarına daha hızlı uyum sağlar.

3.2. Kurumsallaşmaya Zorlayıcı Çevresel Unsurlar

İşletmeleri kurumsallaşmaya zorlayıcı faktörler, içinde bulunduğu çevredeki dışsal ve günümüzde önemi daha fazla artan içsel faktörlerdir. Dışsal faktörler devlete ait kurumlar, pazardaki rakipler, müşteriler, tedarikçiler gibi unsurlardır. Bu unsurlar işletmeleri zorlayıcı, kural koyucu ve bilinçsel olarak baskılar ve işletmeler farklı beklentilerle karşılaşır.⁶⁹ Günümüzde içsel unsurların başında insan kaynağı gelir. Değişen dönemlerin iş yapıları farklılık gösterir. Örneğin kol gücüne dayalı emek yoğun çalışılan tarım ve sonrasında sanayi dönemlerinden sonra bilgiye dayalı; yapay zekâ, robotik teknolojiler, yazılım mühendisliği ve endüstri 4.0 gibi nesnelerin birbiriyle haberleştiği bir dönemdeyiz. İşlerin yapısının değişmesi gibi, değişen kuşakların ihtiyaçları, motivasyon kaynakları, çalışma hayatından beklentileri ve işe bakışları da değişir. Bu da işletmeler için bir baskı unsurudur ve işletmeler bu beklentilerine cevap verebilmek için değişen kuşaklara özgü çözümler geliştirir.

⁶⁷ Cevher Ezgi, 'Kurumsallaşma Küçük işletmeler için bir çözüm müdür yoksa yok olma nedeni midir?' Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 7 Sayı: 32, 1.06.2014, 583-594.

⁶⁸ Kezban Esra Saral Kobal, Olcay Bige Aşkun Yıldırım, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma," *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12 (2016): 100.

⁶⁹ Edward J. Zajac ve James D. Westphal (2004), "The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions", *American Sociological Review*, 69 (June), 3, 433-457.

Bunun sonucu esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma yöntemleri, çalışma ortamlarının ev ortamlarına yakın konforlar içermesi gibi unsurlarla kalifiye beyin gücünün daha motive ve verimli çalışması temin edilir. Böylece işletmeler değişen içsel unsur şartlarına göre kendilerini yenilerler. Zorlayıcı baskı uygulayan kurumların başında devlet kurumları gelir. Devlet, çalışma hayatını doğrudan etkileyen yasalarla işletmeleri belirli şekillerde davranmaya zorlar. İşletmeler de meşruluk kazanabilmek için bu taleplere cevap verir. Son yıllarda iş güvenliği, çevre sağlığı gibi yasalarla işletmeler belirli normlarda hareket etmeye daha fazla zorlanır. Bunlara uygun hareket ederek işletmeler meşruiyet kazanır, aksi halde varlıklarını devam ettirmeleri zorlaşır.

Kural koyucu baskılar, çevresel kurumların oluşturdukları baskılardır. Ticaret ve meslek odaları gibi sektördeki diğer kuruluşlar işletmeleri belirli normlara uygun hareket etmeye ve işletme yapısını bu normlar çerçevesinde değiştirmeye zorlar. Bu normlara uyum sağlama zorunluluğu zorlayıcı kurumlardaki kadar olmasa da, sağlanan uyum işletmelere rakipleri karşısında avantaj sağlar. Örneğin Joint Commission International (JCI); sağlık hizmetlerinin kalitesini ve güvenliğini artırmaya odaklanmış, kâr amacı gütmeyen Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations (JCAHO) kurumunun, uluslararası akreditasyon hizmetleri için oluşturulmuş birimidir. JCI akreditasyonu zorunlu olmamasına rağmen özel hastaneler bu akreditasyonu olarak rakiplerinden pozitif ayrılmak ister. Bu gibi normatif kurumlar aynı zamanda bu zorlamalarla işletmelerde bir kontrol mekanizması işlevi de görür⁷⁰ Bilinçsel kurumlar, ‘kültürel olarak desteklenmiş alışkanlıkları içerir ve işletmelerde açık olmayan etkileri vardır’.⁷¹ İşletmeler içinde var olduğu kültürün alışkanlıklarına ve çevresindeki başka işletmelere çoğunlukla farkında olmadan veya onları model alarak uyum gösterir. Model alma, işgücü transferleri, danışmanlık firmaları ve ticari birlikler aracılığıyla olur.⁷² Bu şekilde sağlanan yeniliklerle işletmeler meşruiyet sağlamakla beraber, çalışma şartlarını değiştirmek için çaba gösterdiğini de ortaya koyar.⁷³

3.3. Kurumsallaşmanın Katkıları

⁷⁰ Zajac ve Westphal, 433-457

⁷¹ Fahri Apaydın, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2009 1

⁷² Güleş, Arıcıoğlu, Erdinçelebi 242.

⁷³ Gürol Yonca Koralp, *Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri*, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2011) 165-166.

Kurumsallaşma soyutluğu ve sübjektifliği veriye dönüştürmenin ve bilgiye dayalı iş yapmanın, böylece sürdürülebilir olmanın en etkili yoludur. Gerek özel işletmeler gerekse devlet kurumları için kurumsallaşmanın sayısız katkılarını belirten Değişim Dinamikleri kurucu ve baş danışmanı Süleyman Erdemir'e göre kurumsallaşma gerek özel gerekse devlet kurumlarında başlıca şu yararları sağlar⁷⁴:

- Yanlış, hatayı, suiistimali, rüşveti, çatışmayı, kayırmacılığı ve ayrımcılığı önler
- İşi yalınlaştırır ve kolaylaştırır
- İşlem sürelerini ve maliyetleri azaltır
- Mükerrer işlemleri, hantallığı, gereksiz dokümanları ve işlemleri kaldırır
- Süreci hızlandırır ve verimi artırır
- Vatandaşa, çalışana ve müşteriye verilen değeri, hürriyeti ve hizmet kalitesini artırır.

Bu katkılar gerek işletme düzeyinde mikro gerekse ülke ve toplum düzeyinde makro olarak şu şekilde özetlenebilir:

1. Mikro Düzey Katkı

- Kurumların yaşamı uzar ve süreklilik sağlanır
- Büyük ölçekler kolay yönetilir ve büyümenin önü açılır
- Nesiller arası geçiş ve veraset sancısız olur
- Kurumlar, nitelikli insan kaynağı için cazip hale gelir ve performans artar
- Paydaşlar arası güven ve dayanışma artarak kalıcı hale gelir

2. Makro Düzey Katkı

- Gelir ve muamelede adalet sağlanır
- Ulusal iş ahlakı yerleşir
- Verimlilik ve kalite artar
- Kalkınma ve refah artar
- İşveren, iş gören, müşteri, tedarikçi, devlet ve toplum arasında iletişim ve huzur artar
- O ülkenin dünyada rekabet gücü artar

⁷⁴<http://dd.com.tr/index.php/makalearastirmaroportaj/makaleler/kurumsallasma-sorunlari-surecleri-ve-yararlari/>, erişim 10.2.2018

3.4. Kurumsallaşmada Temel Kavramlar

Apaydın'a göre işletmeler çevresel baskılar sonucu formelleşerek, profesyonelleşerek, hesap verebilir olarak, kültürel güç elde ederek ve tutarlılık sağlayarak kurumsallaşır. İşletmeler kurumsallaşarak; meşruluk kazanır, tahmin edilebilir olur, denge sağlar, kaynak artırır ve uygunluk elde eder.⁷⁵ Kurumsal yönetim ilkeleriyle de paralellik gösteren bu tanım, sadece teoride değil işletme pratiğinde de sürekliliği sağlayan parametreleri ortaya koyar.

3.4.1. Formelleşme

Formelleşme; işletme yapısının ve faaliyetlerinin, işletmedeki ilişkilerin, işletme çalışanlarının görev, yetki ve sorumluluklarının tanımlanarak belirlenmesi, yazılı prosedürlere ve kurallara bağlı olarak işlerin yürütülmesidir. Kural ve prosedürlerle yürütülen işler çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılabilir uygulanır ve hangi durum karşısında ne yapılacağıyla ilgili her seferinde yeni çözümler aramadan çalışanlar ne yapacağını bilir ve işler süreklilik kazanır. İşletmede hiyerarşik yapının oluşması ve rollerin netleşmesi de formelleşme ile sağlanır.⁷⁶ Formelleşme, belirsizlik ve rol çatışmalarını azaltır, hangi işleri kimlerin yapacağını ve bu işlerin sınırlarını belirler, bu durum etkili koordinasyonu sağlar.⁷⁷ Formelleşme, rutin işlerin en iyi uygulamalarını kurallaştırır ve böylece işletme yeteneğini artırır.⁷⁸ Formelleşmede işlerin yürütülmesi kişisel inisiyatif bırakılmayıp, sistemin kurallarına bağlanması, işletmede kalıcı hafızaya ve öğrenmede birikime destek olur. İşten ayrılan tecrübeli bir çalışanın yokluğu işlerin düzenini aksatmaz ya da işe yeni başlayan bir çalışan işletmede yürüten sisteme hızlı ve kolayca adapte olarak uyum sağlar. Bilginin sistematik olarak formelleşen yapı içerisinde aktarımı, işletmeyi etkili ve verimli çalıştırır. Formelleşme işletmelerin daha uzun süre varlığını devam ettirmesine katkıda bulunur. Bu durum işletmenin dengede kalması ve çevreye sağladığı iyi uyumla açıklanabilir. Formelleşmeyle beraber işletmelerin davranışları belirlilik kazanır ve işletme daha fazla kurumsal işletmelerle iş yapmaya başlar.⁷⁹ Bu da işletmenin daha

⁷⁵ Apaydın 3.

⁷⁶ Paul S. Adler ve Bryan Borys (1996), "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive", *Administrative Science Quarterly*, 41 (March), 1, 61-89

⁷⁷ John R. Kimberly (1979), "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization," *Academy of Management Journal*, 19/9 (September), 437-457

⁷⁸ Adler ve Borys, 61

⁷⁹ Suzanne Staggenborg (1988), "The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-choice Movement", *American Sociological Review*, 53 (August), 4, 585-606.

kalıcı bir çevrede varlığını sürdürmesine olanak tanır. Formelleşmeyle birlikte kaçınılmaz olarak belirli rutinler ve bürokrasi oluşur. Rutinler işletmenin işleyişiyle ilgili temel kuralları en üst seviyede tekrarlama kabiliyetidir. Rutinler zaman içinde iyileştirilebilir ya da değiştirilebilir ama bunun için önce var olmaları gerekir. Prosedürler ne kadar katı olursa, neler olacağını önceden kestirmek o kadar kolay olur.⁸⁰ İşleyen kurumların önemine dikkat çeken Rüştü Bozkurt'a göre rutinleri ve bürokrasisi olmayan işletmeler ayakta kalmaz.⁸¹ Belirli düzeyde formelleşme, işlerin bir düzen içinde yürütülmesini sağlar. Kurumsallaşmak isteyen işletmeler, kendilerini sürekli sorgulayarak yeniliklere ve değişime açık şekilde rutinlerini gözden geçirir ve hantallığa düşmeden fakat yönetimde biçimselliğin yararlarını da gözardı etmeden kendine uygun seviyede formelleşir.

3.4.2. Meşrulaşma

Her işletme kurulduğu ve gelişmeye başladığı andan itibaren kurumsallaşmaya da başlar.⁸² Bunun sebebi kurumsallaşmanın örgüt yapısını yasallaştırmaya da yarayan bir süreç olmasıdır. İşletmeler içinde var olduğu çevreden gelen baskılar sonucu sürekli değişime ve çevreye uyum göstermeye zorlanır. İşletme faaliyetlerinin işletme çevresi tarafından kabul görmesi, bu faaliyetlerin yasallığıyla doğru orantılıdır. Çevreye uyum sağlamak zorunda olan işletmeler bu sayede meşruiyet yani yasal bir tanım kazanarak toplumda kabul görür. Böylece içinde bulunduğu sosyal çevreyle uyum içinde kalır.

⁸⁰ De Bono Edward, *Rekabetüstü*, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000) 61.

⁸¹ Rüştü Bozkurt, *İşleyen Kurumlar Yaratmak*, (İstanbul: Çemenardagül, 2005) 129.

⁸² John R.Kimberly (1979), "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization," *Academy of Management Journal*, 19/9 (September), 437-457

3.4.3. Profesyonelleşme ve Profesyonel Yönetim

Profesyonel yöneticinin aile işletmesindeki en önemli rollerinden bir tanesi, aileyle veya aile üyeleriyle ilgili durumlara takılmadan işletme için alınması gereken kararları alabilmesidir.⁸³

Profesyonellik kavram olarak kişinin belirli konuda uzmanlaşarak o konuda derinlemesine uzmanlık sahibi olmasıdır.⁸⁴ Profesyonel yönetim ise yönetim işinin bir meslek olarak yapılmasıdır. Bir işin meslek olarak değerlendirilmesinde şu faktörler dikkate alınır⁸⁵:

- Sistematik analizle, uygulamalı araştırmayla test edilmiş bilgi topluluğu
- Uzmanlaşmış eğitim ve uygulama
- Sosyal meslek ilkelerine karşı sorumluluk
- Kendi kendini kontrol
- Toplum tarafından o işe verilen otorite ve uygulama serbestliği ile gösterilen saygı
- Meslek üyeleri arasında oluşan mesleki örgütlenme
- Mesleki uygulama yapmaya yeterli olduğunu gösteren belge, lisans
- Duygu, çıkar ve bekleyişlerden arınmış danışmanlık
- Verilen hizmetin karşılığı olarak alınan ücret

İşletmede bir pozisyonda yöneticiliği profesyonel düzeyde gerçekleştirecek bir çalışanın yukarıdaki unsurları kendi bünyesinde barındırması, o işi profesyonel bir meslek olarak yaptığına işaret eder.

Profesyoneller, işletmenin kısa ve uzun vadeli stratejik hedefleri doğrultusunda stratejiler geliştirir. Bu stratejilere göre işletmeyi yönetirken, işletmenin bütün faaliyetlerinin hedeflenen performansta gerçekleşmesi için etkin bir operasyonel ve finansal kontrol sistemi oluştururlar. Müşterilere, sektörel kurum ve kuruluşlara karşı işletmeyi temsil etme sorumluluğu profesyonel yöneticilere aittir.⁸⁶

⁸³ Barnes, Louis B. ve Hershon, Simon A. (1994). Transferring power in the family business. *Family Business Review*, 7 (4), 368- 379

⁸⁴ Edward J. Zajac ve James D. Westphal (2004), "The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions", *American Sociological Review*, 69 (June), 3, 433-457.

⁸⁵ Koçel 83.

⁸⁶ Yılmaz Argüden, *Yönetim Kurulu Sırları* (İstanbul: Rota yayını, 2007) 80.

‘Bir liderin ana gayesi firmasını yaşatmak olmalıdır. Bunun için de profesyonel yönetici kadrosu kurması lazımdır. Ben hep buna çalıştım’ diyen merhum iş insanı Sakıp Sabancı, işletmeler için profesyonelliğin önemini vurgular.⁸⁷

Cemil Ulukan’ın kurumsallaşmadan ne anlaşıldığıyla ilgili yaptığı çalışma sonuçlarına göre işletme sahiplerinin çoğu kurumsallaşmadan ‘profesyonel yönetim; profesyonellerin çalıştırılması’ anlamını çıkartır.⁸⁸ İşletmeler profesyonelleşmenin önemini zihinsel düzeyde bilir fakat, iş yapış ve işe bakış alışkanlıklarından dolayı profesyonellerle çalışmakta zorlanır. Profesyonellerle çalışıldığında sorumlulukla birlikte yetkinin de devredilmesi gerekir ki ancak bu şekilde etkili ve verimli sonuçlar alınır. Ama maalesef uygulamada genellikle sorumluluk verilir fakat yetki sınırlı verilir. Bunun sonucu profesyoneller bildiklerini uygulamada zorluk yaşar. Profesyonellerin işletmelerde başarılı olmaları da bazen yeterli görülmeyip başarılı sonuçlara rağmen profesyonellerle yollar ayrılabilir. Bu konuya Eti şirketinde yaşanan durum örnek verilebilir. 2006’da Eti şirketinin kurucusu Firuz Kanatlı yetkilerini Unilever’de üst düzey yöneticilik yapan Hazım Ellialtı’ya devreder. Şirketin 2007 yılı rakamları hızla yükselir ve pazar payı %36’ya çıkar. Buna rağmen Eti bir süre sonra Hazım Ellialtı ile çalışmasını noktalar. Başarı göstergeleri ortada olmasına rağmen yaşanan bu ayrılık iş dünyasında patron ve CEO ya da patron ve profesyonel yönetici ilişkisinin yeniden sorgulanmasına neden olur.⁸⁹

Profesyonel yöneticilerle çalışmanın işletmenin çevresine uyum sağlamasında ve büyümesinde, en önemlisi de kurumsallaşma sürecinde katkısı çok yüksektir. Çevreyle iletişim halinde olan yöneticiler, çevredeki gelişmeleri izleyerek değişime önderlik eder ve değişim süreçlerinde işletme içindeki adaptasyonu sağlar. Ayrıca profesyonel yönetim, işletmedeki adaletin yüksekliğine işaret etmesi bakımından çalışanların gözünde de olumlu sonuçlar doğurur. Profesyonelliğin olması, adalet duygusuna katkısından dolayı çalışanların işletmeye bağlılığının artmasına, sektördeki diğer işletmeler tarafından işletmenin taklit edilmesine, işletme içi koordinasyonun etkinliğine katkı sağlar.⁹⁰ Profesyonel çalışanların olduğu ortamda çalışma performansı ölçülerek ödül ve ceza sistemi daha kolay uygulanır. Adalaetli bir ödül

⁸⁷ Cem Kozlu, *Kurumsal Kültür* (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2013) 122.

⁸⁸ Cemil Ulukan, “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, AÜAF Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:2005/2 s33

⁸⁹ <http://www.hurriyet.com.tr/eti-grubu-benimle-basarili-demeye-kimsenin-gucu-yetmez-9524394>, erişim 6.2.2018

⁹⁰ Apaydın 14.

ceza sistemi de kurumsallaşma sürecinde önemli rol oynar. Profesyonelleşmenin önemli faydalarından biri de iç denetim ve kontrol sisteminin kurulmasına zemin hazırlamasıdır. Profesyonellerin beklediği performans karşılığındaki ödülün ya da cezanın gerçekleşmesi için izlenebilir ve denetlenebilir işletme düzenine ihtiyaç vardır. Bu da iç kontrol ve denetim yapısının kurulması ve tüm faaliyetlerin ve gerçekleştirme performanslarının izlenerek değerlendirilmesini zorunlu kılar.

Ülkemizde anlam itibarıyla birbirinin yerine ve muadili olarak anlaşılrsa da kurumsallaşma ile profesyonelleşme birbirinden farklı kavramlardır. Aralarındaki ilişki şu şekilde özetlenir:

- Kurumsallaşma; işletmede işlerin kurallar dahilinde yürütülmesiyle, profesyonelleşme; yöneticiliği meslek edinen ehil kişiler eliyle işlerin yürütülmesidir.
- Kurumsallaşma; iş akışındaki sistematiklerle ilgiliyken, profesyonelleşme; bu sistemi işletecek insan kaynağıyla ilgilidir.
- Kurumsallaşma; işletmedeki süreçlerin tanımlı ve sistemli olmasını gerektirirken, profesyonelleşme; söz konusu sistematikle yürütecek elemanların istihdam edilmesidir.⁹¹

İstihdam ve dolayısıyla insan kaynakları, kurumsallaşma ve profesyonelleşmede önemli fonksiyon üstlenir. Bugün ülkemizde şirketlerin %98'inin kurumsallık seviyesi düşük olduğundan insan kaynakları, sahip olduğu on fonksiyondan sadece bir tanesi olan 'personelin özlük işleri ve çalışanlarla ilişkiler' konusunda muhasebenin bir alt fonksiyonu olarak yürütülür.⁹² İşletmeler için insan kaynağı bir yatırım aracıdır ve işletmenin sürekliliği için insan kaynağına yatırım yapılır. Bütün bunlarla beraber şu konuda önemlidir; işletme düzeni içinde var olan sistem yapısı insana hizmet etmeli, insan sisteme hükmetmelidir. İnsan sistem denen yapıya hapsolmemelidir.⁹³ Profesyonel yöneticinin çalışanlarla olan ilişkilerinde içten, açık, tutarlı, kestirilebilir ve saygılı tutum ve davranışlar sergilemesiyle işletmede güven ortamı oluşur. Çalışanları uygun bilgi akışına katarak onlara saygı göstermek şeffaflığın ve güvenin özüdür. Bu durumun eksikliğinde işletmeye, işe ve yöneticiye olan inanç kaybolur ve büyüme durur. Eğer büyüyebilecek bir şirket istiyorsak, çalışan ile yönetici arasında

⁹¹ <http://www.kto.org.tr/d/file/aiilesirketirapor.pdf>, erişim (26.01.2018)

⁹² Şakir Gülsever, 'Verimliliği Artıran İnsan Kaynakları Uygulamaları Semineri', 41. <https://www.iku.edu.tr/upp/2020/files/KOBİMERkitapçık.pdf>, erişim , 08.03.2018

⁹³ Navaro Daniş, 9. Kobiler ve Verimlilik Kongresi "Sürdürülebilir Büyüme" (İstanbul: İKU Yayınları, 2015) 19.

çatışma değil, iş birliği ortamını sağlamak, bütün şirkete yetkiyi dağıtmak ve insanları süreçlere dahil etmek, vizyonu ortaya koyarak işletmeye hizmet eden bir liderlik sergilemek gerekir.

3.4.4. Güçlü Örgüt Kültürü

Örgütsel değer ve ilkeleri oluşturmak aynı zamanda bir meşruluk çabası olarak kurumsallaşmaya destekler.⁹⁴ İşletmedeki örgüt kültürü güçlü ise, çalışanların istenen davranışları sergilemesi kolaylaşır ve bu durum kurumsallaşmaya katkı sağlar.⁹⁵

Kültür; toplumun süreç içinde geliştirdiği ve gelenek hâlinde sürdürdüğü, insanın doğal ve toplumsal çevresine kabul ettirdiği her türlü duygu, düşünce, dil, edebiyat, sanat ve yaşayış alanındaki maddi ve manevi değerler bütünüdür.⁹⁶

Örgütlerde kültür, çalışanlarının yapacakları ve söyleyecekleri şeyler için uygun standartlar hazırlanarak örgütü birarada tutmaya yarayan sosyal bir bağdır. Fonksiyonları ise; sınırsal rolünden hareketle örgüt ve çevresi arasındaki ayrımı belirlemesi, örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırması, kişisel çıkarların üstünde bir yapıya bağlılığın oluşmasını kolaylaştırması ve sosyal sistemin istikrarını sağlamasıdır.⁹⁷ Kültür; çevreye uyum, yenilik, farklılaşma ve etkinlik arasındaki hassas dengeyi açıklayan bir çözümdür.⁹⁸ Aile işletmelerinde etkili olan kültürel değerler işletmeyi kuran aileden gelir. Ailenin inancı, yapısı, kişiliği, yenilikçiliği, işletmenin büyüme yönü ile ilgili politikaları ve ailenin sahip olduğu vizyon bu konuda belirleyici etkiye sahiptir.⁹⁹ Aile kültürü, işletmede örgütsel kültürü pozitif yönlü etkileyen güçlü kültür özelliklerine sahip ise, o zaman bu durum işletme için stratejik bir özellik haline gelir.¹⁰⁰

⁹⁴ Peter Pruzan (1998), "From Control to Values-Based Management and Accountability", Journal of Business Ethics, 17 (October), 13, 1379-1394.

⁹⁵ Apaydın 17.

⁹⁶ Çağbayır 2891.

⁹⁷ Robbins, Stephen P. ve Judge Timothy A., 'Örgütsel Davranış', çev.ed. İnci Erdem (Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2015) 523.

⁹⁸ Halil Saylı ve Veysel Ağca, Aile İşletmelerinde Aile Kültürünün İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Etkisi: Afyon-Denizli Örneği, (İstanbul: AİK Kongresi, 2006) 253.

⁹⁹ N. Athanassou, W. F. Crittenden, L. M. Kelly, P. Marquez, "Founder Centrality Effects On The Mexican Family Firm's Top Management Group: Firm Cultur, Strategic Vision and Goals, and Firm Performance", Journal of World Business, Vol. 37, 2002.

¹⁰⁰ Shaker. A. Zahra, James C. Hayton, Carlo Salvato, Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture, Entrepreneurship Theory and Practice, Summer, 2004

Her işletmenin kendine özgü tutum ve davranışları, değerleri, yazılı olan veya olmayan kuralları olup, her işletmede işlerin işleyişi kendine özgüdür. Bunlar bir bütün olarak örgüt kültürünü oluşturan öğelerdir.

Örgüt kültürü; çalışanların işletmedeki davranışlarını yönlendiren kurallar ya da normlar sistemini sağlar.¹⁰¹ Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından ortaklaşa paylaşılan ve her işletmede kendine özgü olan değerler, ilkeler, norm ve kurallardan oluşur. Güçlü örgüt kültürünün genel özellikleri; tutarlılık, homojenlik, durağanlık, yoğunluk, uygunluk, ahenk, sıklık, etki ve içsel kontroldür.¹⁰² Örgüt kültürünün güçlü olması aynı zamanda çalışanlar arasında birlik ve beraberliği temin eder, işletme performansını, çalışan motivasyonunu artırır, personel değişimi, rekabet ve benzeri birçok konuda işletmeye avantaj getirir. Robbins ve Judge'ye göre bir işletmenin aşağıdaki unsurlardan haberdar olması, işletmedeki örgüt kültürü hakkında bütünsel bir durum ortaya koyar:¹⁰³

- Yenilik ve risk alma
- Ayrıntıya dikkat etme
- Sonuca odaklılık
- İnsana odaklılık
- Takım odaklılık
- Saldırganlık
- İstikrar

Kurucu ailenin kültürü bu unsurlara sahip olduğu oranda güçlü bir işletme kültüründen söz edilir.

¹⁰¹ Gottlieb, Jonathan Z. ve Jyotsna Sanzgiri (1996), "Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations", Journal of Business Ethics, 15 (December), 12, 1275-1285.

¹⁰² Sayılı ve Ağca, 254.

¹⁰³ Robbins ve Judge, 520.

3.5. Kurumsallaşma Ve Kurumsal Yönetim Ayrımı

İki kavram arasındaki yakınlık İngilizce'den 'corporate governance' terimini Türkçe'ye çevirirken 'corporate' kelimesinin Türkçe karşılığı olarak 'kurumsal' kelimesinin çevrilmesinden gelir. Burada anlaşılması gereken ifade kurumsallaşma değil 'şirketle, kurumla ilgili' değildir. Literatürde kelimelerin benzerliğinden dolayı karıştırılan kurumsal yönetim kavramı, kurumsallaşmanın devamı olarak da görülebilir. Kurumsallaşmadan beklenen formelleşme, meşrulaşma, profesyonellik, hesap verebilirlik, örgüt kültürü oluşturma ve tutarlılık ilkeleri ile kurumsal yönetimde yer alan şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik, sorumluluk ilkeri birbiriyle birebir örtüşmese de kurumsallaşma seviyesi yüksek bir aile işletmesinde kurumsal yönetim ilkelerini uygulamak daha kolay olur.¹⁰⁴

Bilkent Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Abdullah Atalar'a göre kurumsal yönetim şirketlere ortak akılla hareket etme imkânı sağlar ve bu durum çalışanların şirkete olan güvenini pozitif etkiler. Karar alma süreçlerinde yer alan çalışanlar şirketi benimser, bu da performansa olumlu katkı sağlar. ODE Yalıtım A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan'a göre 2014'de 'yılın girişimcisi ve en rekabetçi şirket' seçilmelerinde en önemli pay kurumsallaşmaya aittir. Türkiye'de patronların şirketi değil sermayeyi yönetmesi, operasyona değil strateji geliştirmeye odaklanması gerekir ve kurumsal yönetim şirketlere bu imkânı sağlar.¹⁰⁵

Kurumsallaşma'da işletme faaliyetlerinin ve yönetiminin bir sistem olarak yerine getirilmesi anlaşılır ve sistemin parçalarını oluşturan her bir parçanın sistemin tamamındaki rolleri ve görevleri tanımlanır. İşletme amaçlarına uygun bir örgüt yapısı oluşturulur, her bölümün iş ve görev tanımları yazılı olarak belirlenir, bu hedeflere göre işletmenin iç düzenlemesi yapılarak yetki ve sorumluluklar dağıtılır ve profesyonel bir yönetime geçilmesi sağlanır. Kurumsal yönetim'de ise kurumsallaşmadan farklı olarak "sahiplik" kavramı ön plana çıkar. Kurumsal yönetimde, şirkette hisse senedi sahibi olan pay sahiplerinin haklarının korunması ve bu hakları kullanmasının kolaylaştırılması için sistem kurulur ve bu sistem yönetim

¹⁰⁴ Ali Alp, Saim Kılıç, *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli* (İstanbul: Doğan Yayıncılık, 2014) 29.

¹⁰⁵ <http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyetalanlari/yayinlarimiz/kurumsalyonetimdergisi/tykyddergisai25.pdf>, erişim 10.2.2018

kurulu, pay sahipleri ile şirket üst düzey yönetimi arasındaki ilişkileri de düzenleyen bir sistemdir.¹⁰⁶

TKYD'nin yaptığı 'Kurumsal Yönetim Algı Araştırması'na göre işletmeler genellikle kurumsallaşma ile kurumsal yönetimi kavramlarını birbirine karıştırır. Aynı araştırma sonuç raporuna göre kurumsallaşma, kurumsal yönetimle ilgili farkındalık oluşması için ön koşul olarak görülür ve kurumsallaşmayı sağlamış bir şirket kurumsal yönetimin önemini daha fazla anlar.¹⁰⁷

3.6. Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim, dünyada 80'li yıllardan sonra başlayan ve son yıllarda ülkemizde de önem kazanan bir kavramdır. Kavramın önemini eski Amerikan Sermaye Piyasası Komisyonu eski başkanı Arthur Lewitt kısaca şöyle özetler; 'kurumsal yönetimin önemi işletmelerin doğru muhasebe standartları, denetim, şeffaf raporlama ile doğru yönetilmesini sağlayarak ülkeye gelen sermayenin başka ülkelere kaçmamasını temin etmekten gelir.'¹⁰⁸

Kurumsal yönetim sermayenin uluslararası hareket ettiği günümüzde ekonomilerin ve şirketlerin rekabet gücünü doğrudan etkiler. Kurumsal yönetim sistemleri mülkiyet yapılarına, hukuk sisteminin kaynaklarına, endüstrinin yapısına ve üretim faaliyetlerinin niteliğine, tarihi ve kültürel faktörlere göre farklılıklar gösterse de iyi bir sistemin temel ilkeleri hesap verme, sorumluluk, şeffaflık ve adillik/eşitlidir.¹⁰⁹ Kurumsal yönetim dar anlamda¹¹⁰; "şirketlerin yönetim çerçevesinin, hissedarlarının ve diğer paydaşlarının beklentileri dikkate alınarak, sürdürülebilir değer yaratacak şekilde tasarlanmasıdır." Kurumsal yönetim geniş anlamda şu şekilde tanımlanır¹¹¹:

'Sürdürülebilir değer yaratmak ve uzun vadede şirketin sürekliliğini sağlamak için şirket faaliyetleri yürütülürken; yönetim kurulu, üst yönetim, hissedarlar ve diğer

¹⁰⁶ <http://www.hakanguclu.com/kurumsal-yonetim/kurumsallasma-ve-kurumsal-yonetim/>, erişim, 20.02.2018

¹⁰⁷ <http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyetalanlari/yayinlarimiz/kydyayinlari/kurumsalyonetimalgiarastirmasi.pdf>, erişim, 08.03.2018

¹⁰⁸ Güler Manisalı Darman, *Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye* (Ankara: ICC Yayınları, 2008) 12.

¹⁰⁹ <http://cgft.sabanciuniv.edu/sites/cgft.sabanciuniv.edu/files/Sempozyum2003.pdf>, erişim 05.03.2018

¹¹⁰ <http://saimkilic.com/doc/hissedar14.pdf>, erişim 05.03.2018

¹¹¹ Alp ve Kılıç 37.

paydaşlarla olan ilişkilerin, bunların rol ve sorumluluklarının şeffalık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri esas alınarak en uygun şekilde tasarlandığı, yönetim ve denetim fonksiyonlarının birbirinden ayrıldığı, hissedarların çıkarları korunurken diğer ilgili paydaşların hak ve menfaatlerine de saygı gösterildiği, iyi şirket yönetimi biçimi şeklindedir.’

Darman’a göre iyi bir kurumsal yönetim, iyi bir risk yönetimidir.¹¹²

Kurumsal yönetim uygulamaları işletmeler açısından:

- Düşük sermaye maliyeti
- Finansman imkanları ile likitide artışı
- Krizleri kolay atlatabilme
- Sermaye piyasasından dışlanmama
- İşletme performansında artış
- Rekabet gücünde artış
- Birleşme ve satınalmalarda avantaj
- İtibar ve değer artışı
- Yerli ve yabancı ortaklıklar kurulmasında kolaylık
- Sürdürülebilirlik

Kurumsal yönetim uygulamaları ülkeler açısından:

- Ülke imajının iyileşmesi
- Sermayenin yurt dışına kaçışının önlenmesi
- Yabancı sermaye yatırımlarının artması
- Ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması
- Krizlerin daha az zararla atlatılması
- Kaynakların daha etkin kullanılması

¹¹² Darman 13.

- Refahın artırılması ve sürdürülmesi katkılarını sağlar.^{113,114}

Aile şirketlerinde geliştirilecek olan kurumsal yönetim düzenlemeleriyle birlikte;

- Profesyonel yöneticilerin performans şeffaflığı
- Performans bazında ve adil piyasa koşullarına uygun şekilde ücretlendirme
- Kariyer gelişim yollarının aile üyeleri tarafından tıkanmaması
- Profesyonellerin ve aile üyelerinin aynı performans sistemine tabi olmaları
- Karar almada yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi konularına yanıt verilerek, yetenekli profesyonellerin işletmede istihdamı sağlanır.¹¹⁵

Kurumsal yönetim'in aile ve diğer işletmelerde istenen sonuçlara ulaşması için;

- Uyum analizi ve yol haritasını doğru belirleme
- İnsan kaynağı, teknoloji ve yetkinliklerin uygunluğu
- Yerinde ve zamanında gözetim ve denetim faaliyetleri sürdürme
- Sistematiik olma
- Sürdürülebilir işletme güvencesi ve katma değer yaratan proaktif süreç oluşturma
- Doğru iş ve çözüm ortaklığı, konularına dikkat edilmesi gerekir.¹¹⁶

Başlıca kurumsal yönetim ilkeleri: Şeffaflık, Sorumluluk, Hesap Verebilirlik, Adillik/Eşitliktir.

3.6.1. Şeffaflık

İşletme faaliyetleri başlamadan önce, yürütülürken ve sonrasında bilgi akışının kısıtlanmadan akması şeffaflık ve açıklık kültürü olarak tanımlanır. Bilgi akışından kastedilen kritik bilginin doğru nedenle, doğru kişiye, doğru zamanda ulaşmasıdır. İşletmelerin rekabet etme, sorun çözme, yenilikler üretme (inovasyon), güçlülere göğüs germe ve hedeflere ulaşma kapasitesi bilgi akışının işletme içinde ve dışında düzgün dağıtılmasıyla doğrudan ilgilidir.¹¹⁷ İşletme paydaşlarının kararlarını etkileyebilecek nitelikteki önemlilik esasına göre işletmeyle ilgili finansal olan ve

¹¹³ Darman 78.

¹¹⁴ Sebilcioğlu ve diğerleri 27-29.

¹¹⁵ Sebilcioğlu ve diğerleri 16.

¹¹⁶ Ahmet Turan Öztürk 'Kurumsal Entegrasyon ve Türk Kobilerinin Yol Haritası' 5.AİK Kongre Kitabı (İstanbul: İKU Yayınları,2012) 70-72.

¹¹⁷ Warren Bennis, Daniel Goleman, James O'Toole, *Şeffaflık*, çev. Ümit Şensoy (İstanbul: Optimist Yayım Dağıtım, 2010) 15.

olmayan tüm bilgilerin şirketin hissedar ve paydaşlarına; doğru, eksiksiz, tam, zamanında, anlaşılır analiz edilebilir, düşük maliyetle ve kolayca erişilebilir şekilde sunulmasıdır.¹¹⁸

Şeffaflık gereği paylaşılan bilginin bazı özellikleri şunlardır.¹¹⁹

- Anlaşılır, açık, doğru ve eksiksiz
- Tarafsızlıkla sunulan, yanıltıcı olmayan
- Analiz yapılabilir, düşük maliyetli, kolay ve zamanında erişilebilir.

3.6.2. Sorumluluk

İşletmelerin faaliyetlerini yürütürken; yasal mevzuata, işletme esas sözleşmesine, şirket içi düzenlemelere uygun şekilde davranması ve bunun denetlenmesidir.¹²⁰ İşletmeyi yönetmeye, temsil etmeye yönetim kurulu yekili olup tüm paydaşlara ve topluma karşı sorumluluğu yönetim kurulu taşır. Profesyonel bir yönetim kurulu, aile işletmelerinin kurumsallaşmasında önemli etkiye sahiptir.

Kurumsal yönetim ilkelerine göre kanunlar sorumluluk açısından genelde minimum standartlar oluşturur ve gerçek sorumlu şirket davranışı, yasal zorunlulukların ötesinde davranmayı gerektirir.¹²¹

Aile işletmelerinde çoğunluk hisse sahibinin, azınlık hisseli ortakların haklarına riayet etmeden işletmeyi yönetmesi sorumluluktan uzak bir yönetim tarzıdır. İşletmeler toplumsal normlara karşı saygılı davranarak gerekli hassasiyeti göstermesi de sorumluluk anlayışının bir gereğidir. İçinde var olduğu toplumun bir parçası olan işletmeler bu hassasiyeti göstererek varlığının devamlılığına katkı sağlar. Aksi halde toplumda işletmeye karşı güven duygusu zayıflar. Sorumluluk ilkesi gereği yönetim kurulu; tüm ortakların çıkarlarını korumayı amaçlar, tüm paydaşların menfaatlerini gözeterek mevcut mevzuata uyum sağlar, temel gözetim fonksiyonlarıyla ilgili konuları yerine getirir.¹²²

¹¹⁸ Alp ve Kılıç 59.

¹¹⁹ Melek Karacalar, İşletmelerde Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İç Denetim Sistemleri, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, 34.

¹²⁰ Güler Manisalı Darman, Kurumsal Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik, (Ankara: Türmob Yay.394) 10.

¹²¹ <http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyetalanlari/yayinlarimiz/kydyayinlari/nedirbukurumsalyonetim.pdf>, erişim, 08.03.2018

¹²² Karacalar 35.

Sorumluluk ilkesi gereği;

- Çalışanların yönetime katılımı desteklenir
- Paydaşların yönetim kuruluna endişelerini iletmesi sağlanır
- Etkili iflas kapsamı belirlenir
- Alacaklı hakları, etkin şekilde icraya konulur.

3.6.3. Hesap Verebilirlik

İşletme yönetiminde güvenin ve meşruluğun devamlılığı için sahip oldukları özgürlükler nedeniyle etkili bir hesap verebilirlik mekanizmasının yöneticilere karşı oluşturulması gerekir.¹²³

Yönetim kurulu, üst yönetimin performansını bağımsız bir şekilde izler ve hissedarlara karşı üst yönetimin hesap verebilirliğini sağlar. Hesap verebilirliğin sağlanması için karar alma gücünün kimde olduğu ve yönetim kurulu ile tepe yönetim arasındaki sorumluluk sınırları açık şekilde tanımlanır.

3.6.4. Adillik / Eşitlik

Adillik, işletme yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasını ve bütün hissedar haklarının korunarak yapılan sözleşmelerin uygulanmasını ifade eder. Mülkiyetin sahibi olan hissedarlar, işletmedeki çıkarlarını sürdürme veya elden çıkarma hakkına da sahiptir. Etkili bir kurumsal yönetim, bu mülkiyet haklarını korurken, güvenli sahiplik, kayıt ve transfer yöntemlerini içeren yasa, prosedür ve uygulamalara dayanır.¹²⁴

3.7. Kurumsallaşma İle Birlikte Değişen Kavramlar

¹²³ Abdullah Şavkın, İşletmelerde Kurumsal Yönetim ve Türkiye Örneği, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, 9.
¹²⁴ <http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyetalanlari/yayinlarimiz/tkydyayinlari/nedirbukurumsalyonetim.pdf>, erişim, 08.03.2018

Kurumsallaşma sürecinden sonra işletmelerde bazı kavramlarda da değişim olması beklenir. Bu kavramların ne kadarı bir işletmede değişime uğramışsa, o oranda kurumsallaşma seviyesinde artış olduğundan söz edilebilir.¹²⁵

Tablo 3.1. Kurumsallaşma Öncesi ve Sonrası Değişen Kavramlar

Kurumsallaşma Öncesi	Kurumsallaşma Sonrası
Ben	Biz
Yönetici	Lider-Yönetici
Anlık Yönetim	Stratejik Yönetim
Yönetim	Yönetişim
Ben Bilirim	Ortak Akıl
Yetkilendirme	Güçlendirme
Kişisel Kültür	Kurum Kültürü
Personel	İnsan Kaynakları
Amaçlar	Hedefler
İşlem Yığılıları	Süreçler
Kaotik Yapı	Tanımlanmış Yapı
Pazar Arama	İş Geliştirme&İnovasyon
Sorun Çözme	Sorun Önleme
Kriz Yönetimi	Risk Yönetimi
Saklı Bilgi	Kurumsal Bellek
Kanaate Dayalı Yönetim	Bilgiye Dayalı Yönetim
İnformel İletişim	Formel ve Açık İletişim
Sıradanlık	Markalaşma
İmaj Sahibi Olma	İtibar Yönetimi

Kaynak: Hatice Tomris Tuncel, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma*, Konya Ticaret Odası 2011, 7

¹²⁵ http://www.kto.org.tr/d/file/aile_sirketi_rapor.pdf, erişim (26.01.2018)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI

Global Family Business Consultants tarafından 2003 yılında yapılan araştırmada Türkiye'nin en eski 50 şirketi içinden, kurumsallaşarak dağılmadan 4. kuşağa geçebilen şirket sayısı sadece 3'tür ve araştırmaya göre aile işletmelerinin varlığını devam ettiremeyerek yok olma sebepleri şunlardır¹²⁶ :

%43 kardeşler arası çatışma

%19 miras kavgası

%19 aile içi anlaşmazlıklar

%14 kardeş-yeğen-kuzen anlaşmazlıkları

%5 aileler arası anlaşmazlıklardır.

Araştırmaya göre kardeşler arası ya da aile içi yaşanan çatışmalar aile işletmelerinin dağılmasında çok önemli bir oran tutar, bunu önlemenin yolu ileride değinileceği gibi aile işletmelerinin kurumsallaşmasında önemli yeri olan aile anayasası hazırlayarak gelecek kuşakları bu yasalar içinde davranmaya teşvik etmektir. Aile işletmeleri kurumsallaşma seviyesini yükselterek varlığını kuşaktan kuşağa sürdürebilir. Kurumsallaşma ise bir süreç gerektirir. Kurumsallaşma bir kerelik bir eylem faaliyeti olmayıp bir süreci ifade eder ve bu süreç; alışkanlıkların yerleşmesi, nesnelleştirme ve olgunlaşma aşamaları olarak ifade edilir.¹²⁷

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ihtiyacı genellikle iki şekilde başlar: Bunların ilki; büyüme süreci belirli bir aşamaya gelir ve işler artık eskisi gibi kontrol edilip yönetilemez hâl alır. Bu aşamaya “kritik büyüme aşaması” denir. Büyüme süreci evrelerinde büyüme aşamasından genişlemeye oradan da olgunluk aşamasına

¹²⁶ Nihan Birincioğlu, Taner Acuner, “Aile İşletmeleri Kurucularının Ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği” Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 14 (2015): 493.

¹²⁷ Güleş, Arıcıoğlu, Erdinçelebi 273.

geçilerek kritik büyüme aşamasına varılır.¹²⁸ İkincisi de aile içinden, ortaklardan, yakın iş çevresinden veya özellikle de ikinci kuşaktan gelenlerin işletmenin devamlılığı için bu konuyu önemsemesi ve aileyi bu konuda uyarması ve ikna etmesi ile ortaya çıkar.

Aile işletmelerinin zihninde kurumsallaşma kavramına yüklenen bazı olumsuz anlamlar vardır. Aile işletmelerinin kurumsallaşma kavramına mesafeli durmasına sebep olan bu olumsuz düşünceleri ortadan kaldırması ve kurumsallaşmayı varlığını devam ettirmenin yegâne aracı olarak görmesi gerekir. Kurumsallaşma ile ilgili olumsuz düşünceler¹²⁹:

- İşletmeyi tamamen profesyonellere teslim etme
- İşletme kontrolünü elden çıkarma ve işleri denetleyememe
- Kurucunun elini eteğini işten çekmesi
- İşletmeyi gereksiz bürokrasiyle hantallaştırma
- Çalışan sayısını gereksiz yere çoğaltma ve maliyetleri arttırma
- İşletme sırlarının ifşâ olması
- Sürekli danışmanlarla çalışma ve onlara bağımlı olma
- İşletmeyi yazılı kurallara boğma, şeklinde sıralanır.

Gerek yukarıda sayılan olumsuz düşünceler gerek işletmenin başlamış bir kurumsallaşma sürecinde üzerine düşen görevleri yerine getirmeyişi, gerekse alınan danışmanlık hizmetinin kalitesinden kaynaklanan ve kurumsallaşma seviyesini istenen noktaya taşıyamayan olumsuz kurumsallaşma tecrübeleri, işletmelerin kurumsallaşmaya tamamen uzak durmasına ve diğer işletmelerin de kurumsallaşma konusuna mesafeli bakmasına sebep olur. Bütün bu sorunlara sebep olmamak için kurumsallaşma sürecinde şu iki konuya dikkat edilir:

- Her işletmeye uygulanabilecek tek tip bir kurumsallaşma reçetesi yoktur
- Kurumsallaşma yol haritasının işletmenin kendi yapısına ve ihtiyaçlarına uygun bir öncelik sırasına göre çıkartılır.

¹²⁸ İsmail Hakkı Dinçay 'Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci Ve İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Bir Alan Araştırması: Yurtbay Seramik A.Ş. Örneği', Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Yıl.2016 s.28

¹²⁹ Attila 92.

Darman'a göre kurumsallaşmanın en önemli katkısı olan sürdürülebilirliği sağlamak için aile şirketleri öncelikle şu sorulara kendi içinde cevap aramalıdır¹³⁰:

- Büyümeye hazır mıyız?
- Nasıl bir büyüme stratejisi izleyecek ve büyümeyi nasıl finanse edeceğiz?
- Halka açılırsak nasıl bir denge öngöreceğiz?
- Büyürken arkadan gelen aile fertlerinin istihdamında nasıl yol izleyeceğiz?

Aşağıda örnek verilen bazı aile işletmelerinin ortak özelliği kurumsallaşmış olmaları ve böylece kuşaklar boyu varlığını devam ettirmeleridir.

Tablo 4.1. Dünyadaki Eski Aile İşletmeleri

Aile İşletmesi Adı - Sektör - Ülke	Kuruluş Yılı	Yönetimdeki Kuşak
Kongo Gumi – İnşaat- Japonya	578	40. kuşak
Hoshi Ryokan – Konaklama- Japonya	718	46. kuşak
Chateau de Goulaine – Şarap Bağcılığı – Fransa	1000	-
Barone Ricasoli – Zeytinyağı Üretimi – İtalya	1114	-

Kaynak: <http://tesam.org.tr/sirketlerde-kurumsallasmanin-onemi/>, erişim 06.03.2017

Kurumsallaşmış aile işletmesinin özellikleri Alacaklıoğlu'na göre şunlardır¹³¹:

- Misyon, vizyon ve amacın açık ve netliği (Stratejik iş planı)
- İletişim ve çatışma çözümlerinin açık ve netliği (Aile konseyi ve aile anayasası)
- Aile üyelerinin işe katılımları için açık prosedürler
- Haleflik Planlaması, nesiller arası devir teslim (Kurumsallaşma sürecinin %60'ını oluşturur)
- Danışmanlara ve yöneticilere kulak verme istekliliği
- İş dışında zaman geçirme ve eğlenme yeteneği (İş dışı aile zamanı)

¹³⁰ Darman 23.

¹³¹ Dursun Bingöl, Ünsal Sığı, Ahmet Tunçay, *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak EFQM Mükemmellik Modeli*, 4.AİK Kongre Kitabı (İstanbul: İKU Yayınları,2010) 58.

Büyümei sağlamış ve uzun yıllar sürdürülebilirliğini devam ettirmiş olan dünyadaki aile işletmelerinin bazı ortak felsefe ve politikalara sahip olduğu görülür. Bu felsefe ve politikalar aşağıda tablo halinde gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Büyümüş ve Sürdürülebilirliği Sağlamış Aile İşletmelerinin En Önemli Ortak Felsefe ve Politikaları

ÖNEMLİ FELSEFELER	ÖNEMLİ POLİTİKALAR
Değişim ve Meydan Okumaya Saygı, Geleneksek Kalıplara Hapsolmama	Gereksinim Duyulmadan Politikaları Belirleme
Aile Şirketlerinin Unsurlarının Ortak Oluşu, Algıların Farklılığı	Ortak Amacın Anlamı, Doğru Vizyon ve Misyon Belirleme
Doğru ve Düzgün İşleyen İletişim Ortamı	Süreç- Sorun Çözümü için Düşünme, Bir Araya Gelme ve Tartışma
Planlama: İş, Liderlik ve Kariyer, Servet Yönetimi, Ailenin Devamlılığı	İyi Ebeveynlik, Gelecek Kuşaklara Doğru Rol Model Olma
Bağlılık ve Sorumluluk	

Kaynak: Güler Manisalı Darman, Kurumsal Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik, (Ankara: Türmob Yay.394) 139-141.

Aile işletmelerinin farklı evrelerinde kurumsallaşma süreciyle ilgili gerek aile gerekse işletme açısından dikkat edilmesi gereken farklı konular vardır. Bu konular evrelere göre aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Şirket Ve Aile Açısından Kurumsallaşma Sürecinde Farklı Evrelerde Dikkat Edilecek Konular

	İŞLETME AÇISINDAN	AİLE AÇISINDAN
KURUCU EVRESİ	Ödül ilkesi, hak edeni ödüllendirme	Aile önde gelir, aileye zaman ayrılır
	En yetkin aile üyesini işletmeye çekme	Aile şirketi öğrenciliği ile eğitime önem verme
	Aileden olmayan yöneticilere şans verme	Örnek mütevazı yaşam
	Aile dışı olanlara varlık edinme fırsatı verme	Sahip olunan varlıklar ne gösterilir ne de saklanır, nötr değerlendirilir
	Sosyal girişimcilik	
	Kesin emeklilik için yaş tespit etme	
KARDEŞ ORTAKLIĞI – BÜYÜME VE GELİŞME EVRESİ	Hisse satışlarının kolaylaştırılması	Gelecek neslin erken eğitimi
	Halka kapalı olmanın avantajlarını kullanma	Şeffaflık
	İşletme yanlılığı, aile için iyi olan her zaman işletme için iyi olmayabilir	Ailenin ilkeleri, aile anayasası gibi
	Seçici aile istihdamı	İletişim becerileri
	Aile reisi rolünün varisi	Kişisel hesap, gençlerin kendi hesapları
		Değerlerin mirası
KOMPLEKS EVRE KUZENLERİN İŞ BİRLİĞİ	Değişim geleneği	Aile toplantıları
	Girişimcilik Ruhu	Sorumlu sahiplik eğitimi, hissedarlığı anlamak
	Yaratıcı sermaye	Çalışmayan hissedarlar bilgilendirilmeli, böylece ortalığı karıştırmamalılar
	Esnek temettü politikaları	Yöneticilere/yönetime saygı ve keyfi müdahaleden kaçınma
	Sınırsız şirket ömrü, uzun vadeli stratejiler olmalı	İhtiyacı olan aile bireylerine yardım
	Kişiselleştirilmeyen sahiplik	Tek aile kavramı, kuzenlerin birlikteliği
		Ailede liderlik konusuna önem verilmeli

Kaynak: Güler Manisalı Darman, Kurumsal Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik, (Ankara: Türmob Yay.394) 142.-148.

4.1. Kurumsallaşma Süreci

Aile işletmeleri kurumsallaşma süreciyle aşağıdaki konular ele alır.

- Danışmanlık Hizmeti Alma
- Mevcut Durum Analizi
- Aile Meclisi ve Aile Konseyi ile İşletmede İletişimi Kuvvetlendirme
- Yönetim Kurulu Oluşturma ve Etkinliğini Sağlama
- Aile Anayasası Hazırlama

4.2. Danışmanlık Hizmeti Alma

Aile işletmeleri kendi faaliyet alanlarındaki bilgi ve tecrübelerine rağmen kurumsallaşma konusunda yeterli bilgiye genellikle sahip değildir. Kurumsallaşma faaliyetlerinin yürütmesi için bir danışman veya danışmanlık firması ile çalışılır. İşletmelerin artan rekabet ortamında hem ticari faaliyetlerini etkili ve verimli yürütmesi hem de başta kurumsallaşma faaliyetleri olmak üzere; yönetim, finans, hukuk, satış gibi farklı uzmanlık konularında dünyadaki güncel bilgiye doğru zamanda ve hızda sahip olması beklenemez. Bu eksikliği gidermenin yolu doğru ve etkili bir danışmanlık hizmeti alımıdır.

Kurumsallaşma faaliyetlerine ihtiyaç duyulmasının ve yol gösterici olarak danışmanlık hizmeti alınmasının belli başlı nedenleri vardır. Bu nedenlerden bazıları;

- İşlerin büyümesiyle birlikte artık ailenin işletme faaliyetlerini yürütürken ve kontrol ederken zorlanmaya başlaması
- Bazı aile üyelerinin diğer üyelerden habersiz kararlar alması
- Ortaklar arası iletişim sorunları yaşanması
- Kurucu hissedarlardan birinin ani vefatı,
- İşletme yeni ortakların dahil olması
- İşletmenin halka açılması karar verilmesi
- İkinci kuşak yöneticilerin işletmeye dahil olmasıyla yaşanan sorunlardır.

Bu sebeplerle birlikte işletmede işlerin istenildiği gibi gitmemesi, sektör ya da pazarda daralma olması, insan kaynaklarında yaşanan hızlı işgücü devri gibi sebepler de işletmeleri kurtuluş olarak danışmanlık hizmeti almaya iter.¹³²

Danışmanlık hizmeti almakla birlikte, kurumsallaşma süreci her zaman istenildiği gibi sonuçlanmaz. Burada en büyük etmen, danışmanlık hizmeti ile yapılan tespitlere uygun faaliyetlere geçilmesinde zorlanması, alışkanlıkların bırakılamamasıdır. Burada kişisel nedenler devreye girer. Ortaklı yapılarda hisse oranı fazla olan üye, gücü elinde tutmaktan vazgeçmek istememesi, alınan kararların kişisel görüşleriyle uyuşmaması, mevcut düzende de işlerin bir şekilde yürütülebilmesi fakat uzun vadede doğabilecek sorunların ön görülebilmesi, işletmelerin alınan hizmetten yeterince istifade etmesine engel olur. Bununla birlikte, aile işletmelerinin duygusal yapısı da gözönüne alınmadan, önceliklerin doğru belirlenmeden, teşhis ve tespitlerin objektiflikten uzak olarak verildiği danışmanlık hizmetleri de işletmeleri kurumsallaşma faaliyetlerinden uzaklaştırmakta, bildikleri yolun en doğru yol olduğu yanlışına düşmelerine sebep olmaktadır. Liyakat, danışmanlıkta da en önemli konudur. Danışmanın gerek hizmet verdiği konulardaki bilgisi gerek tecrübesi ve gerekse etik değerlere uygun hareket etmesi işletmelerin doğru yönlendirilmesinde ve kurumsallaşma faaliyetlerinin başarısında önemli unsurlardır.

Aile işletmelerinin duygusal ve dışı kapalı bir yapıya sahip olmaları, var olan sorunlarını görmeyi ve bu sorunları dışı açarak çözüm arayışını geciktirir. İşletmedeki aile ilişkileri ve mülkiyet yapısından kaynaklanan sorunların çözümü ise çok daha zordur. Sonuç odaklı çalışan ve ticari başarıları ile geldiği noktada danışmanlık almaya karar veren aile işletmelerinde, alınan hizmet ile istenen değişimi hemen görmek istemesi, oysaki kurumsallaşmanın bir süreç olarak kademeli bir değişimle başarılması, işletmeleri sabırsızlığa da götürmekte bu da süreci olumsuz etkilemektedir. Verilen danışmanlık hizmeti bu gibi duygusal ve psikolojik zorlukları ve beklentileri yönetebilecek donanımda olursa, istenen sonuç alınır.

¹³² İlhami Fındıkçı, *Eyvah Yeni Kuşak Geliyor. Aile Şirketlerinden Dersler*, (İstanbul: Alfa Yayınları, 2014) 194.

4.3. Mevcut Durum Analizi

Kurumsallaşma çalışmalarda öncelikli olarak işletmenin mevcut durumu analiz edilir. Analiz, bir şeyin parçalarına ayrılarak yalınlaştırılması, bileşenlerinin ve öğelerinin bulunmasıdır. Analizde bilinmeyen şeyler bilinenlerle karşılaştırılır, parçalar arası ilişkiler ortaya çıkarılır ve yeniden birleştirilerek bir bütün haline getirilir.¹³³ Veriler ancak analiz edilerek bir bağlam içinde değerlendirilmesiyle bilgiye dönüşür. Bir bağlam içinde anlamlı olmayan bir veri, bir başka bağlamda anlam ifade edebilir.¹³⁴ Doğru verileri toplayıp, bu verileri doğru bağlamda değerlendirerek yorumlayabilmek, çözüme giden yolda önem taşır.

Sistemin yapısı ona uygun davranışı doğurur yaklaşımından hareketle sorunların hangi nedenlerden kaynaklandığı Neden Analizi ile sorgulanır. Böylece resmin bütünü görülerek sorunu oluşturan düşünsel modeller sorgulanır, verilerle çalışılır, sosyal ilişkiler genişletilir ve birlikte düşünerek eyleme geçilebildiğinden bu durum sonuç almayı doğrudan etkiler.¹³⁵ Darman'a göre işletmeler kurumsallaşmaya güçlü ve zayıf yönlerini tespit edeceği kurumsal analiz ile başlamalı, hemen peşinden güçlü yönlerin oluşturacağı fırsatlara ve zayıf yönlerden kaynaklanabilecek tehditlere odaklanılmalıdır.¹³⁶

Durum analizi genelde iki yolla yapılır. Birincisi, danışman veya konuyu yürüten profesyonel çalışan, yöneticilerle ve işletme sahipleriyle görüşmeler yaparak gerek yazılı olan gerekse çalışanların zihinlerinde yaşayarak tecrübe ettikleri olumlu olumsuz tüm bilgi ve yorumları dinleyerek yazılı olmayan verileri toplar. İkincisi ise yöneticilerin ve işletme sahiplerinin katılımıyla SWOT analizi yapılarak işletmeyle ilgili güçlü, zayıf yönler, fırsat ve tehditler tespit edilir. Her iki yöntem birlikte de kullanılabilir. Toplanan bilgi ve verilerden hareketle işletme için bir yol haritası çıkartılır. Kurumsallaşma seviyesini yükseltecek olan bu haritada işletmenin bünyesine uygun konulara ve ihtiyaçlara öncelik verilir. Tüm sistemi tek seferde değiştirmek yorucu olacağından kademeli geçiş ile değişim başlatılır. İşletme için daha kolay adapte olunacak konulardan değişimi başlatmak, geçiş sürecinin sancılarını azaltır. Kâr Enstitüsü kurucu ve baş danışmanı Yekta Gerali'ye göre kurumsallaşma

¹³³ De Bono 67.

¹³⁴ De Bono 83.

¹³⁵ Evrim Çalkavur, *Öğrenen Organizasyon Yolculuğu*, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2012) 106.

¹³⁶ Darman 167.

faaliyeti, gemi giderken gemi tabanının değiştirilmesine benzer zira gemi hem yüzmeye devam etmeli hem de süreklilik için atılması gerek kurumsallaşma adımları atılmalıdır.¹³⁷ Kurumsallaşma faaliyeti dikkatli planlanması, organize edilmesi ve yürütülmesi gereken hassas bir süreçtir.

4.3.1. Ön Görüşme İle Mevcut Durum Analizi

İşletmeyle ilgili bilgiler temin edilirken başta işletme sahibi hissedarlar, üst-orta-alt kademe yöneticiler, kritik görevde çalışanlarla görüşülerek elde edilen veri, bilgi ve değerlendirmeler ışığında işletmeyle ilgili ‘ön analiz tespit ve öneriler raporu’ hazırlanır. Bu rapor ile işletmenin güçlü-zayıf yönleri, fırsat-tehditlerin neler olduğu ve nasıl bir yol haritası izlenmesi gerektiği belirlenir. Yüz kişinin çalıştığı ve mobilya makineleri imalatında faaliyet gösteren bir aile işletmesine hizmet veren bir danışmanlık firmasından alınan, altı aylık danışmanlık sürecinden önce üst ve orta kademe on sekiz yönetici ile yüz yüze yapılan görüşmeler neticesinde hazırlanan örnek ‘ön analiz tespit ve öneriler raporu’ şu şekildedir.

Örnek X İşletmesi ‘Ön Analiz Tespit ve Öneriler Raporu’:

Örnek X İşletmesi Kuvvetli Yönler:

- Müşteriye verilen değer
- Teknik bilgi ve birikim
- Sektör tecrübesi
- Teknik know-how gelişimi
- Gider kontrol sistemi
- İşletme sahiplerinin işin başında olması
- Marka değeri
- Çeviklik
- Hızlı karar alma ve uygulama kabiliyeti
- Çalışkan, özverili, işine gönül vermiş ahlaklı çalışanlar
- Çalışanlara karşı tutum ve davranışta üst yönetimin empatisi

Örnek X İşletmesi Zayıf Yönler

¹³⁷ Yekta Gerali, Kurumsal İş Görüşmesi, 15 Mayıs 2005

- Vizyon-Misyon alışmaları
- Net olmayan iş ve görev tanımları
- Reaktif retim şekli ve müşteri tarafından yönlendirilme
- Net olmayan organizasyon şeması, iş akışları ve sorumluluklar
- Stratejik planlama ve btelendirme
- Yetersiz insan kaynakları faaliyetleri

rnek X İşletmesi Yapılması Gerekenler

- İ ve dış evre analizi yapılmalı
- Ortaklar ve yöneticilerle birlikte swot analizi yapılarak stratejik plan desteklenmeli
- Mevcut durumu ortaya koyacak standart, kısa ve öz raporlama paketi hazırlanmalı
- Gerçek maliyet muhasebesi sistemi oluşturulmalı
- Dış ticaret şirketi ile ihracat işleri hızlandırılmalı
- Proaktif pazarlama sistemi ve prim sistemi kurulmalı
- Kişiye bağımlı şirket modelinden, kurumsal şirket modeline geçilmeli
- İletişim kayıpları giderilmeli
- İnsan kaynaklarına önem verilmeli, kariyer planlaması yapılmalı
- Eğitimlerle alışanların yönetim becerileri yükseltilmeli

4.3.2. Swot (Fütz) Tekniği İle Mevcut Durum Analizi

Çalışmamızın konusu aile işletmeleri olsa da diğer tüm işletmeler ve hatta günümüzde kişiiler için de uygulanan ve İngilizce; Strengths (stnlkler), Weaknesses (zayıflıklar), Opportunities (fırsatlar), Threats (tehditler) kelimelerinin kısaltması olan SWOT veya Türkçe karşılığı olarak FÜTZ analizi tekniği mevcut durumu analiz etmede başvurulan bir yöntemdir. İşletmeler güçlü ve zayıf yönlerini, olası fırsatları ve tehditleri bu teknik ile tespit eder. Fütz tekniği ile analiz yapılırken profesyonel hizmet alınması objektiflikten uzaklaşmamak için yararlıdır. Bu konuda bir danışmanlık firmasının imalat sanayinde faaliyet gösteren, kurumsallaşma sürecine yeni girmiş orta ölçekli bir şirkette yaptığı swot analizinden bir kesit şöyledir: şirket ortağı yönetici de dahil 19 orta-alt kademe yönetici ile yapılan swot analiz sonucunda,

64 adet zayıf yön ve neden-sonuç matrisi ile bu zayıf yönlerin yol açtığı 21 çeşit hastalık tespit edilir. Bu zayıf yönler ve hastalıkların en önemlileri şunlardır:

Örnek Y İşletmesi En Önemli Zayıf Yönler:

- Yönetim kadrolarının yetersizliği
- Kurumsallaşmanın oluşmaması
- Doğru yerde doğru insan olmayışı
- Organizasyonel eksiklikler
- Planlama eksiklikleri
- İşlerin ani kararlar ve pansuman çözümlerle yürütmesi
- Alınan ve satılan ürün terminlerinin hatalı oluşu
- Kalite yönetim sistemi eksikliği
- Değişim ifade edilmesine rağmen eyleme geçilememesi

Bu zayıf yönlerin sonucu ortaya çıkan hastalıklar da şunlardır:

Örnek Y İşletmesi En Önemli Hastalıklar:

- Yüksek maliyetler
- Kalitesizlik
- Verimsizlik, randımsızlık
- İşlemeyen iş akış sistemi
- İsraf
- Zarar Etme
- Pazar ve müşteri kaybı
- Geciken teslimatlar
- Rekabet gücünü kaybetme
- Vurdum duymazlık
- Müşteri memnuniyetsizliği

Örnek Y İşletmesi Fütz Analizi sonuç ve yorumu:

Tablo 4.5. Örnek swot analizi sonuç tablosu

	Üstünlükler	Fırsatlar
	İyi Kalite ve Uygun Fiyat	Mamül Mal Üretimi de Yapmak
Zayıflıklar	Maliyetlerin Bilinmemesi	Farklı Proje Uygulama Zorluğu
Tehditler	Çin’li Üreticilerin Pazara Girmesi	Teknoloji, Know-How Eksikliği

Tablonun analizi şöyledir; iyi kalite uygun fiyat tek başına ele alındığında güçlü yan olarak görülebilir ancak maliyetlerin bilinmemesi (zayıflık) ve Çin tehdidi ile karşılaştırıldığında gücün kolayca ortadan yok olabileceği görülür, buna yönelik stratejik planlama yapılması gerekir. Aynı şekilde üretilen yatırım malını satmanın yanında o yatırım malı ile üretilen mamülleri de üreterek son tüketiciye satmak bir fırsat olarak görülmesine rağmen, farklı projeleri hayata geçirmedeki gecikmeler (Zayıflık), teknoloji ve know how alanındaki yetersizlikler (Tehdit) fırsatın kolayca rakibe geçmesine neden olabilir.

Örnekte FÜTZ analizinde de görüldüğü gibi gerek aile gerekse diğer işletmelerin mevcut durumlarını anlamak, eksikliklerini tespit ederek tedbir almak kurumsallaşmaya sürecinde işletmeye bir nevi check-up yapmaktır. Yapılan tespitlerden sonra önerilen yol haritasına uygun faaliyetleri başlatmak ve sürecin arkasında durarak yürütmek herşeyden daha önemlidir.

Yukarıda farklı danışmanlık firmalarından alınan farklı firmalara ait örnekler bize şu gerçeği de gösterir; aile işletmelerinde de görülen zayıflıklar ve bunların giderilmesi için yapılması gerekenler birbirine benzerdir. Bunların ortak özelliği ise kurumsallaşma seviyesinin düşüklüğüne bağlı olmasıdır. Yönetim, organizasyon, kurumsallaşma, planlama, kalite sistemi konuları aile işletmesinin sürdürülebilirliği için hayati öneme sahiptir. Kurumsallaşma seviyesininin yükseltilmesiyle bu sorunların giderilmesi beklenir.

4.4. Aile Meclisi ve Aile Konseyi İle İletişimi Kuvvetlendirme

Gerek aile gerekse diğer işletmeler için iletişim en önemli konuların başında gelir. Aile işletmeleri gibi duygusal öğelerin ön planda olduğu bir yapıda bu durum çok daha hayatidir. Eksik, yanlış iletişim çatışmaya varan olumsuzlukları beraberinde getirir. Aile meclisi bu duruma engel olan bir mekanizmadır. Aile bağlarını kuvvetlendirerek, olası çatışmaları önleyerek, işletmenin sürekliliğinin sağlanması için “Aile Meclisi” organı kurulur. Bu organın en temel amacı, açık ve özgür iletişimi kolaylaştırmaktır.¹³⁸

Aile Meclisi oluşturmanın belli başlı nedenleri¹³⁹:

- Aile üyelerinin işletme mülkiyeti, yönetsel haklar ve sorumluluklar hakkında eğitileceği bir ortam sağlaması
- Aile-işletme sınırlarını belirlemesi, aile dışı çalışanların düşüncelerinin dinlenmesi
- Aile konu ve sorunlarının işletme konu ve sorunlarıyla karıştırılmayacağı bir ortam oluşturması, aksi halde ailenin bu konuları dini, resmi ve özel amaçlarla bir araya gelinen günlerde konuşulması ve bu şekilde bir iletişimden sonuç alınamaması
- Ortak bir vizyon, anayasa, aile planı oluşumuna yardım edecek bir yapı sağlaması

Aile işletmelerinde aile üyelerinin sayısı belirli bir büyüklüğe ulaşmış, görüşülen konuların neticelenmesi zorlaştığında, aile meclisinden seçilecek beş-on temsilciden oluşan konsey Aile Konseyi'dir.¹⁴⁰ Bir veya iki kuşağın birlikte çalıştığı, hissedar sayısının az, ölçeği küçük aile işletmelerinde genellikle aile kurulu idari organ görevi üstlenir. Üç ve üzeri kuşağın birlikte çalıştığı daha büyük çaplı ölçekli aile işletmelerinde yönetim kurulunun ve/veya aktif bir aile konseyinin aile kurulunun yerini aldığı görülür.¹⁴¹

Aile Meclisi veya aile konseyi ile yönetim Kurulu katılımcıları, yapıları ve hedefleri itibarıyla birbirinden farklı organlardır. Aile Meclisi, aile ilişkilerini ve bu ilişkilerin işletmeye olan etkisini düzenlerken, Yönetim Kurulu'nun öncelikli sorumluluğu

¹³⁸ Arman Kırım, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2007) 10.

¹³⁹ K.E. Gersick, J.A. Davis, M.M. Hampton, I. Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of Family Business*, (USA: HBS Press, 1997) 238.

¹⁴⁰ Güleş, Arıcıoğlu, Erdinçlebi 295.

¹⁴¹ Karpuzoğlu 160.

işletme yönetimidir. Yönetim kurullarının aksine, aile konseyinin temeli açıklık ve katılımcılıktır.¹⁴²

Aile konseyi ve yönetim kurulu arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda özet olarak gösterilmiştir.¹⁴³

Tablo 4.8. Aile Konseyi ile Yönetim Kurulu'nun Farklılıkları

	Amaç	Kapsam	Katılımcılar
Aile Konseyi	Aile içi ilişkileri iletişimi ve geliştirme Ailenin işletme olanaklarından yararlanma şartlarını belirleme	Aile konuları Ailenin işletme ile ilişkisi	Aile Üyeleri Danışmanlar
Yönetim Kurulu	Vizyon, misyon ve stratejik hedeflerin tespit edilmesi Gerekli stratejileri geliştirme	İşletmeyle ilgili konular	Hissedarlar İcra başkanı(CEO) Tepe yöneticiler Bağımsız yönetim kurulu üyeleri Danışmanlar

Kaynak: Karpuzoğlu, 2004, 161

4.5. Yönetim Kurulu İle Etkinliği Sağlama

Yönetim kurulu, bir işletmenin en yüksek karar alma, yürütme ve temsil kuruludur. İşletmenin performansını izleme, strateji belirleme, riski yönetme, üst yönetimin performans değerlendirmesi, hissedarlarla etkin iletişim kurma başlıca görevleridir.¹⁴⁴ Yönetim kurulu bir işletmedeki en üst karar mekanizması olarak işletmeyi proaktif olarak yönlendirir, uzun vadede hisse sahiplerine sürekli ve kalıcı değer oluşturur.¹⁴⁵ Gerek kurumsal yönetime geçişte gerekse kurumsallaşmada yönetim kurulu etkin bir rol üstlenir. Yönetim kurulu işletmenin yönetim sorumluluğunu profesyonel

¹⁴² Sebilcioğlu ve diğerleri 17.

¹⁴³ Karpuzoğlu 161.

¹⁴⁴ Darman 27.

¹⁴⁵ Argüden 15.

yöneticilere verir ve böylece daha çok denetim ve değerlendirme işlevini icra eder. Bütün bunlarla beraber aile işletmelerinde maalesef yönetim kurulu faaliyetlerine gereken önem verilmez. Genellikle yasal zorunluluk hallerinde yönetim kurulu toplanır ve ilgili şekil şartlarını yerine getirir. Yılda bir kez de yıllık ücret artışlarının belirleneceği dönemde bir araya gelinerek uzun süren yönetim kurulu görüşmeleri yapılır. Bu görüşmelerin uzun sürmesi, yıl içinde bir araya gelmeme neticesinde biriken duygu ve düşünce paylaşımının da bu vesile ile paylaşılmasıdır. Aile işletmelerinde yönetim kurulunun alması gereken stratejik kararları genelde kurucunun bizzat kendisi alır. Bu tür stratejik kararları alırken ortaklardan ilgili olan bir kişi veya kişilerle istişareler de yapar. Yönetim kurulunun aşağıda sayılan işlevlerinin çoğu aile işletmelerinin yönetim kurullarında dikkate alınmadığı gibi, o konular için yönetim kurulu toplantılarına gerek de görülmez. Yönetim kurullarında sadece kurucu ortaklar yer alır. Kurucu ortaklar dışında herhangi bir bağımsız üyenin yönetim kurulunda yer almaz. Aile işletmelerinde yönetim kuruluna bu bakış, işletme yönetiminin etkinliğine ve kurumsallaşma faaliyetlerine engel olur.

4.5.1. Yönetim Kurulunun Görev ve Yetkileri

TTK'nın 375. Maddesinde yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri şöyle sıralanmıştır.¹⁴⁶

- Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatları verme
- Şirket yönetim teşkilatının belirleme
- Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzeni kurma
- Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atama ve görevden almalarını gerçekleştirme
- Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi
- Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının

¹⁴⁶ <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110214-1-1.htm> , erişim, 10.3.2018

düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi

- Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunma

Yönetim kurulu, bu görevleri TTK'nın 369. Maddesi olan 'özen ve bağlılık yükümlülüğü' gereğine göre yerine getirir.

4.5.2. Yönetim Kurulunun İşlevi ve Faaliyet Esasları

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 2012 yılında yayınladığı kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetim kurulunun işlevi ve faaliyet esasları şunlardır.¹⁴⁷

Yönetim Kurulu İşlevi

- Yönetim kurulu, alacağı stratejik kararlarla, şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek, şirketi idare ve temsil eder.
- Yönetim kurulu şirketin stratejik hedeflerini tanımlar, şirketin ihtiyaç duyacağı insan ve finansal kaynaklarını belirler, yönetimin performansını denetler.
- Yönetim kurulu, şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunu gözetir.

Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları

- Yönetim kurulu faaliyetlerini şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütür.
- Yönetim kurulu üyeleri arasında görev dağılımı varsa yönetim kurulu üyelerinin görev ve yetkileri faaliyet raporunda açıklanır.
- Yönetim kurulu, başta pay sahipleri olmak üzere şirketin menfaat sahiplerini etkileyebilecek olan risklerin etkilerini en aza indirebilecek risk yönetim ve bilgi sistemleri ve süreçlerini de içerecek şekilde iç kontrol sistemlerini, ilgili yönetim kurulu komitelerinin görüşünü de dikkate alarak oluşturur.
- Yönetim kurulu, yılda en az bir kez risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini gözden geçirir. İç kontroller ve iç denetimin varlığı, işleyişi ve etkinliği hakkında faaliyet raporunda bilgi verilir.

¹⁴⁷ <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/66> , erişim, 10.3.2018

- Yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı/genel müdürün yetkilerinin net bir biçimde ayrıştırılması ve bu ayrımın yazılı olarak esas sözleşmede ifade edilmesi esastır. Şirkette hiç kimse tek başına sınırsız karar verme yetkisi ile donatılmamalıdır.
- Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdürün aynı kişi olmasına karar verilmesi durumunda, söz konusu husus, gerekçesiyle birlikte genel kurulda ortakların bilgisine sunulur ve faaliyet raporunda gerekçeli açıklamaya yer verilir.
- Yönetim kurulu şirket ile pay sahipleri arasında etkin iletişimin korunmasında, yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında öncü rol oynar ve bu amaca yönelik olarak Kurumsal Yönetim Komitesi ve Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi ile yakın işbirliği içerisinde olur.

4.5.3. Yönetim Kurulu Üyelerinden Beklenenler

İşletmeyi verimli yönetebilmek, doğru seçimler yapabilmek, etkili denetleyebilmek için yönetim kurulu üyeleri yetenek, tecrübe ve bilgi olarak gerekli donanıma sahip, işletme için katma değer üretebilecek kişilerden seçilir. Bu kişilerden başlıca beklentiler¹⁴⁸:

- İşletmeyi ve içinde bulunduğu piyasayı iyi tanıma
- Gerçek durumu anlayabilecek sorgulama becerisi
- Nakit akışını anlayabilme
- İşletmeyle ilgili tüm verileri iyi okuyabilme ve analiz edebilme
- Performansı geçmişle ve rakiplerle mukayese ederek değerlendirme
- Gelecek senaryoları oluşturarak tahmin geliştirme
- Ani değişimlere hazırlıklı olma
- İşletmenin nasıl ve hangi riskleri alarak büyüyeceğini belirleme
- İşletmenin bilanço dışı yükümlülüklerini izleme
- İşletme hakkındaki olumsuz haberler ve yöneticilerin uygun olmayan davranışları hakkında bilgi edinme
- Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri hakkında bilgi edinme

¹⁴⁸ Argüden 28.

- Müşterilerle bir araya gelerek işletmenin durumunu anlama
- Tedarikçi, satış ağları gibi değer zinciri hakkında bilgi toplama ve değerlendirme
- Düzenleyici kurumların politika ve mevzuattaki değişimlerini yakından izleme
- Yatırım çevresiyle yakın ilişkide olarak endişe ve önceliklerini anlama

4.6. Aile Anayasası İle Kalıcı Temeller

Aile anayasasının hazırlanması ailenin kurumsallaşmasında önemli rol üstlenir. Aile anayasası, aile üyelerinin ve işletmedeki kan bağı olan diğer çalışanların iş ve aile arasındaki ilişkilerini düzenleyen bir sözleşme ya da belgedir. Sözleşme denmesi, hukuki bağlayıcılığından çok önemine işaret eder. Aile işletmesinin devamlılığında, yeni kuşaklara bırakılacak işletme yapısının sağlam temellere dayanmasında aile anayasası önemli rol oynar. İşletmelerde yönetimin yapısını, aile-işletme arsındaki temel ilkeleri, yönetim sistemin nasıl işleyeceğini, devir-miras ilişkilerini, yönetimdeki aile fertleri arası ilişkilerin nasıl olacağını, hissedarlık, evlilik, boşanma gibi ihtilafli konuları aile anayasası ile belirginleştirerek düzenlemek ve herkesin bu kurallara bağlı kalmasını sağlayarak işletmenin devamlılığına bu belge ile bir dayanak oluşturmak mümkün olur. Aile anayasası ile aile üyelerinin işletme içinde hangi şartlarda, nasıl çalışacakları ve yükselecekleri gibi detaylar belirlenir. İşletmeye sonradan katılacak yeni üyelerin hangi şartlarda ve nasıl sisteme dahil olacakları netleştirilir. Böylece sonraki kuşakların sebep olduğu çatışmalar önlenmiş, işletmenin sürekliliği sağlanmış olur.

Türkiye’de aile anayasası hazırlayan ve aile işletmelerinin kurumsallaşmasında çok değerli katkıları olan Güler Manisalı Darman’a göre aile anayasası hazırlanırken tüm yönetim kurulu ve aile meclisi üyeleri uzun oturumlarla bir araya gelir, herkes eteğindeki taşları döker, yüzyüze söylenemeyen fakat herkesin içinde dert olan konular konuşulur, anayasayı yazacak olan danışman dinlediklerine göre oluşturduğu taslak metni sunar ve varsa itirazları dinler, son şeklini vererek metni oluşturur.¹⁴⁹ Aile anayasası hazırlanırken hazır bazı şablon metinler üzerinden gidilmesi mümkün olsa da her ailenin kendine özgü bir yapısı ve dokusu olması sebebiyle; her işletme için ayrı

¹⁴⁹ Güler Manisalı Darman, Kurumsal İş Görüşmesi, 16 Mart 2013

ve özel olarak hazırlanması, ayrıca mümkün olduğunca detaylı ve kapsayıcı bir anayasa ile gelecek kuşakların pozisyonlarına da zemin hazırlanması önemlidir.

4.6.1. Aile Anayasası Avantajları

Literatürde avantaj ve dezavantaj ifadeleri birlikte kullanılsa da anayasanın yazılmasının getirdiği bir dezavantaj olmaz. Avantajları ise Karpuzoğluna göre şunlardır¹⁵⁰:

- Aile bireylerine yön vererek rehberlik görevi üstlenir
- Aile içi iletişimi kuvvetlendirir
- Temel aile değerlerinin kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlar
- İş birliği ve yardımlaşmayı teşvik eder
- Sinerji yaratır
- Tarafsızdır, güven iklimi oluşturur
- Üst kademe yöneticilerin işletme olanaklarından sadece kendi lehlerine olacak şekilde yararlanmalarını engeller
- İşletme içi ilişkileri sağlıklı kılar ve destekler
- Aile ve işletme önceliklerini netleştirir
- Ailenin kararlılığını ortaya koyar ve bu kararlılığın nedenini açıklar
- Adalet duygusu yaratır
- İşletme performansını artırır
- Çalışan tatmini için uygun ortam sağlar
- Aile sadakatini artırır
- Aile duygularını güçlendirir

Bu avantajların yanında esnek olmaması, fikir birliğini sağlamakta zorlanması ve hazırlanmasının zaman alması birer dezavantaj olarak literatürde gösterilir. Aile Anayasasının esnek olmama sorunu, anayasanın belli dönemlerde gözden geçirilerek ve revize edilerek aşılır. Nitekim devlet anayasaları da gerekli şartlar sağlandığında revize edilir ve değiştirilir. Mühim olan temel değişmez maddeleri başlangıçta doğru belirlemek ve onlar üzerinde sürekli değişiklik yapmamaktır. Bu maddeler de

¹⁵⁰ Karpuzoğlu Ebru, 'Gelecek İçin Aile Anayasası' 1.Aile İşletmeleri Kongresi, (İstanbul: İKU Yayınları, 2004) 160.

işletmenin devamlılığındaki en temel maddeler olmalıdır. Fikir birliği sağlanarak anayasa maddeleri yazılması en idealidir fakat işletmenin devamlılığı için asgari müşterekler gözetilerek ortak noktaların yakalanması da zorunludur. Aile anayasasının hazırlığı bir işletmede ilgili tüm tarafların katılımıyla ayda 2-3 oturumla 2-3 ay sürebilir fakat işletmenin devamlılığına temel teşkil edecek böyle önemli bir çalışma için bu süre veya biraz daha fazlası bir olumsuzluk olarak düşünülemez.

Aile anayasası hazırlanması ve uygulanmasıyla işletmede çalışan aile üyelerinin işletmedeki kariyerlerini öngörmeleri mümkün olur, adaletin temin edilmesiyle tatmin düzeyleri artar. İşletme çevresinde kurumun olumlu imajı ve işletmede çalışanların verimliliği yükselir. Aile ve iş ilişkilerde güvensizlik, hizipleşme, çalışanlar arası haksız rekabet ve kazanç ortadan kalkarak, motivasyon kayıpları ve işçi devri düşük seviyeye çekilir.¹⁵¹

4.6.2. Aile Anayasası Eksikliği Sorunları

Aile anayasası olmayan işletmelerde kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik sorunları yaşanır. Başta kurucu aile üyeleri olmak üzere ortak mutabakatla yazılan ve tatbik edilen bir aile anayasası bu sorunları önleyerek işletmenin devamlılığına önemli katkı sağlar. Aile anayasasının eksikliğinin yol açtığı sorunların bazıları şunlardır¹⁵²:

- Çocukların yönetime hazırlanmasında kariyer planlaması eksikliği
- Aileyle ilgili konuların işe karıştırılması, şirketin aile ilişkilerinden bağımsız yönetilememesi
- Alınan kararların uygulanmaması
- Hızlı karar alınıp çabuk vazgeçilmesi
- Aileden olan ve olmayan kişilerin hak, yetki ve sorumluluklarının belirgin olmaması
- Kayıt dışı çalışılması
- Şirket içinde kabul edilmiş tutum, davranış ve yönetim kuralları ile ilkelerinin olmayışı
- Detayların, önemli konuların önüne geçmesi

¹⁵¹ Karpuzoğlu 168.

¹⁵² <http://www.cgscenter.org/TR,64/aile-anayasasi.html>, erişim 26.12.2017

- Uzun soluklu stratejiler ve planlar yapılmaması
- Muhasebenin sadece vergi amaçlı tutulması
- Finansmanın öneminin yeterince algılanmaması
- Yeterli iç denetim ve iç kontrol mekanizmalarının olmaması
- Aile ve şirket açısından risk yönetimi yapılmaması
- Yönetim kurulu kültürünün oturtulmaması
- Aile değerlerinin gelecek nesillere aktarılamaması
- Ailenin vizyonu ile şirketin vizyonu arasında bir ortak payda yaratılamaması
- Büyüyen aile işletmelerinde, aile içinden gelen yöneticiler ile aile dışından gelen profesyonellerin doğru kurumsal yönetim ilişkileri çerçevesinde yürütülememesi
- Aile dışı hissedarların ortaklık haklarının korunamaması

Aile anayasasında yer verilecek hüküm ve maddelerle bu konularda iyileşme sağlanır. Aile üyelerinin ve yöneticilerin hangi durumda nasıl hareket edeceği belirginleşir ve işletmede sisteminin işleyişi düzene girerek, devamlılık sağlanır. Kurumsallaşmada aile anayasasının önemi sayılamayacak kadar çoktur. Aile anayasasının aile dışından bir danışman tarafından ya da profesyonel yöneticilerle birlikte yazılması, objektif kriterlere göre hareket edilmesi açısından bir gerekliliktir.

4.6.3. Aile Anayasası Bölümleri

Her aile anayasası ilgili aileye özgü alt başlıklara, özelliklere sahip olmakla beraber, aile anayasalarında olması gereken temel bölümler şunlardır¹⁵³:

1. Amaç ve İlkeler
2. Hissedarlar Sözleşmesi: Hisse yapısı ve değişme şartları
3. İşletme Adının Kullanımı
4. Yönetim Organları, Görevleri ve İşleyişi
 - 4.1 Aile Meclisi oluşumu yapısı ve işleyişi
 - 4.2 Yönetim Kurulu oluşumu yapısı ve işleyişi
 - 4.3 Yönetim Kurulu Başkan ve Üyelerin görevleri
 - 4.4 Yönetim Kurulu'nun çalışma biçimi

¹⁵³ Erdoğan 122-123.

5. Yönetim Devri
6. İnsan Kaynakları
7. Aile Üyeleri Arasındaki İlişkiler ve Çatışma Yönetimi
8. Anayasa Değişiklikleri, Yaptırımlar ve Uygulama Prosedürü

4.7. Aile Anayasası Bazı Alt Başlıklar

Yukarda belirtilen temel bölümlerin yanında aile anayasasında yer alan bazı alt başlıklarla ilgili kısaca bazı bilgiler vermek gerekir. Bunlar hissedar sözleşmesi, miras planı, acil durum planı ve danışma kuruludur.

4.7.1. Hissedar Sözleşmesi

Aile işletmelerinde ortaklık yapısı genellikle mahrem tutularak üzerinde konuşulmayan fakat beklenmedik gelişmelerle birlikte çatışmalara da sebep olan bir konudur.¹⁵⁴ Hissedar sözleşmesi aile işletmelerinde bu konulardan doğan iletişim çatışmalarını engeller.¹⁵⁵ Aile işletmelerinde ortaklık paylarının net olarak bilinmesi için kurucu lider hissedar sözleşmesi hazırlar. Bu sürecin önemli noktası, lider ya da kurucunun bütün hissedarların haklarına aynı önem derecesinde yaklaşması ve tarafsız olmasıdır.¹⁵⁶ Bu sözleşme ile mülkiyet standartları belirlenir, hisse devri için şartlar ve devir sonrası kısıtlamalar da sözleşmeye bağlanır, böylece mülkiyetin de aile içinde kalması temin edilir.¹⁵⁷ Sözleşmede hisse alım-satım şartları da belirtilerek; bir hissedarın ani bir ölümü, artık çalışmak istememesi veya haklarını devretmek istemesi durumunda izlenecek süreç ve yol belirlenmiş olur.

4.7.2. Miras Planı

¹⁵⁴ İlhani Fındıkçı, *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. (İstanbul: Alfa Yayınları, 2005) 163.

¹⁵⁵ Türkan Kebeci, *Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma*. (İstanbul: İkinci Adam Yayınları, 2011) 118.

¹⁵⁶ Güleş, Arıcıoğlu, Erdinçelebi 300.

¹⁵⁷ İdil İçin, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuyla İlgili Bir Araştırma”. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi Yıl.2008 145.

Aile işletmelerinde kurucunun iş görememesi, boşanması veya vefat etmesi gibi durumlarda doğabilecek olumsuzlukların işletmeyi minimum düzeyde etkilemesi için hazırlanan plandır. Plan hazırlanırken şu hususlara dikkat edilir¹⁵⁸:

- İşletme sermayesi, hisse oranları ve iştirakler
- Borç miktarı ve bölüşümüne dair politikalar
- Vasiyetname hazırlanması
- Vasiyetname ne zaman, hangi şartlarda yürürlüğe girer
- Vasiyetten yararlanacak kişilerle ilgili düzenleme
- İşletmenin miras içindeki yeri ve önemi
- Ortaklık paylarının devrine ilişkin stratejiler
- İşletmede çalışan ve çalışmayan bireylerin mirasdaki durumu

4.7.3. Acil Durum Planı

Aile işletmesi kurucusunun ani vefatı durumunda eyleme geçirilecek olan kısa dönemli faaliyet planıdır. Ani vefat halinde oluşabilecek kriz durumu aşılanaya kadar odaklanılacak acil konuları ele alır. Örneğin; cenaze işlemleri, organ bağıışı, veraset ve diğer önemli konulardaki dökümanlar, bunları kullanacaklar ve kullanım yetkisi verecek kişilerle ilgili bilgileri içerir. Acil durumun sonrasında revize edilerek yeni bir plan hazırlanıp, normal düzene dönülür.¹⁵⁹

¹⁵⁸ Attila 131.

¹⁵⁹ Güleş, Arıcıoğlu, Erdinçelebi 304.

4.7.4. Danışma Kurulu

Yönetim ve ortaklar kurulundan ayrılan kurucu ortaklar, birikimlerini paylaşarak yeni kuşaklara mentorluk yapar. Bu kapsamda aile anayasasında danışma kurulu adı altında bir organ oluşturulur.

Bu kurulda ayrıca mali müşavirlik, kurumsallaşma, hukuk vb. gerekli olan konularda da danışmanlar yer alır. İşletme ve aile arası doğabilecek olası çatışmaları önlemede danışma kurulu rol üstlenir.

Danışma kurulu üst yönetime ve müdürlere tecrübeleri ışığında aşağıdaki konularda destek sağlar¹⁶⁰:

- Yeni yatırım alanları belirleme
- Geleceği planlanma
- Strateji geliştirme ve problem çözme
- Mali tabloları analiz etme ve yorumlama
- Hedef belirleme ve değerlendirme
- Faaliyetlerin başarısı için destek olma
- Rasyonel karar alma

¹⁶⁰ Darman, 151.

BEŞİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA SORUNLARI

Aile işletmeleri derneği yönetim kurulu üyesi Murat Kolbaşı'na göre Japon, İtalyan veya bir Amerikan şirketinde yaşana sorunlar, İstanbul veya Kayseri'deki bir aile işletmesinde de yaşanır. Bu durum aile işletmelerinin yaşadığı sorunların küresel ölçekte de benzer olduğunu gösterir.¹⁶¹ Aile işletmeleri kurumsallaşmayla ilgili faaliyetlere başlamasıyla beraber o zamana kadar görülmeyen sorunlar ve çatışmalar da ortaya çıkar. Kendi yönetim tarzlarına karışılmayan ve aldıkları kararların rasyonelliğine, etkili ve verimli sonuçlar elde edip etmeyeceğine, veriye dayalı olup olmamasına çok bakılmayan yönetim anlayışından, kurumsallaşmış bir yönetim anlayışa geçiş, kolay kabullenilmeyen ve genellikle reddedilen bir değişim sürecini ifade eder.

Aile işletmelerinin kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik yolunda karşılaştığı sorunlar Darman'a göre şunlardır:¹⁶²

- Çocukların yönetime hazırlanmasında kariyer planlaması yapılmaması
- Ailevi konuların işle karıştırılması
- Aile anayasasının olmaması
- Yazılı olarak alınan kararların uygulanmaması
- Çabuk karar alınıp vazgeçilmesi
- Kayıt dışı çalışılması
- Detaylara takılıp önemli konuların atlanması
- Uzun soluklu stratejik planlar yapılmaması
- Muhasebenin sadece vergi amaçlı tutulması
- Finansmanın öneminin yeterince algılanmaması (sadece ne girdi ne çıktı üzerinde durulması)
- Yeterli iç denetim ve iç kontrol mekanizmalarının olmaması

¹⁶¹ <https://www.dunya.com/ekonomi/aile-isletmelerinde-basarinin-sarti-seffalik-haberi-334028>, erişim, 22.11.2017

¹⁶² Darman 19.

- Risk yönetimi yapılmaması

İstanbul Sanayi Odası başkanı Erdal Bahçıvan'a göre aile işletmelerinin kurumsallaşmadaki engelleri¹⁶³;

- Yeniliklere açık olmama
- Değişime direnç gösterme
- Karar vericilerin ego'sunun şirket çıkarlarının önüne geçmesi
- Karar alırken duygusal davranma ve rasyonaliteyi elden bırakmadır.

Aile işletmelerinde öne çıkan sorunlar Durmuş Dünder'a ise göre şunlardır¹⁶⁴:

- Kurumsallaşamama
- Kurumsallaşamama konusunda dış sebepler aransa da en büyük etken kurumun ya da kurumu yönetenlerin kendileri yani kişisel nedenler
- Kuşaklar arası farklılıklar ve yeni kuşakların işi sahiplenme duygusu, farklı bakış açısı
- Aile ilişkisinin etkisi
- Alınan kararların rasyonel olup olmaması

Aile şirketlerinde kurumsallaşmayı engelleyen sorunlar Mahmut Özdevecioğlu'na göre 5 kategoride toplanır¹⁶⁵:

- Kurumsallaşma hakkında yetersiz bilgi sorunları
- Yönetimsel ve örgütsel sorunlar
- Aile fertleri arasındaki çatışma sorunları
- İşletme sahibinin her işe müdahale etmesi
- İşletme personelinin eğitim seviyesinin düşüklüğü

¹⁶³ <https://www.dunya.com/ekonomi/aile-sirketlerinde-surdurulebilirlik-saglanamiyor-haberi-335334> , erişim, 18.03.2018

¹⁶⁴ Durmuş Dünder, Açılış Konuşması, 6.Aile İşletmeleri Kongresi, (İstanbul: İKU Yayınları,2014) 7.

¹⁶⁵ Mahmut Özdevecioğlu, "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Bazı Engeller," Erciyes Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi , 2 (2004): 107–132.

5.1. Kişisel Nedenler

TKYD kurumsal yönetim algı araştırmasında elde edilen verilere göre kurumsallaşma ve kurumsal yönetim süreçlerinde karşılaşılan sorunların başında kişilerden kaynaklanan ego gibi duygusal ve psikolojik faktörler gelir.¹⁶⁶ Yekta Gerali'nin danışmanlık hizmeti verdiği işletmelerde kurumsallaşma sürecinin başarıya ulaşması için aile işletmelerinden beklediği aşağıdaki konularda maalesef işletmeler kişisel nedenlerden dolayı yeterli hassasiyeti göstermez ve süreç esnasında kurumsallaşma faaliyetleri olumsuz etkilenir. Bu konular¹⁶⁷:

- Birlikte ortak alınan kararların hemen uygulamaya konması
- Üst yönetimin kurumsallaşma sürecini benimsemesi ve sahip çıkması
- Değişime karşı olumlu yaklaşım geliştirme ve değişimi benimseme
- Planlanan toplantıların zamanında yapılması
- Süreç boyunca yürütülecek projelerde görev alanların yapılması gerekenleri zamanında yapması ve raporlaması
- Verilecek eğitimlere eksiksiz katılım
- Süreç boyunca gelişmeleri sayıya ve rapora dökmeye çekimser olmama

Bu konuda Yekta Gerali'nin tecrübelerinden bir örnek de verilebilir. Yürüttüğü işlerin çokluğundan dolayı vakitsizlikten şikâyet eden ve bu işlerin kurumsal bir düzende organize edilmesini talep eden işletme hissedarı yöneticiye, günlük faaliyetlerini tespit etmek için 'çalışma bilgi formu' doldurması istenir. Forma göre günlük yürütülen faaliyetler 15'er dakikalık zaman dilimleri ile belirtilir. Böylece bir günde hangi işle ne kadar süre meşgul olduğu tespit edilir, devredilebilen veya gereksiz tekrar eden, daha alt düzeyde takip edilebilen işler belirlenir, yöneticinin yükü hafifletilir. Talep kendisinden gelmesine rağmen kurucu ortak yöneticimiz vakitsizlikten yakılarak formu doldurmak istemez, bir personelin bu işe verilerek formu doldurması önerildiğinde ise dayanamayarak kendisinden bunun istenmesini 'emir' olarak değerlendirdiğini ve formu dolduramayacağını dile getirir.¹⁶⁸

¹⁶⁶ <http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyetalanlari/yayinlarimiz/kydyayinlari/kurumsalyonetimalgiarastirmasi.pdf>, erişim, 08.03.2018

¹⁶⁷ Yekta Gerali, Kurumsal İş Görüşmesi, 15 Mayıs 2005

¹⁶⁸ Koray Tulgar, Kurumsal İş Görüşmesi, 15 Mayıs 2005

Gerek tezin ‘mevcut durum analizi’ bölümünde verilen gerçek işletmelere ait örnekler gerek yukardaki örnek vaka ve gerekse ülke genelinde yapılan kurumsal algı yönetimi araştırması gösteriyor ki kurumsallaşma veya kurumsal yönetim gibi değişim gerektiren süreçlerde aile işletmesi kurucu hissedarları, kişisel tutum ve davranışlar sonucu sürece gerekli ve yeterli hassasiyeti göstermez. Bunun sonucu kurumsallaşma süreci ve değişim ihtiyaçları gerçekleşmez veya düşük seviyede gerçekleşir.

5.2. İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi: Halefiyet Sorunu

Halef sözcüğü ‘sonradan gelen; birinin yerini alan kimse, ardıl’ olarak tanımlanır.¹⁶⁹ Aile işletmelerinde ise kurucudan sonra işletme yönetiminin devri konusu halefiyet kavramıyla ifade edilir. Halefiyet planı, yönetimin kim veya kimlere ve ne şekilde devredileceğinin planlamasıdır. Kurucu sonrası kuşağın işletmeye kazandırılması için atılacak adımlar bir yol haritası şeklinde planlanır.¹⁷⁰ İşletmenin sonraki nesiller tarafından sevk ve idaresinde, yönetimin sonraki nesillere devrinde sorun yaşanmaması için halefiyet planlaması yapılır fakat aile işletmelerinde bu konu da yeterince önemsenmez. Önemsenmediği ikinci kuşakla ilgili planlamalar erken süreçte yapılmaz ve iş akışına bırakılır. Bunun sonucu büyük hissedarın yönetimi devralmada talepkâr olan ikinci kuşak çocuklarının eğitim durumu, işe-yönetime bakış açıları ve vizyonları ölçüsünde işletmenin devamlılığı sağlanır.

Birinci kuşak kurucular işe gelip gidebildiği ve gücü yetebildiği sürece yönetimi bırakmaz ve bu durum birinci-ikinci kuşak arasında sorun doğurur. Sürdürülebilir büyüme başarısı elde etmek için yetki devri ile birlikte gerçekçi hedeflerin ve vizyonun da yönetim tarafından devredilmesi gerekir ki ancak bu şekilde gelecek kuşaklar da aynı vizyonu sürdürebilir.¹⁷¹ Yetki devri planlaması birinci kuşak hayatta iken ve iktidar gücü devam ediyorken yapılmazsa ikinci kuşağın kendi arasında da bir muhtemel güç mücadelesi yaşanır. İşletmedeki aile dışı diğer hissedarlar da bu güç mücadelesinden olumsuz etkilenir.

Kurucu kuşağın yönetimin devrine karar verdikten sonra, devri yapacağı yöneticiye karar verememesi, güvenip yönetimi teslim edememesi veya teslim ettiği yöneticinin

¹⁶⁹ Çağbayır, 1848

¹⁷⁰ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf>, erişim, 23.11.17

¹⁷¹ Günver Bahar Akıngüç, 9. Kobiler ve Verimlilik Kongresi “Sürdürülebilir Büyüme” (İstanbul: İKU Yayınları, 2015) 11.

gerekli yetkinliğe sahip olmaması da sürdürülebilirliği olumsuz etkiler.¹⁷² İkinci kuşağın da yönetimi devralabilmesi için şeffaflık, eğitim, sadakat, ilişki kurmak, liderlik, sentez ve kültür gibi bazı özelliklere sahip olması gerekir.¹⁷³

Yetki devrindeki engeller konunun tarafları açısından şunlardır¹⁷⁴:

Kurucu Açısından

- Güç ve kontrolün bırakılmasında isteksizlik
- Şahsi kimlik kaybı endişesi
- Faaliyetlerden çekilme endişesi
- Kıskançlık ve rekabet

Aile Açısından

- Kurucu eşinin işletmedeki rolünden ayrılma isteksizliği
- Kurucu hayatta iken ailenin geleceğini konuşmama alışkanlığı
- Çocuklar arasında ayırım yapmak istememe

Çalışanlar Açısından

- Kurucu ile ilişkileri koparmak endişesi
- Yöneticiler arasında ayırım yapma endişesi
- Biçimsel kontrol oluşturmada isteksizlik

Çevre Açısından

- Kurucunun arkadaşlarının işe devam etmesi
- Müşterilerin kurucuya bağımlılığı

Alacaklıoğlu'na göre devir teslim planlaması, kurumsallaşma sürecinin %60 dır.¹⁷⁵

Buna rağmen Pricewaterhousecoopers'ın 2016 yılında yaptığı 'Küresel Aile İşletmeleri Araştırması' sonuçlarına göre halefiyet planlarını yapmama oranı küresel

¹⁷²<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf>, erişim, 18.02.2018

¹⁷³ Tantisınatapan Bora, 'Aile şirketlerinde yeni neslin liderlik yolu', Family Business Review, Deloitte, 'https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/family-business-review-july17.pdf', erişim 28.11.2017

¹⁷⁴ Erdoğan Nihat, 'Birinci Kuşağın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme', 1. Aile İşletmeleri Kongresi, (İstanbul: İKU Yayınları, 2004) 203-204.

¹⁷⁵<http://www.iso.org.tr/haberler/meclis-konusasi/iso-meclisinde-konusan-bahcivan-aile-sirketlerinde-basarinin-formulu-kurumsallasma/> erişim, 10.2.2018

aile işletmelerinde %43, ülkemiz aile işletmelerinde %54'dür. Türkiye'de halefiyet planı yaptıklarını belirten aile işletmelerinin ise sadece %4'ü belgelenmiş, güvenilir ve ilgili kişiler ile paylaşılmış bir halefiyet planına sahiptir. Günlük işlerin peşinden koşmaktan uzun vadeli planlamaya fırsat bulamayan aile işletmeleri, bu tutumla işletmenin geleceğine yeterli ve gerekli önemi vermemiş olur. Aynı araştırma verilerine göre Türkiye'deki aile şirket sahiplerinin yarısından fazlası şirket mülkiyetini (yönetimini değil) bir sonraki nesle aktarmayı planlar.¹⁷⁶ Bu durumda mülkiyet; yani bir şeye sahip olma hakkının devri, işletme yönetiminin devrinden daha fazla önemsenmiş olur.¹⁷⁷ Bu yaklaşımın doğal bir sonucu olarak kurucu patronlar çocuklarına rahat bir ortam sunar ve toplu taşıma aracına binmeden bu rahatlığa alışan genç kuşaklar özveriyi öğrenemez.¹⁷⁸ Özveri, gerçekleştirilmek istenen bir şey için veya yüce bir amaç uğruna kendi çıkarından vazgeçebilmek olarak tanımlanır.¹⁷⁹ Uzun vadeli başarı hedeflerine ulaşılması ve işletmenin sürdürülebilirliği için kurucudan sonraki kuşakların özveri ya da fedakârlığa sahip olması önemlidir. Bu nitelik işletmenin zorluklar karşısında mücadele etmeye, işletmenin devamlılığını sağlamaya itici güç olur. Acar Baltaş, haleflerin hazırlanmadan yönetime gelmeleriyle ilgili hizmet verdiği işletmelerdeki gözlemlerine dayanarak patron çocukları hakkında şu tespitleri yapar:

- Çalışanları kızarak ve öfkeyle yönetirler
- İnsan kıymeti bilmezler
- Yönetimde herşeye hakları olduğuna inanırlar.¹⁸⁰

Güçlü olma, başkalarına söz geçirme, karşısına çıkan engelleri zorla ve çabucak ortadan kaldırma amacı taşıyan öfkeli tavır, başkalarından daha üstün olduğunu göstermenin de bir yansımasıdır.¹⁸¹ Kıymeti bilinmeyen, güç gösterisi olarak anlamsız yere öfkeyle yönetilen ve her işine karışılan profesyonel çalışan, işine yeterli motivasyon göstermez ve katkısı istenen düzeyde olmaz, hatta bu ortamda uzun süre çalışmaz. İşletmelerin en önemli kaynağı insandır ve aile işletmeleri için kalifiye

¹⁷⁶ <https://www.pwc.com.tr/tr/basin-odasi/2017-basin-bulteni/kuresel-aile-sirketleri-arastirmasi-turkiye-sonuclari-2016.html>, erişim, 21.11.2017

¹⁷⁷ Çağbayır, 3365

¹⁷⁸ <https://www.dunya.com/ekonomi/aile-isletmelerinde-basarinin-sarti-seffalik-haberi-334028>, erişim 22.11.2017

¹⁷⁹ Çağbayır, 3744

¹⁸⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=QGaKMZkMwu8>, erişim, 23.11.2017

¹⁸¹ Alfred Adler, *İnsan Tabiatını Tanıma*, çev. Ayda Yörükân (İstanbul: İş Bankası Yayınları, 1997) 421.

personeli bünyesinde tutarak etkin ve verimli çalıştırabilmesi işletmenin devamlılığı için büyük önem taşır. Kurumsallaşma süreci ancak kalifiye ve donanımlı profesyonel çalışanlar eliyle yürütülür.

Yetki devri için şu iki yoldan işletmeye uygun olan biri seçilir¹⁸²:

1. Kurucu aile üyesi, kendinden sonra yetkilerini devredeceği bir aile üyesi ya da profesyoneli yetiştirir. Aile üyesi yetiştirilecek ise eğitim sürecinden başlayarak bu konuya önem verilir.
2. Aile üyesi çalışmaya fiilen başladığı tarihten itibaren kendisine bir vekil seçip, işleri onun da yardımıyla koordine eder. Aile üyesi işin başında yokken en az kendisi kadar deneyimli bir vekil işleri yürütmüş olur.

Kendilerinden sonra gelecek kuşakların eğitimi ve yönlendirilmesi eski kuşakların kendi evrelerindeyken odaklanacakları konular arasında yer almalıdır. Yeni dinamizm dönemlerine hazırlıklı olabilmek için değişimi iyi okumak ve değişime hazırlıklı olmak gelecek kuşakları bu sürece hazırlamaktan geçer.

5.3. Kuşaklar Arası Farklılıklar

İşletmelerde yönetimin odaklandığı ana konu her evrede farklılık gösterir. Her yeni dinamizmle birlikte yeni çözümler ‘zihni bu yönde düşünen’ insanlar tarafından gerçekleştirilir. Bilgisayarı Edison'un şirketi General Electric'in bulması beklenirken IBM'in üretmesi, işletim sistemi IBM'den beklenirken Microsoft tarafından geliştirilmesi, internet döneminde Microsoft'un değil Google'ın başarılı olması, sosyal medya döneminde ise çözümün Facebook'tan gelmesi buna örnektir.¹⁸³

Kuruluş aşamasında kurucu işletmeyi ayakta tutmaya, müşteri kazanmaya, nakit akışı sağlamaya ve böylece varlığını devam ettirmeye odaklanırken, işletme geliştikçe eğitilmiş yeni kuşaklar büyüme ve kalıcı olmak için atılması gereken adımlara odaklanır. Birinci ve ikinci kuşaklar arasında köklü kültürel farklar görülür. Temel farklılık birinci kuşağın muhafazakâr, ikinci kuşağın ise ağırlıklı olarak değişimci

¹⁸²<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf>, erişim, 06.03.2018

¹⁸³ <http://www.sabah.com.tr/yazarlar/oguz/2017/11/03/otomobilde-besibiyerde>, Erişim, 03.11.2017

olmasıdır. Bu durum kardeşlerin dünyaya geliş sırasında da görülür. Önce dünyaya gelenin davranışı yerini-statüsünü koruma iken, sonradan gelenin davranışı yerini ve nüfuz alanını genişletme şeklindedir.¹⁸⁴

Eski ve yeni kuşakların kurumsallaşma sürecine olumlu ve olumsuz etki eden görüş farklılıkları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 5.1. Eski ve Yeni Kuşak Görüşleri Karşılaştırması

Eski Kuşağın Görüşleri	Yeni Kuşağın Görüşleri
Eski kuşak daha tecrübelidir	Yeni kuşak daha yüksek eğitim derecesine sahiptir
Eski kuşağın rolü, çalışanlara müdahale etmek ve onlara yardım etmektir	Yeni kuşağın rolü, yetenekli çalışanlar almak ve onlardan performans beklemektir
Problem çözmek patronun görevidir	Problem çözmek bireysel sorumluluktur
Çalışanların kontrol edilmesi görevi patrona aittir	İşi en iyi şekilde yapma sorumluluğu çalışanlara aittir
Bireyler çoğunluğa uymalıdır	Bireyler kendi yetenek ve potansiyellerini maksimize etmelidir
İşler birbirinden kesin sınırlarla ayrılamaz, her şeye karışılabilir	Patronlar kendi işiyle uğraşmalıdır ve çalışanları kendi işlerini yapmada serbest bırakmalıdır
İş, örgüt dizaynı ve yapısından çok daha önemlidir	Örgüt dizaynı ve yapısı en az iş kadar önemlidir
Yöneticilerin çalışanlara problemlerini çözmeye yardımcı olmaları gerekir	Yöneticiler hedefler koymalı ve bu hedeflere ulaşmalıdır
Yeni kuşak değişimci ve hızlı sonuçlar alma peşindedir	Eski kuşak değişime direnir ve statiktir
Yeni kuşaklar işletmeyi yönetecek tecrübeye sahip değildir	Eski kuşak gücü elinde bulundurmak ister ve yeni kuşağa yetki vermez
İşletmenin büyüme sürecinde çalışanları eski kuşak kontrol etmelidir	Şirketin modern bir şirket olduğu imajını güçlendirmek için müşterilerin kabulüne ihtiyaç var
İşletmede etik önemlidir	İşletmede strateji önemlidir
Yeni kuşak, batılı yönetim konseptlerini uygulamada güçlüklerle karşılaşır	Eski kuşak, yeni kuşağa yönetim konseptlerini test etme imkânı vermez
Bireyin yetenekleri sınırlıdır ve sahip olunan yeteneklerle yetinmelidir	Başarı ve büyüme için birçok fırsat vardır

Kaynak: Jean Lee, "Culture and Management, A Study of Small Chinese Family Business Singapur", Journal of Small Business Management, 34(1996): 63-68.

5.4. Aile İçi Çatışma ve İletişim Sorunları

¹⁸⁴ Yankı Yazgan, *Kurumsallaşma Kavramına Psikolojik Bir Bakış, Aile Kalmak Şirket Olmak*, (İstanbul: TKYD yay.,2008) 18.

Aile işletmelerinde gerek farklı kuşaklar arasında gerekse aile içindeki diğer fertler arasında fikir çatışmaları yaşanır. Çatışma olumsuz görülen bir kavram da olsa, iyi yönetilirse olumlu sonuçlanabilir ve bu da işletmeye fayda sağlar. Eskilerin dediği ‘müsademe-i efkârdan barika-i hakikatlar çıkar’ yani fikir çatışmaları, hakikatin ortaya çıkmasını temin eder. Bunun için etkin bir iletişim ortamının olmaması bir eksikliklerdir.

Genellikle birçok işletmelerde çatışmadan kaçınma yoluna gidilir. Özellikle aile işletmeleri, işletmedeki sorunları aileye yansıtma veya ailedeki sorunları işletmeye yansıtma çabasıdır. Oysa aile üyeleri kendi fikirlerini ortaya koyarak, farklı bakış açılarını dinleyerek ve yetenekli üyelerin uyum kabiliyetlerini değerlendirerek çatışma sorunlarına çözüm bulabilirler.

Çatışmadan faydalı sonuçlar alabilmek için gerilimi azaltarak çatışmayı olumlu yönetmek gerekir. Çatışmalarda tarafsız kalmaya özen gösterilir, kişilerin görüş ve düşünceleri, varsa yeni fikirlerini ve değişimlerini açıklamasına fırsat verilir. Böylece alınacak kararların daha sağlıklı olması, işletmelerin ilerlemesine ve gelişmesine katkı sağlar.¹⁸⁵

İletişimin geliştirilmesi ve çatışmaları önlemek için şu konular gerçekleştirilir.¹⁸⁶

- İşletme içinde etkin iletişim ağı kurulur
- İletişim uyumu için aile ilişkilerinde samimiyet ve güven oluşturulur
- Aile üyeleri, yöneticiler ve çalışanlarla rutin toplantılar yapılır
- Bilgi akışı artırılır, öneriler dinlenir ve değerlendirilir
- Aile üyelerine ve çalışanlara bir bütünün bir parçası oldukları hissettirilir
- Değişikliklerden herkes haberdar edilir
- Çalışanların, kurucu/yöneticiye kolay ulaşabilmesi sağlanır
- Sorunlara birlikte çözüm aranır
- Çalışanlara geri besleme ile motivasyon sağlanır, başarı takdir edilir
- Güç ve otorite ile görüşler dayatılmadan, ortak akılla, birlikte kararlar alınır.

5.5. İç Kontrol ve İç Denetim Eksikliği

¹⁸⁵ Mustafa Yurttağur, Nazlı Nakipoğlu, Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan ve Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Yıl: 2015 Cilt: 6 Sayı: 12

¹⁸⁶ Nakipoğlu, 28.

İç denetim ve iç kontrol sistemleri, OECD'nin yaptığı araştırma sonuçlarına göre şöyle tanımlanır "İç denetim, kurumun faaliyetlerine değer katmak ve geliştirmek amacıyla tasarlanmış bağımsız, tarafsız bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim bunu kurumun risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim süreçlerinin sistematik ve disiplinli bir yaklaşım çerçevesinde etkinlik ve verimliliğini değerlendirerek gerçekleştirir." ¹⁸⁷

İç denetim işletmedeki iç kontrol sistemini düzenli gözden geçirmek suretiyle; sürekli gelişimi ve güven ortamını destekleyen, bağımsız-tarafsız bir güvence ve danışmanlık fonksiyonu olup, yaşayan bir döngüdür.¹⁸⁸ Yönetim fonksiyonlarının sonuncu fakat en önemli halkası denetimdir. Denetim ile planlanan, organize edilen, yürütülen faaliyetlerin istenen sonuçlara ulaşp ulaşmadığı test edilir. İşletme faaliyetlerinin başarıya ulaşp ulaşmadığı ya da hangi noktalarda iyileştirme ihtiyacının olduğu denetim faaliyeti ile anlaşılır. Bu sebeple işletmede yürüyen sistem denetlenebilir olmalıdır. Denetlenebilir bir sistem ise gerek aile bağı olan gerekse aile dışından çalışanların yetkinlikleriyle doğru orantılı işlerin başında bulunmasından sonra; kişilerden bağımsız ve standart, yönetim kurulunun onayladığı yazılı süreçlerin oluşturulmasından, kişilerden çok sisteme güvenden, görevlerin ayrılığı ilkesine uygun şekilde işlerin yürütülmesinden ve kişilerin şirketle ilgili bilgi ve deneyimlerini kurumsal hafızaya taşımasından geçer. Böylece kurumsal yönetim ilkelerine (adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk) uygun bir kurum kültürü oluşturmak da mümkün olur.

İşletmede çalışanların görevlerini yaparken her türlü risk ve kontrol farkındalığını arttırarak bir güven ortamı sağlanır ve risk kontrol bilinci oluşturulur.

5.6. Bilinçli İş Yapma ve Öğrenme Eksikliği

¹⁸⁷ <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>, 14. , erişim , 10.03.2018

¹⁸⁸ İtir Soğancılar Gülüm, 'Ailenin ve şirketin geleceğine yatırım: iç denetim' Family Business Review, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/Family-Business-Review-Ekim-2017.pdf> , Erişim 27.11.2017

İşletmelerde hangi faaliyet yapılırsa yapılsın, işler bilinçli yapılırsa hedeflenen sonuçlara ulaşmak mümkün olur. Rüştü Bozkurt'a göre işletmede bilincin üç bileşeni vardır¹⁸⁹:

- İçinde yaşanılan zamanı iyi sezme, anlama ve zamanın kavramlarını içselleştirme
- Kendini bilme ve tanıma, böylece kendi olanak ve sınırlarını anlama
- İnanarak plan yapma, kaynakların etkin ve verimli kullanılacağı model oluşturma

İşlerin bilinçli yapılması, karşılaşılan sorunların çözümü için gereklidir. Herhangi bir sorunun çözümünde kök nedene inilene kadar 'peki bu neden' diye sorarak ilerlemek, kalıcı çözümlere ulaşmak için önem taşır.

Yeni kuşakların kurumsallaşma sürecini iyi yönetebilmek için gerekli tutum ve davranışlara sahip olması, herşeyden önce eğitim süreçlerini başarılı şekilde tamamlaması gerekir. Aile işletmesi dışında tecrübe kazanarak işletmeye gelmesi veya işletmede alt kademelerden başlayarak süreçleri yaşaması kurumsallaşma sürecine inancı, katılımı artırır ve sürecin istenen sonuçlara ulaşmasını sağlar. Kurumsallaşma sürecinde yöneticilerin 'kontrol eden' değil, 'öğrenen' yönetici tarzıyla hareket etmesi, değişimi ve işletmenin değişime adaptasyonunu kolaylaştırır. 'Bilinçli İş Yapma Sanatı' kitabının yazarı, LinkedIn başkan yardımcısı Koffman'a göre insanlar olaylar dünyasını farklı bakış açısıyla görürler. Bu farklılıklarla başa çıkma yöntemi yöneticileri 'kontrol eden' ve 'öğrenen' olarak iki şekilde tanımlar. Kontrol edenler; bir şeyin nasıl olduğunu, olması gerektiğini ve ne yapılacağını bilir, çok emir verir, az soru sorar. Haklı olmak veya insanları buna inandırmak için özsaygılarını riske atarlar. Durumları yönetirken kendi fikirlerini dayatır veya fikirlerinin gerçekliğini iddia ederler. Fikirleriyle uyuşmayan fikri yok sayar ve herkes onlarla aynı fikirdeyse tatmin olurlar. Kendilerine göre herşeyi olduğu gibi görür ve öyle görmeyenlerin yanıldığını düşünürler. Öğrenenler ise; meraklı, alçak gönüllü ne olduğu ve ne yapılmasını gerektiğini yorumlamada daha az emindir. Daha az yönlendirir, daha çok araştırırlar. Farklı bakış açılarını değerlendirirler. Öğrenenler açık olarak ve herkesi fikirlerini paylaşmak üzere davet ederek özsaygılarını riske atarlar.¹⁹⁰ Kontrol ve denetim

¹⁸⁹ Rüştü Bozkurt, 9.Kobiler ve Verimlilik Kongresi "Sürdürülebilir Büyüme" (İstanbul: İKU Yayınları, 2015) 36.

¹⁹⁰ Fred Koffman, *Bilinçli İş Yapma Sanatı*, (İstanbul: Alfa Yayınları,2010) 119-120.

işletmeler için olmazsa olmaz bir olgudur fakat bunun sistemsal ve kurumsal yöntemlerle yapılması işletmeyi geliştirir. Kişisel olarak çalışanları kontrol etme isteğinden vazgeçildiği zaman, insanlarla birlikte nasıl verimli çalışılacağına, bilgi paylaşımında bulunulacağına ve hedeflere nasıl ulaşılabileceğine odaklanmaya başlanır.¹⁹¹ Bilgi akışının anlık olduğu, değişimin ve öğrenmenin süreklilik gerektirdiği günümüzde ‘öğrenen’ yönetici tarzıyla hareket etmek, aile işletmelerindeki yeni kuşaklara yüksek katkı sağlar.

5.7. Kurumsallaşma Sorunları için Bazı Tavsiyeler

Aynı zamanda bir aile işletmesi olan Kültür Üniversitesi'nin mütevelli heyeti onursal başkanı Fahamettin Akingüç'ün aile işletmeleriyle ilgili tecrübeleri, sorunların çözümüne de ışık tutar:¹⁹²

- Aile işletmelerini işletmeciliğin kurallarına uygun yönetme (Profesyonelleşme)
- Aile işletmesi büyüdükçe gelecek kuşakları sağlıklı yönlendirme
- Aileyle işletme arasındaki ilişkilerin çok boyutluluğuna dikkat etme
- Aile meclisi, aile anayasası gibi araçlardan etkili şekilde yararlanma
- Gelecek kuşaklara ‘nasıl bu günlere gelindiği’ hakkında farkındalık kazandırma
- Profesyonellerle çalışma
- İşletme geleceğini planlama

İşletme yönetim gurusu Peter Drucker da aile şirketlerinin yönetiminde başarı ve sürdürülebilirlik için şu hususların altını çiziyor:¹⁹³

- Çalışan aile üyeleri, en az aile dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalı
- Çok küçükler hariç tüm aile şirketleri kilit görevlere ehil ve sorumluluk sahibi profesyoneller yerleştirmeli
- Yönetimde kaç aile üyesinin olduğuna bakılmadan tepe pozisyonlardan birine aile dışı bir profesyonel getirilmeli

¹⁹¹ Koffman 177.

¹⁹² Fahamettin Akingüç, 6.Aile İşletmeleri Kongresi, (İstanbul: İKU Yayınları, 2015) 17-22.

¹⁹³ <https://www.cgu.edu/news/2018/03/drucker-school-focus-family-run-businesses/>, erişim, 10.3.2018

- Yönetimin gelecek nesillere nasıl devredileceği, aile ve Şirket dışında yetkin bir kişinin önderliğinde çözülmeli ve aile bu konuda mutlaka profesyonel destek almalı
- Şirket aileye değil, aile Şirkete hizmet etmeli



ALTINCI BÖLÜM

TÜRKİYE GENELİNDE ÜRETİM YAPAN AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI VE KURUMSALLAŞMA SORUNLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tezin teorik kısmında işletme tanımı ve özellikleri; aile işletmelerinin tanımı, özellikleri, güçlü ve zayıf yönleri, gelişimi; kurumsallaşma, aile işletmelerinin kurumsallaşması ve aile işletmelerinin kurumsallaşma sorunları ile ilgili literatür bilgilerine yer verilmişti. Çalışmanın bu bölümünde ise Türkiye genelinde üretim yapan aile işletmelerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşma sorunlarını ortaya koymaya yönelik araştırma bulguları ortaya konulmuş ve elde edilen bulgular istatistiksel araçlarla analiz edilerek bazı sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

6.1. Araştırmanın Problemi

Gerek ülkemiz gerekse dünyada işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmesidir. Dünyada olduğu gibi ülkemiz için de aile işletmeleri her açıdan önemli bir yere sahiptir. Ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişiminde önemli katkıları olan aile işletmeleri büyüyüp gelişirken birtakım sorunlar da yaşarlar. Bu sorunlar işletmelerin sürdürülebilirliğine bazen bir engel teşkil ederken, bazı durumlarda ise işletmenin tamamen yok olmasına neden olurlar. Diğer işletmelerin gelişme sürecinde yaşadığı sorunları aynen yaşayan aile işletmelerinde aile faktörünün de işin içine girmesiyle daha kompleks bir durum ortaya çıkar. Bunun sonucunda aile işletmelerinde planlama eksikliği, kuşak çatışmaları, işgücü devir oranı yüksekliği, yanlış yönetim alışkanlıklarının devam etmesi, aile bireyleri-yönetici çatışmaları gibi sorunlar yaşanır. Bu sorunların çoğu işletmenin kurumsallaşmayı tam olarak işletmeye adapte edememelerinden kaynaklanır. İşletmelerin yaşadığı kurumsallaşma sorunlarının da

çoğu ortak özellikler gösterir. Bu çalışmada, literatürde ortaya konan bu durumun Türkiye genelinde üretim yapan aile işletmelerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşma sürecindeki sorunlar incelenerek bir model oluşturulup oluşturulamayacağı incelenecektir.

6.2. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Araştırmanın amacı, Türkiye genelinde ağırlıklı olarak plastik sektöründe üretim yapan aile işletmelerinin;

- Yönetim anlayışlarını
- Kurumsallaşma durumlarını
- Kurumsallaşma sorunlarını ortaya koymaktır.

Genel amaçların yanında alt amaçlar ise; aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için kurumsallaşmayı önemli görüp görmediklerini, aile işletmesi olunmasından dolayı yaşanan sorunları, aile işletmesi olmanın avantaj mı dezavantaj mı olduğunu, aile üyeleri ve profesyonellerin işletme üzerindeki etkinlik derecelerini, aile üyelerinin kurumsallaşmaya bakış açılarını belirlemek, aile ilişkilerinin kurumsallaşmada ne seviyede önemli olduğunu ve ne kadar sorun oluşturduğunu tespit etmektir.

Araştırmanın modeli “keşifsel” bir araştırma olup, elde edilen verilerin ve sonuçların daha sonraki araştırmalara ışık tutması hedeflenmiştir.

6.3. Araştırmanın Önemi

Aile işletmeleri, ekonomik ve sosyal gelişmeye de öncülük ederler, zira işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmeleridir. Bu işletmelerin kendine özgü yapıları vardır. Bu yapının nasıl işlediğini anlamak, sürdürülebilirliğin gereği olan kurumsallaşmaya engel olan sorunları tespit etmek, bu işletmelerin devamlılıklarını sağlamak için çok önemlidir. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran yönü işe duygusallığın girmesidir. Aile işletmelerinin bu yönlerini belirli bir seviyede tutarak sürdürülebilir olabilmeleri için kurumsallaşma sorunları karşısında bilinçli hareket etmeleri ve

kurumsallaşma sürecine göre sistemli bir yapıya dönüşmeleri gerekmektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşması diğer işletmelere göre farklılık arz eder. İşletmeyle beraber aile ilişkilerinin de kurumsallaşması gerekir. Türkiye'nin özellikle üretim alanında faaliyet gösteren işletmelerinin büyük çoğunluğu aile işletmesi durumundadır.

Bu tür işletmelerin kurumsallaşma süreci ve bu süreçte yaşanan sorunların bulgularla ortaya konması, diğer aile işletmelerine de yol gösterici olacaktır.

6.4. Varsayımlar

İşletmelerin kendine özgü kültürü ve bu kültürden kaynaklanan avantaj ve dezavantajları vardır. Aile işletmelerinin de diğer işletmelerden farklı kendilerine özgü kültürleri vardır. Aile işletmelerinin kültürlerinin temellerini aile oluşturduğundan bu tür işletmelerin problemlerinin ve avantajlarının da benzerlik gösterdiği varsayılır. Türkiye genelinde üretim yapan aile işletmeleriyle yapılan birebir görüşmelerde kurumsallaşma durumlarını ve sorunlarını tespit etmek için alınan cevapların bilinçli ve doğru olarak verildiği varsayılmaktadır.

6.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın problemi yalnız Türkiye genelinde ve ağırlıklı plastik sektöründe üretim yapan aile işletmeleri için değil ülkemizde ve dünyadaki diğer aile işletmeleri açısından da önemli bir sorundur. Ancak örneklemin bu kadar büyük tutulması zaman sınırı, maliyet fazlalığı ve kontrol güçlüğü oluşturacağından araştırmanın evreni Türkiye genelinde ve ağırlıklı plastik sektöründe üretim yapan aile işletmeleri ile sınırlı tutulmuştur.

6.6. Tanımlar

İşletme: İşletme; tarım, ticaret, sanayi gibi iş alanlarında kâr elde etmek amacıyla yatırım yaparak meydana getirilmiş kurum; kuruluş, firma ya da bu tür kuruluşları verimli biçimde iş yapabilecek duruma getirmek ve devam ettirmek için kullanılan yöntemlerin tümüdür.

Aile İşletmesi: Aynı aileden fertlerin birlikte iş yaptığı fakat aile dışı hissedarların da yer alabileceği, aynı aile üyelerinin işletme yönetiminde söz sahibi olduğu, ekonomik faaliyetin birden fazla kuşakta sürdürülmesinin hedeflendiği, aileye özgü değerlerin ve kültürün işletme kültürü olarak benimsendiği işletmelerdir.

Kurumsallaşma: İşletmenin standardize olmuş kurallara ve prosedürlere bağlı olarak rasyonel yönetim ilkeleriyle yönetildiği, kişilerden bağımsız olarak yürüyen ve değişen çevre şartlarını izleyerek kendini yenileyebilen bir sistemin işlerlik kazandığı, örgüt kültürünün iş yapış şekillerine hâkim olduğu bir yapıyı ifade eder.¹⁹⁴

Kurumsallaşma Sorunları: Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı, kurumsallaşmaya engel olan şeyleri ifade eden maddelerdir.

6.7. Araştırma Yöntemi

Araştırma yöntemi belirlenirken öncelikle, örnekleme karar verilmiş, sonra araştırma biçimi oluşturulmuş ve daha sonra veri toplama yöntemi belirlenmiştir.

6.7.1. Örneklemin Belirlenmesi

Araştırmanın çalışma evreni Türkiye genelinde üretim yapan ve ağırlıklı plastik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu işletmeler hukuki statüleri gereği buldukları illerin sanayi odalarına kayıtlı üyelerdir. Türkiye genelinde üretim yapan aile işletmelerinden ağırlıklı plastik sektöründe faaliyet gösteren işletmelere anket soruları elektronik posta ve faks yoluyla gönderilmiştir. Anketi yanıtlayan 49 firmalardan 47 tanesinin sonuçları değerlendirmeye alınmıştır.

6.7.2. Araştırma Biçimi

¹⁹⁴ Cevher Ezgi, 'Kurumsallaşma Küçük işletmeler için bir çözüm müdür yoksa yok olma nedeni midir?' Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 7 Sayı: 32, 1.06.2014, 583-594.

Bu araştırma ile aile işletmelerinin kurumsallaşma s¼recini ve sorunlarını belirlemek amaçlandığı için Keşifsel Y¼ntem uygulanmıştır. Bu y¼ntemle aile işletmelerinin kurumsallaşmaya y¼nelik şu an ki uygulamaları ve kurumsallaşma ile ilgili d¼ř¼nceleri ortaya çıkarılmaya çalışılmış ve elde edilen sonuçların daha sonraki çalışmalara ışık tutması hedeflenmiştir. Çalışmanın araştırmasında daha evvel bu konuda yapılan çalışmaların anket soruları incelenmiş, aile işletmelerinin kurumsallaşması ve ile ilgili aşamalarla ilgili sorunlarını tanımlayıcı soruları içeren 54 soruluk bir anket formu hazırlanmıştır.

6.7.3. Veri Toplama Y¼ntemi

Araştırma y¼ntemi olarak anket kullanılmış ve veriler toplanmıştır. Anket formunda yer alan sorular 5'li Likert ¼leđine g¼re ve çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır. Hazırlanan anket formunun ilk b¼l¼m¼nde ankete katılan işletme ve y¼neticilere y¼nelik temel bilgi edinme amaçlı 14 soru hazırlanmış ve arkasından kurumsallaşma durumlarını ve sorunları ile bu konuda uygulanan kriterlere verdikleri ¼nem derecelerini saptanmaya y¼nelik 40 soru hazırlanarak toplamda 54 soruluk anket formu oluşturulmuştur.

Anketle ilgili ¼nce elektronik ortamda bilgi verilerek onay alınmış, ardından elektronik posta ve faks aracılığıyla işletmelere g¼nderilmif sonrasında ise anketlerin daha verimli bir şekilde d¼n¼řlerini sağlamak için işletme sahipleri ve y¼neticilerin çoğunluğu ile g¼r¼ř¼lerek anketlerin geri d¼n¼ř¼ sağlanmıştır.

Anket formu hazırlandıktan sonra 10 aile şirketi ¼zerinde y¼z y¼ze g¼r¼řme y¼ntemiyle pilot uygulama yapılmış, alınan veriler SPSS (Statistic Package For Social Science) programında analiz edilmiş, analiz sonuçlarına g¼re anket soruları yeniden d¼zenlenmiř ve son halini almıştır.

6.8. Verilerin Analiz Edilmesi

Toplanan anket formları SPSS (Statistic Package For Social Science) programında analiz edilmiştir. 54 sorunun her biri ayrı ayrı analiz edilmiş ve sonuçlar tarafımızdan değerlendirilmiştir.

6.8.1. Frekans Dağılımları

Ankette yer alan tanımlayıcı veriler frekans analizinde değerlendirilmeye alınmıştır. Bu bilgiler genel olarak ankete cevap veren üst düzey yönetici ile ilgili değişkenlere uygulanmıştır.

6.8.2. Güvenilirlik Analizi

Test maddelerine bireylerin verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanan güvenilirlik¹⁹⁵, Cronbach tarafından alfa katsayısı kullanılarak geliştirilen Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi uygulanarak yapılmış ve güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak bulunmuştur.

Tablo 6.1. Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach'ın Alpha Değeri	Değerlendirilen Soru Sayısı
,848	54

Alpha (α) katsayısı ve anketin tutarlılığı arasındaki ilişki aşağıdaki gibidir:

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$	Ölçek güvenilir değildir,
$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$	Ölçek düşük güvenilirliktedir,
$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$	Ölçek oldukça güvenilirdir,
$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	Ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir ¹⁹⁶

Bu anket sorularının Cronbach Alpha Değeri 0.84 olduğu için ankette yer alan soruların tutarlılığı *oldukça yüksek düzeyde güvenilir* olarak tanımlanabilmektedir.

¹⁹⁵ Şener Büyükoztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum* (İstanbul: Pegem A Yayıncılık, 2005) 169.

¹⁹⁶ Konuralp Sezgili, (2003), "Ekonomik Kriz Süreci ve Yöneticilik: Türkiye'deki Ekonomik Kriz Sürecinin Ortaya Çıkardığı Yönetici Tutum ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", Y.Lisans Tezi, Adana. 84.

YEDİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Tezin bu kısmında 47 aile şirketinden elde edilen araştırma verileri, SPSS programıyla analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

7.1. Anketi Yanıtlayanlarla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete yanıt veren kişilerin genel bilgilerini ortaya çıkarmaya yönelik olan sorular analiz edilerek, alınan cevapların ayrıntıları tablolar yardımıyla gösterilmiştir.

Tablo 7.1. Cinsiyetiniz nedir

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kadın	2	4,3	4,3	4,3
Erkek	45	95,7	95,7	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tablo 7.1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 47 yöneticiden %95,7’si yani 45’i erkek, kalan 2 kişi ise bayandır. Üretim yapan aile işletmelerinin üst yönetiminde erkek ağırlıklı bir yönetim yapısı görülmektedir.

Tablo 7.2. Kaç yaşındasınız

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
20-30	4	8,5	6,5	6,5
31-40	21	44,7	45,7	52,2
40 üstü	22	46,8	47,8	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tablo 7.2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 47 yöneticiden sadece 4’ü 20-30 lu yaş grubunda, kalan 43 ise 30 yaş ve üzerindedir. Anketi dolduran yönetici ve kurucuların büyük çoğunluğunun yaşı 30 ve üzerindedir.

Tablo 7.3. Eğitim durumunuz nedir

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
İlköğretim	4	8,5	8,5	8,5
Lise	11	23,4	23,4	31,9
Ön lisans	4	8,5	8,5	40,4
Lisans	18	38,3	38,3	78,7
Yüksek Eğitim	10	21,3	21,3	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tablo 7.3’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 47 yöneticiden ilköğretim ve lise mezunu olanların sayısı 15, ön lisans, lisans ve yüksek eğitim düzeyindekilerin sayısı ise 32’dir. Bu da oransal olarak %68,1’e tekabül eder.

Tablo 7.4. İşletmenin kurucusu ile yakınlığınız nedir

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kendim	18	38,3	38,3	38,3
Babam	13	27,7	27,7	66,0
Diğer	15	31,9	31,9	97,9
Kardeşim	1	2,1	2,1	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tablo 7.4’de görülen, anketi dolduranların %38’i bizzat kurucunun kendisidir. Babam ve kardeşim diyenlerin dışında kurucuyla olan yakınlığı farklı durumda olanların oranı yaklaşık %32’dir. %68 gibi önemli sayılabilecek bir oranla ya kurucunun kendisi veya 1.derece yakını tarafından anketin doldurulması sonuçlar açısından önemlidir.

Tablo 7.5. İşletmedeki göreviniz (pozisyonunuz) nedir

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Genel Müdür- Yönetici	21	44,7	44,7	44,7
Yönetim Kurulu Başkanı- Üyesi	9	19,1	19,1	63,8
Bölüm Müdürü	14	29,8	29,8	93,6
Danışman	3	6,4	6,4	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tablo 7.5’de göre anketi dolduranların büyük çoğunluğunun işletmede üst kademe yönetici veya yönetim kurulu üyesi olduğudur. Bu da anket sorularına verilen cevapların sorumluluk düzeyi yüksek kişilerce doldurulduğunu gösterir.

Tablo 7.6. İşletmede kaç yıldır çalışmaktasınız

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
0-5 Yıl	9	19,1	19,1	19,1
6-10 Yıl	11	23,4	23,4	42,6
11-20 Yıl	17	36,2	36,2	78,7
20'den Fazla	10	21,3	21,3	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tablo 7.6'ya göre anketi dolduranların büyük çoğunluğu işletmede 6 yıldan daha fazla sürede çalışmaktadır. İşletmeyle ilgili verilen bilgilere hakimiyet ve doğruluk anlamında aynı işyerinde uzun süre çalışıyor olmak tutarlılık bakımından anlamlıdır.

7.2. Anketi Yanıtlayan İşletmelerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde anketi yanıtlayan işletme yöneticilerine işletmeyle ilgili tanıtıcı bilgiler olan kuruluş yılı, işletmenin sahipliği, ortaklık yapısı gibi sorular sorulmuştur.

Tablo 7.7. İşletmeniz kaç yılında kurulmuştur

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
0-10 Yıl	10	21,3	21,3	21,3
11-20 Yıl	15	31,9	31,9	53,2
21-30 Yıl	10	21,3	21,3	74,5
31'den Fazla	12	25,5	25,5	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tabloda görüldüğü gibi, anketi yanıtlayan işletmelerin %78,7 si 10 yıldan daha uzun süreden faaliyetlerini sürdürmektedir. Dolayısıyla anketi yanıtlayan aile işletmeleri bir şekilde ayakta kalmayı başarmışlardır fakat daha mühimi bu aile işletmelerinin kurumsallaşarak devamlılıklarını sağlayıp sağlayamayacaklarıdır.

Tablo 7.8. İşletmenizin hukuki statüsü nedir

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Şahıs İşletmesi	6	12,8	12,8	12,8
Limited Şirket	20	42,6	42,6	55,3
Anonim Şirket	20	42,6	42,6	97,9
Diğer	1	2,1	2,1	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tabloda görüldüğü üzere işletmelerin sadece %12,8'i şahıs işletmesi olup, % 85,2'si Limited veya Anonim şirkettir.

Tablo 7.9. İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
0-9	3	6,4	6,4	6,4
10-49	21	44,7	44,7	51,1
50-149	14	29,8	29,8	80,9
150 ve üzeri	9	19,1	19,1	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tablodaki veriler gösteriyor ki, işletmelerin sadece % 6,4'ünde çalışan sayısı 10'un altında ve %19,1'inde ise 150'nin üzerindedir. Kalan %74,5'inde çalışan sayısı 10

ile 150 arasındadır. Üretim yapan aile işletmelerinin büyük çoğunda çalışan sayısının 10 ve üzerinde olması, üretim yapan aile işletmelerinin kurumsallaşarak sürekliliğinin sağlanmasının istihdam açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Tablo 7.10. İşletmenin sahipliği nasıldır

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Tek Aile	15	31,9	31,9	31,9
Tamamı Aile Üyeleri	16	34,0	34,0	66,0
Kardeş	4	8,5	8,5	74,5
Diğer	12	25,5	25,5	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tabloya göre ankete katılan aile işletmelerinin sadece %12'si diğer seçeneği ile işletme sahipliğinde aile dışı ortakların da olduğunu belirtmiştir. %88 oranında çoğunluk ise aynı ailenin ya tek başına sahip olduğu veya ailenin farklı üyeleriyle beraber ya da kardeşlerin ortaklığından teşekkül ettiği görülmektedir.

Tablo 7.11. İşletmeniz şu an kaçınıncı nesil tarafından yönetilmektedir

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
1.Nesil	25	53,2	53,2	53,2
2.Nesil	9	19,1	19,1	72,3
1.-2. Nesil	9	19,1	19,1	91,5
3. Nesil	1	2,1	2,1	93,6
2.-3. Nesil	2	4,3	4,3	97,9
5. Nesil	1	2,1	2,1	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Anketi yanıtlayan işletmelerin 3. Kuruluş yılları itibarı ile de 30 yıldan fazla olanlar %25 düzeyindeydi, burada da görünen işletmelerin kuruluş yıllarıyla orantılı olarak ağırlıklı 3. Neslin altında kalan 1. ve 2. Nesillerin ya tek ya da bir arada yönetimi sürdürdükleri görülmektedir.

7.3. Anketi Yanıtlayan Kurucu ve Yöneticilerin Kurumsallaşma Konusundaki Değerlendirmeleri

Bu kısımda sorulan sorular, aile işletmesi olmanın durumu, işletmelerinin kurumsallaşmaya bakış açılarının nasıl olduğu, kurumsallaşmadan ne anladıkları ve kurumsallaşmayı sağlayan değerlerin neler olduğunu belirlemeye yönelik sorulardır.

Tablo 7.12. Aile işletmesi olmak genel olarak nasıldır

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Tamamen Dezavantaj	2	4,3	4,3	4,3
Dezavantaj	10	21,3	21,3	25,5
Kararsız	20	42,6	42,6	68,1
Avantajlı	11	23,4	23,4	91,5
Tamamen Avantajlı	4	8,5	8,5	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tabloya baktığımızda aile işletmesinin olmanın avantaj mı yoksa dezavantaj mı olduğu sorusuna verilen yanıtlarda %42,6 gibi yarıya neredeyse yakın bir bölümün bir fikrinin olmadığı ya da kararsız olduğunu görüyoruz. Esasında bu durum gösteriyor ki aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajlarını işletmeler tam olarak bilmiyor. Bu avantajlar işletmeler tarafından öğrenilse ve kurumsallaşma

adımlarıyla birlikte bir değişim yaşanabilse, aile işletmesi olmak daha avantajlı bir duruma geçebilir.

Tablo 7.13. İşletmenizin kurumsallaşma düzeyini nasıl görüyorsunuz

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kurumsal Değil	8	17,0	17,0	17,0
Kurumsallaşma Aşamasında	33	70,2	70,2	87,2
Kurumsal	6	12,8	12,8	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tabloya göre üretim yapan aile işletmelerinin %17'si kendisini kurumsal görmezken, %6'sı ise kurumsal görmektedir. İşletmelerin %70,2 gibi büyük bir çoğunluğu kendisini kurumsallaşma aşamasında görmektedir. Bu da bize kurumsallaşmayla ilgili faaliyetlerin ya gerçekten sürmekte olduğunu ya da öyle algılandığını göstermektedir.

Tablo 7.14. Aile, işletmeye hizmet eder

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	2	4,3	4,3	4,3
Katılmıyorum	6	12,8	12,8	17,0
Kararsızım	15	31,9	31,9	48,9
Katılıyorum	11	23,4	23,4	72,3
K. Katılıyorum	13	27,7	27,7	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tabloya göre işletmelerin sadece %17,1'i ya ailenin işletmeye hizmet etmesi gerektiğine ya katılmamakta ya da kesinlikle katılmamaktadır. Konuyla ilgili

kararsızların oranı %31,9'dur. Geriye kalan %51,1'lik yarıyı geçen kesim ise, işletmenin devamlılığı için ailenin işletmeye hizmet etmesi gerektiğini düşünmektedir.

Tablo 7.15. İşletme, aile ve bireylerden bağımsız hareket etmesi gereken bir örgüttür

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	1	2,1	2,1	2,1
Kararsızım	4	8,5	8,5	10,6
Katılıyorum	13	27,7	27,7	38,3
K. Katılıyorum	29	61,7	61,7	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tabloya baktığımızda katılımcıların %2,1'lik katılmayan ve %8,5 kararsızlar dışında büyük çoğunluğu, işletmenin aile ve bireylerden bağımsız hareket etmesi gereken bir örgüt olduğu konusunda hem fikirdir. Bu durum pratikteki uygulamadan bağımsız olarak, en azından zihinsel düzeyde işletmenin aileden ayrı bir örgüt olması gerektiğinin benimsendiğini göstermektedir.

Tablo 7.16. İşletmenin sürdürülebilirliğinde kurumsallaşma önemlidir

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Katılıyorum	11	23,4	23,4	23,4
K. Katılıyorum	36	76,6	76,6	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Kurumsallaşmaya zihinsel düzeyde bakışla ilgili verilen cevaplar önemli bir göstergedir. Üretim yapan aile işletmelerinin tamamı işletmenin sürdürülebilirliğinde kurumsallaşmayı önemli görmektedir. Kesinlikle katılanların

%76,6 oranıyla, bu konuda zihinsel veya bilinç düzeyinde de olsa, sürdürülebilirlik bakımından kurumsallaşmanın önemini anlaşıldığını göstermektedir.

Tablo 7.17. Kurumsallaşma sürecinde danışmanlık hizmeti almak gerekir

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Katılmıyorum	1	2,1	2,1	2,1
Kararsızım	9	19,1	19,1	21,3
Katılıyorum	16	34,0	34,0	55,3
K. Katılıyorum	21	44,7	44,7	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Aile işletmeleri kurumsallaşma sürecinde danışmanlık hizmeti almanın yararlı olduğuna %78,7'lik bir oranla inanmaktadır. Kurumsallaşmanın önemli adımlarından biri olan danışmanlık hizmeti, süreci bilen kişilerle birlikte yönetmenin gerekliliğini de ortaya koyar.

Tablo 7.18. Aile işletmelerinin kurumsallaşması için bir aile anayasası olmalıdır

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	5	10,6	10,6	10,6
Katılmıyorum	1	2,1	2,1	12,8
Kararsızım	8	17,0	17,0	29,8
Katılıyorum	9	19,1	19,1	48,9
K. Katılıyorum	24	51,1	51,1	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tablonun verilerine göre üretim yapan aile işletmelerinin %17'si kararsız olmakla ya aile anayasası hakkında yeterli bilgiye sahip değil ya da bilmesine rağmen aile anayasasının önemi konusunda yeterli bilgiye sahip değil olarak yorumlanabilir. İşletmelerin %70,2'si kurumsallaşma için aile anayasasının olması gerektiğine inandığını belirtmektedir. Bu da zihinsel olarak aile anayasasının önemini bildiğini göstermektedir.

Tablo 7.19. Sürdürülebilir başarı için profesyonel yöneticilerle çalışmak gerekir

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	1	2,1	2,1	2,1
Kararsızım	7	14,9	14,9	17,0
Katılıyorum	19	40,4	40,4	57,4
K. Katılıyorum	20	42,6	42,6	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Aile işletmelerinin büyük çoğunluğu %83 oranında profesyonel çalışanlarla sürdürülebilir başarı yakalanabileceğine inanmaktadır. Bu oran aile işletmelerinin kurumsallaşmasında önemli ve olumlu rolü olan profesyonellere olan inancı gösterir.

Tablo 7.20. İşletmede kurucu girişimci işi yürüten değil denetleyen bir rol almalıdır

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	2	4,3	4,3	4,3
Katılmıyorum	2	4,3	4,3	8,5
Kararsızım	9	19,1	19,1	27,7
Katılıyorum	9	19,1	19,1	46,8
K. Katılıyorum	25	53,2	53,2	100,0

Toplam	47	100,0	100,0	
--------	----	-------	-------	--

Tabloya göre kurucu girişimcinin işin fiilen yürütülmesinde değil, denetlenmesinde rol alması gerektiğine olan inanç toplamda %73,3'dür. Bu da bize işleri organize etmenin, iş bölümünün, sistemli çalışmanın gerekliliğini göstermektedir. Bu verilere göre pratikte de hareket edilmesi durumunda, işlerin fiilen yürütülmesi ya profesyoneller ya da diğer aile fertleri eliyle olmalı, kurucu girişimci işi bilen olarak denetleyen bir rol ile işi geliştirmeye vakit ayırmalıdır. Pratikte daha fazla gözlenen, işin kendisiyle bizzat uğraşmaktan, diğer konulara vakit kalmadığı yönündedir.

7.4. Anketi Yanıtlayan Kurucu ve Yöneticilerin Kendi İşletmelerindeki Kurumsallaşma Durumlarıyla İlgili Değerlendirmeleri

Bu kısımda sorulan sorular, anketi yanıtlayan aile işletmelerindeki kurumsallaşma süreçlerini anlamaya yönelik sorulardır. İşletmelerdeki kurumsallaşma faaliyetleriyle ilgili fiili durumun ne olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Tablo 7.21. İşletmenizde yetki ve sorumluluklar açıkça bellidir ve ona uygun hareket edilir

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Katılmıyorum	4	8,5	8,5	8,5
Kararsızım	8	17,0	17,0	25,5
Katılıyorum	18	38,3	38,3	63,8
K. Katılıyorum	17	36,2	36,2	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tablodaki verilere göre, işletmelerin %74,5 gibi önemli sayılabilecek bir bölümünde yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmiş ve ona uygun tarzda çalışıldığı ifade edilmiştir. Kurumsallaşma sürecindeki işletmelerde yetki ve sorumlulukların açıkça belli olması ve ona uygun işleyişin devam etmesi önemlidir.

Tablo 7.22. Mevcut bir yönetim kurulunuz vardır ve nihai kararlar bu kurulda alınır

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	1	2,1	2,1	2,1
Katılmıyorum	3	6,4	6,4	8,5
Kararsızım	6	12,8	12,8	21,3
Katılıyorum	13	27,7	27,7	48,9
K. Katılıyorum	24	51,1	51,1	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Anketi yanıtlayan aile işletmelerinde yönetim kurullarının var olduğu ve nihai kararların yönetim kurulunda alındığı %78,8'lik bir oranla belirtilmektedir. Yönetim kurulunun etkinliği adına bu yüksek oran anlamlı ve önemlidir.

Tablo 7.23. İşletmenizde kurumsallaşma adına faaliyetler yürütülür

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Katılmıyorum	4	8,5	8,5	8,5
Kararsızım	7	14,9	14,9	23,4
Katılıyorum	20	42,6	42,6	66,0
K. Katılıyorum	16	34,0	34,0	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tabloya göre, üretim yapan aile işletmelerinde kurumsallaşma faaliyetleri %76,6 gibi yüksek bir oranda yürütülmektedir. Bu oran da işletmelerin kurumsallaşmaya önem verdiklerini ve %70 var kurumsallaşma aşamasında olduklarını ifade eden oranla paralellik göstermekte, tutarlılık arz etmektedir.

Tablo 7.24. İşletmenizde bir aile anayasası mevcuttur

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	21	44,7	44,7	44,7
Katılmıyorum	12	25,5	25,5	70,2
Kararsızım	3	6,4	6,4	76,6
Katılıyorum	5	10,6	10,6	87,2
K. Katılıyorum	6	12,8	12,8	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Kurumsallaşmanın önemli göstergelerinden biri de aile anayasasıdır. Tabloya göre işletmelerin %70,2 oranıyla, çoğunda aile anayasası mevcut değildir. İşletmelerin çoğunun 1.nesil veya 1.-2. Nesil bir arada faaliyetleri yürütüyor olmasının, bir aile anayasasına ihtiyaç duyulmamasına sebep olduğu ya da aile anayasası ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamaları sebebiyle, bu konuda bir gereklilik görmedikleri düşünülebilir. Aile işletmeleri bu konuda daha fazla bilgilendirilmeleri doğru olacaktır.

Tablo 7.25. İşletmenizde güçlü bir örgüt kültürü mevcuttur

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	4	8,5	8,5	8,5
Katılmıyorum	6	12,8	12,8	21,3
Kararsızım	16	34,0	34,0	55,3
Katılıyorum	12	25,5	25,5	80,9
K. Katılıyorum	9	19,1	19,1	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Güçlü örgüt kültürü, kurumsallaşmanın önemli göstergelerinden birisidir. Tabloya göre işletmelerin %44'ü güçlü örgüt kültürlerinin varlığını belirtirken, %34'ü kararsız, %21,3'ü ise katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 7.26. İşletmenizin bir aile meclisi ve/veya konseyi vardır.

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	18	38,3	38,3	38,3
Katılmıyorum	3	6,4	6,4	44,7
Kararsızım	12	25,5	25,5	70,2
Katılıyorum	5	10,6	10,6	80,9
K. Katılıyorum	9	19,1	19,1	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Aile meclisi ve/veya aile konseyi, kalabalık aile üyelerinin faaliyet yürüttüğü aile işletmeleri için iletişimi kuvvetlendiren önemli bir araçtır. Anketi yanıtlayan işletmelerin %44,7'sinde konseyler yoktur, %25'lik bir oranda kararsızlık, yani varlığı ya da yokluğu hakkında fikrinin olmaması durumu ile %29,1'lik kesimde ise varlığı söz konusudur. İşletmelerde çalışan aile üyelerinin çok olmaması veya aile işletmelerinin bu konudaki bilgi durumları veya ihtiyaç olmaması durumundan söz edilebilir.

Tablo 7.27. İşletmenizde aile üyelerini de kapsayan performans değerlendirme sistemi vardır

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	15	31,9	31,9	31,9
Katılmıyorum	6	12,8	12,8	44,7
Kararsızım	11	23,4	23,4	68,1
Katılıyorum	8	17,0	17,0	85,1
K. Katılıyorum	7	14,9	14,9	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

İşletmelerin profesyonelliğe bakışlarının fiiliyata yansımalarından birisi de performans değerlendirme sisteminin varlığıdır. Tabloya göre işletmelerin %44,7 sinde performans değerlendirme yokken, %23,4 gibi bir oranda da kararsızlık söz konusudur. Dolayısıyla aile üyelerini de kapsayan bir performans değerlendirme sisteminin varlığı konusunda tereddüt görülmekte, yarıya yakın oranda da hiç bulunmadığı düşünülmektedir. Aile işletmelerinin bu konuda yetersiz kaldığı söylenebilir. Özellikle profesyonel çalışanların işletmelerdeki devamlılığı için performans değerlendirmesi çok önemli bir konudur.

Tablo 7.28. İşletmenizde iş bölümü ve uzmanlaşma yeterli düzeydedir.

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	2	4,3	4,3	4,3
Katılmıyorum	4	8,5	8,5	12,8
Kararsızım	11	23,4	23,4	36,2
Katılıyorum	23	48,9	48,9	85,1
K. Katılıyorum	7	14,9	14,9	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tabloya göre işletmelerde iş bölümü ve uzmanlaşma seviyesi %63,8 gibi yüksek bir orana sahiptir.

Tablo 7.29. İşletmenizin kurumsallaşma konusunda yeterli bilgiye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	5	10,6	10,6	10,6
Katılmıyorum	6	12,8	12,8	23,4
Kararsızım	15	31,9	31,9	55,3
Katılıyorum	15	31,9	31,9	87,2
K. Katılıyorum	6	12,8	12,8	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tabloya göre üretim yapan aile işletmeleri %32'lik bir oranla kurumsallaşma konusunda yeterli bilgiye sahip olup olmadığını bilmemekte, kararsız kalmaktadır. %44,7'si yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünmektedir. %23,4'ü ise sahip olmadığını ifade etmektedir.

Tablo 7.30. İşletmenizde yeni yönetim teknikleri ve kurumsallaşma konusunda danışmanlık hizmeti alınmaktadır

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	14	29,8	29,8	29,8
Katılmıyorum	9	19,1	19,1	48,9
Kararsızım	12	25,5	25,5	74,5
Katılıyorum	4	8,5	8,5	83,0
K. Katılıyorum	8	17,0	17,0	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tabloya göre işletmelerin sadece %25,5'inde danışmanlık hizmeti alındığı belirtilmektedir. %25,5 kararsızdır, bu da bu konuda fikir sahibi olunmadığını gösterir. %48,9'u ise doğrudan danışmanlık hizmeti alınmadığını belirtmektedir.

Tablo 7.31. Yönetim kurulunuz aile üyelerinden oluşur, aile dışı profesyonel yöneticiler yönetim kurulunda yer almaz

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	18	38,3	38,3	38,3
Katılmıyorum	4	8,5	8,5	46,8
Kararsızım	6	12,8	12,8	59,6
Katılıyorum	8	17,0	17,0	76,6
K. Katılıyorum	11	23,4	23,4	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Yönetim kurulunda aile dışı profesyonellerin yer alması, işletmelerin doğru ve isabetli kararlar almasına olumlu etki eden bir unsurdur. Anketi yanıtlayan işletmelerin %43,8'inin yönetim kurulunda aile dışı profesyoneller bulunmaktadır. Bu anlamlı bir oran olmakla birlikte, profesyonellerin fikirlerine önem verilmesi ve alınan kararlarda bu fikirlerin dikkate alınması da ayrıca önemlidir.

Tablo 7.32. İşletmenizdeki katılımcı bir yönetim vardır. Gerek görüldüğünde yönetimde olmayan çalışanların da görüşleri alınır.

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	2	4,3	4,3	4,3
Katılmıyorum	3	6,4	6,4	10,6
Kararsızım	7	14,9	14,9	25,5
Katılıyorum	17	36,2	36,2	61,7
K. Katılıyorum	18	38,3	38,3	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Katılımcı yönetim, işletmenin aldığı kararlarda doğru sonuçlara ulaşabilmesi için önemlidir. İşletmelerin %74,5'inde katılımcı bir yönetim olduğu belirtilmektedir. Bu durum kurumsallaşma adına da olumlu sonuç doğurur.

Tablo 7.33. İşletmenizdeki çalışanların motivasyonunu artırmak için ödül, ikramiye, etkinlikler gibi uygulamalar vardır

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	8	17,0	17,0	17,0
Katılmıyorum	5	10,6	10,6	27,7
Kararsızım	7	14,9	14,9	42,6
Katılıyorum	11	23,4	23,4	66,0
K. Katılıyorum	16	34,0	34,0	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tabloya göre, üretim yapan aile işletmelerinin %57,4'ünde çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik faaliyetler yürütülür. Çalışan motivasyonu, işletme personelinin iş kalitesini devam ettirmesinde önemli bir unsurdur. Ankete katılan aile işletmelerinin yarıdan fazlasında bu konunun önemszenmesi, devamlılık adına önemlidir.

Tablo 7.34 İşletmenizde nihai kararlar her zaman işletme sahibi/ kurucu patron tarafından verilir

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	5	10,6	10,6	10,6
Katılmıyorum	6	12,8	12,8	23,4
Kararsızım	6	12,8	12,8	36,2
Katılıyorum	18	38,3	38,3	74,5
K. Katılıyorum	12	25,5	25,5	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tabloya göre üretim yapan aile işletmelerinde nihai kararlar %63,8 oranında işletme sahibi/kurucu patron tarafından verilmektedir. Nihai kararı elbette en tepede işletmeyi yöneten alacaktır. Mühim olan, rasyonel verilerle ve ortak akılla yönetim kurulunda istişare edilerek birlikte alınan kararların nihai karar olarak alınabilmesidir. Dolayısıyla bu tablo bize profesyonelliğin yüksek olduğu, rasyonel çalışan işletmeler için bir olumsuzluk ifade etmezken, keyfiliğin olduğu ve veriye dayanmayan, rasyonellikten uzak ortamlar için olumsuzluk ifade eder.

7.5. Anketi Yanıtlayan Kurucu ve Yöneticilerin Kendi İşletmelerindeki Kurumsallaşmaya Engel Olan Sorunlar Hakkındaki Değerlendirmeleri

Bu kısımda sorulan sorular, anketi yanıtlayan aile işletmelerindeki kurumsallaşma sorunlarını anlamaya yönelik sorulardır. İşletmelerdeki kurumsallaşma sorunlarının fiili durumda nasıl olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Tablo 7.35. İşletmenizde bir sonraki kuşak için yönetim devri planlanmıştır

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	18	38,3	38,3	38,3
Katılmıyorum	9	19,1	19,1	57,4
Kararsızım	10	21,3	21,3	78,7
Katılıyorum	5	10,6	10,6	89,4
K. Katılıyorum	5	10,6	10,6	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Aile işletmelerinde yetki devri planlaması, kurumsallaşmanın veya sürdürülebilirliğin en önemli adımlarından biridir. Kurucu girişimciden sonraki kuşakların yani işletme yönetimini devralacakların bu konuda yönetime hazırlanarak, yönetim devri planlaması yapılması Alacaklıoğlu'na göre kurumsallaşmanın %60'ını teşkil eder. Bu tabloya göre işletmelerin %57,4'ünde yetki devri planlanmamıştır ve %21,3'ü ise bu konuda bir fikir sahibi olmayıp, kararsızdır.

Tablo 7.36. İşletmenizin kurumsallaşmasında aile üyelerinin kişisel tutum ve davranışları olumsuz rol oynar

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	11	23,4	23,4	23,4
Katılmıyorum	3	6,4	6,4	29,8
Kararsızım	7	14,9	14,9	44,7
Katılıyorum	16	34,0	34,0	78,7
K. Katılıyorum	10	21,3	21,3	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Kurumsallaşmaya engel olan sorunların bir diğeri de kişisel tutum ve davranışların olumsuz etkileridir. Üretim yapan aile işletmeleri bu soruya, %55,3 oranında katılarak, bu gerçeği ortaya koymuşlardır.

Tablo 7.37. İşletmenizde iç kontrol ve denetim mekanizması vardır ve etkin şekilde yürütülür

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	1	2,1	2,1	2,1
Katılmıyorum	6	12,8	12,8	14,9
Kararsızım	11	23,4	23,4	38,3
Katılıyorum	16	34,0	34,0	72,3
K. Katılıyorum	13	27,7	27,7	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

İç denetim ve kontrol eksikliği, işletmeler için bir diğer kurumsallaşma ve yönetim sorunudur. Tabloya göre üretim yapan aile işletmelerinin %61,7 gibi çoğunluk oranı, işletmelerinde kontrol ve denetimin etkin şekilde yürütüldüğünü ifade etmektedir.

Tablo 7.38. İşletmenizde kararlar alınırken veriye ve bilgiye dayalı şekilde bilinçli hareket edilir

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
K. Katılmıyorum	2	4,3	4,3	4,3
Kararsızım	9	19,1	19,1	23,4
Katılıyorum	17	36,2	36,2	59,6
K. Katılıyorum	19	40,4	40,4	100,0
Toplam	47	100,0	100,0	

Tablodaki verilere göre aile işletmeleri kararlarını alırken veriye ve bilgiye dayalı olarak bilinçli şekilde hareket ettiklerini %76,6 oranında düşünmektedir.

Tablo 7.39. İşletmenizde kurumsallaşmaya olumsuz etki eden kuşaklar arası görüş farklılıkları yaşanmaktadır

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
--	--------	------	--------------	----------------

K. Katılmıyorum	14	29,8	31,1	31,1
Katılmıyorum	8	17,0	17,8	48,9
Kararsızım	9	19,1	20,0	68,9
Katılıyorum	9	19,1	20,0	88,9
K. Katılıyorum	5	10,6	11,1	100,0
Toplam	45	95,7	100,0	
System	2	4,3		
	47	100,0		

Tablodaki veriler, aile işletmelerinde kurumsallaşmaya olumsuz etki eden kuşaklar arası görüş farklılıkları yaşanmadığını göstermektedir. Burada önemli etkenlerden biri de henüz daha 1. Nesil ve 1.-2. Nesil yönetimin bir arada olması, kuşak sayısının daha fazla olarak bir arada yönetimde bulunmaması da görülebilir. Ayrıca yönetimde bulunan aile üyesi sayısının azlığı da görüş farklılığı konusuna olumlu etki eder. İşletmelerin %46,8’inde görüş farklılığı yaşanmadığı belirtilmiş, %19,1’lik bir oranda da kararsızlık görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kâr temin etmek için yatırım yaparak kurulan işletmelerin en önemli amaçlarından bir tanesi de sürdürülebilirliktir. Aile işletmeleri ikinci nesilden sonra devamlılığını sağlamada zorlanmakta, 3. nesilden sonra büyük oranda varlığını sürdürememektedir. Devletlerin ve milletlerin ekonomik bağımsızlıklarını sürdürerek ayakta kalabilmeleri için; üretken, verimli, değişimi takip ederek kendini geliştiren, kurumsallığını arttırmış işletmelerle güçlü ekonomik yapılara kavuşması çok önemlidir.

Bu çalışma ile sanayi sektöründe üretim yapan aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemi, kurumsallaşma süreci ve kurumsallaşma sürecindeki sorunlar üzerine literatür ve saha araştırması yapılmış, elde edilen sonuçlar ve çözüm önerileri sunulmuştur.

- Türkiye genelinde üretim yapan 47 aile işletmesine anket uygulaması yapılmıştır. Bu işletmelerin 40 ve üzeri plastik sektöründe üretim yapmaktadır. Plastik sektörünün ülkemizde ve dünyadaki gelişimi çok eski değildir. Türkiye'deki işletmelerin kuruluş tarihleri de buna paraleldir. İşletmelerin %74,5'i, en fazla son 30 yıl içinde faaliyete başlamıştır. Bu durum, kurumsallaşma faaliyetlerine başlayıp işletmenin devamlılığı için kalıcı temeller atmaları adına bir fırsattır. Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin %66'sı ya kurucunun kendisi ya da oğlu veya kızıdır. Katılımcıların eğitim durumları %58,6 lisans ve yüksek eğitimidir. Konunun önemi açısından ankete muhatap olan yöneticilerin kurucu ve/veya birinci derece yakınları olması ile yüksek eğitim seviyesi; kurumsallaşma farkındalığı ve bu yönde atılacak adımlar açısından çok olumludur.
- Farkındalık ve bilinçli hareket etme, kişisel gelişim ve değişim kadar, aile işletmelerinin gelişim ve değişimi için de önemlidir. Ankete katılan işletmelerin %46,2'si aile işletmesi olmanın avantaj ya da dezavantaj olduğu konusunda bir fikrinin olmadığını ifade etmektedir. Aile işletmesi olmanın avantaj ve

dezavantajlarını bilerek avantajlarından yararlanmak, dezavantajlarını geliştirmeye çalışmak, aile işletmeleri için kurumsallaşma yolunda önemli bir adım olacaktır.

- Aile anayasası veya işletme anayasası; bir anayasa ile kuralları belirleyerek işletme faaliyetlerini yürütmeyi, aile/akraba ve ortaklar arası ilişkilerin yapısını şekillendirmeyi, işletmenin sürekliliğini sağlamak adına sonraki kuşakların işletmedeki rollerini belirlemeyi, miras ve devir gibi konuları netleştirmeyi sağlayan bir kurumsallaşma aracıdır. Analiz sonuçlarına göre kurumsallaşma için aile anayasasının olması gerektiğine olan inanç %70,2 ile ifade edilmesine rağmen yine %70,2 oranı ile işletmelerde aile anayasasının olmadığı görülmektedir. Yine kurumsallaşma sürecinde danışmanlık hizmeti alınmadan, bu faaliyetlerin yürütülmesi çok zordur. İşletmeler de bu durumu %78,7 oranıyla, kurumsallaşma sürecinde danışmanlık hizmeti alınmalıdır diyerek teyit etmelerine rağmen, yönetim teknikleri ve kurumsallaşma konusunda %48,9'u danışmanlık desteği almadığını ifade etmiştir. Gerek aile anayasası gerekse danışmanlık konularında ortaya çıkan veriler, bilinen veya inanılan doğrular ile fiili uygulamanın birbirini desteklemediğini gösterir. Tecrübeli ve konusunda başarısını ispatlamış liyakatli danışmanların desteğini alarak işletme yapısına uygun bir aile anayasası hazırlamak, kurumsallaşma sürecine hız vermekte ve kurumsal yapıya daha hızlı ulaştırmaktadır.
- Kurumsallaşma, işletmeler için değişen insan kaynağı profillerini sürdürülebilir olarak yönetebilmek için de önem arz eder. İnsan kaynağı, işletmelerin en önemli ve değerli yatırımıdır. Yetişmiş insan gücünün işletmeye bağlılığını sağlayabilmek, motive ve memnun şekilde çalışarak değer üretimini gönüllü sürdürebilmek için; katılımcı yönetim, performans yönetim sistemi, şeffaflık gibi modern yönetim tekniklerini kullanmak, motivasyon kavramının gereği olan faaliyetleri işletmede hayata geçirmek gerekir. Ankete katılan işletmelerin %44,7'sinde aile üyelerini de kapsayan bir performans değerlendirme sisteminin olmadığı belirtilmiştir. Ayrıca çalışan bağımlılığı için örgüt kültürü çok önemli bir kavramdır. Anket sonuçlarına göre kararsızlarla birlikte işletmelerin %55,3'ünde güçlü bir örgüt kültürü görülmemektedir. Değişen kuşakların değişen beklentilerini karşılayabilmek, işletmelerin ancak kendilerini

bu değişime adapte etmeleriyle mümkün olur. Bunun yolu da profesyonel insan kaynakları organizasyonundan ve güçlü örgüt kültürünü temin edecek kurumsal yapılardan geçmektedir.

- Ortak akılla alınan kararlar en isabetli kararlar olmaktadır. Bu konunun işletmelerde anlaşılması için danışmanlar tarafından uygulanan ‘uzayda kaybolanlar’ eğitimi, konunun anlaşılması için somut bir örnektir. Uzay yolculuğunda mekiği arızalanan uzay ekibinin, zorunlu iniş yaptıkları ayda, ellerindeki sınırlı malzemeyi hangi sıralama ile önceliklendirmesi gerektiğini listelemeleri gerekir. Eğitime katılanlar önce ferdi, sonra da grup kararı olarak sıralama yaparlar. En son açıklanan ideal listeye karşılaştırıldığında, ortak akılla oluşturulan listenin ideal listeye en az sapmayla yaklaştığı görülür. Lider pozisyonundaki yöneticilerin ferdi listelerinin en uzak sıralamayı oluşturabildikleri de tecrübe edilen bir olgudur. Uzay gibi en yabancı bir konuda bile bir sıralama yapılırken ortak aklın ideale ne kadar yaklaştığı görülüyorken, işletmelerin kendi alanlarında ortak akılla hareket etmelerinin ne kadar rasyonel sonuçlar doğuracağı düşünülmelidir. Ankete katılan işletmelerde nihai kararların %63,8 oranında işletme sahibi/kurucu patron tarafından verilmesi, ortak akılla hareket edilmediği durumlarda işletmelere çok yüksek maliyetli tecrübeler ve hatta onarılmaz zararlar yaşatabilmektedir. Ortak akılla karar alma becerisini kurumsal bir alışkanlık haline getirmek, işletmelerin sürdürülebilirliğine önemli katkılar sağlamaktadır.
- Yönetim kurulları gerek aile gerekse diğer işletmeler için önemli bir organdır. Takım çalışmasını gerçekleştiren, birbirini tamamlayan ve profesyonellerle desteklenen yönetim kurulları, işletme faaliyetlerinin rasyonel kararlarla yürütmesinde çok önemli rol oynar. Düzenli ve sistemli yapıları olmayan aile işletmelerinde yönetim kurulları daha çok şekilsel olup, yönetim kurulunun yapısı ve etkinliği idealden uzaktır. Genelde ortaklardan oluşan yönetim kurulları, ortaklar arası ilişkilerin mesafeli olduğu dönemlerde, yıldan yıla maaş zammı görüşmelerinde faaliyet gösteren bir yapıya dönüşür. Bu durum esas itibarıyla yönetim kurullarının görev ve yetkileri ile işletmedeki rolü ve önemi konusunda yeterli bilgiye sahip olunmamasından kaynaklanır. Liyakatli ve

profesyonel bir yönetim kurulu yapısı ile işletmeler, yönetimde etkinliği sağlayarak kurumsallaşmada önemli bir eksikliği gidermektedir.

- Aile işletmeleri kurumsallaşma konusunda bilinçli görünmektedir. Sürdürülebilirlik için kurumsallaşmanın önemli olduğuna inananların oranı %100'dür. Ayrıca işletmeler %70,2 oranında kurumsallaşma aşamasında olduklarını düşünmektedir. İşletmelerin %77'si ise kurumsallaşma faaliyetleri yürüttüklerini belirtmişlerdir. Bu olumlu verilerle beraber, kurumsallaşma sorunlarının en önemli 2 tanesi; kişisel tutum ve davranışların kurumsallaşma sürecine engel olması ve yetki devri planlamasının yapılmamasıdır.
- Kişisel tutum ve davranışlar, kurumsallaşma süreçlerinin başlamasına veya istenen şekilde tamamlanmasına engel olan en önemli faktördür. İşletmelerin %55,3'ü, aile üyelerinin kişisel tutum ve davranışlarının işletmenin kurumsallaşmasını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. İşletmeler kurumsallaşma faaliyetine danışmanlık hizmeti alarak başlamasına rağmen, olumsuz kişisel tutum ve davranışlar sergileyerek sürecin gerektirdiği adımları atmamakta, alışkanlıklarını değiştirmemekte ve kurumsallaşma sürecinden beklenen sonuçlara ulaşamamaktadır. Bu durum tıpkı; hasta olduğunu ve tedavi için doktora gitmesi gerektiğini bilerek doktora gidip muayene olan, gerekli tetkikleri yaptırarak kendisine iyileşme reçetesi yazılan ve tedavi süreci başlatılan bir hastanın; ilaçları acı bulduğu veya beğenmediği için düzenli almaması, alışkanlıklarını değiştirmedikinden tedavi programına uymaması ve hastalığın iyileşmeden tekrar nüksetmesi gibidir. Hatta sağlığa zararları bilindiği ve kendisinde ilgili rahatsızlık olduğu halde sigara ya da benzeri sağlıksız alışkanlıklara kişinin bilerek devam etmesi de bu duruma benzer. Kurumsallaşmayı sağlayabilmek için; değişimin önemini anlamak ve değişime adapte olmak, olumsuz kişisel tutum ve davranışlara sebep olan egonun önüne geçmek, liyakat sahiplerinin bilgisine tabi olmak ve ortak akılla hareket etmek gerekmektedir.
- Aile işletmelerinde %57,4 oranında yetki devri planlaması yapılmadığı ve kararsızlarla beraber bu oranın %79'a kadar çıktığı görülmektedir. Aile işletmelerini işleyen yapılar olarak gelecek kuşaklara devredebilmek ve yetkinliği olan liyakatli kişilerce yönetilmesine zemin hazırlamak için gelecek

kuşakların doğru eğitim programları ile yönetime hazırlanması ve yetkinliklerine göre yetki devri planlaması gereklidir. Kurucu kuşaklar, işletmeyi büyütme sürecindeki yoğunluk ve daha önemlisi yetki devri konusunun önemini yeterince kavrayamamaları nedeniyle gelecek kuşaklar için bu yönde bir çalışma yapmamaktadır. Gelecek kuşakların; işletmenin faaliyet konusu olan veya işletmeye katkı sağlayabileceği bir alanda eğitim alması, işletmede çalışırken patron çocuğu değil profesyonel bir çalışan gibi görev alarak yükselmesi ve liyakatına göre doğru görev yerinde doğru yetkilerle görevlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için yetki devri planlaması ile işletmelerin geleceğe hazırlanmaları gerekir. Liyakatsiz ve hazırlıksız yetki devri durumlarında; aile içi ve ortaklar arası ilişkilerin bozulduğu, işletmenin olumsuz kişisel tavırlarla yönetildiği ve işletmelerin bir süre sonra etkili ve verimli yönetilmeyerek istenmeyen sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Kurumsallaşma sürecine engel olan sorunların önemli bir tanesi olan yetki devri planlamasıyla ilgili aile işletmeleri erken tedbir alarak süreci önceden yönetmeli ve sonraki kuşakları yönetime ideal şekilde hazırlayarak sürdürülebilirliği temin etmelidir.

- Kişisel yorum ve düşüncelerle ani verilen rasyonel olmayan kararlardan, ortak akılla hareket edilen sistemsel yapılara geçiş aile işletmeleri için sürdürülebilirlik adına önem taşımaktadır. Kısa ve orta vadede kârlı işlerin yoğunluğu bu durumun sürekliliğine olan inancı arttırsa da kalıcı olmak, sonraki kuşaklara işletmeyi işler şekilde devredebilmek ve katma değer üreten düzenli yapılara kavuşmak için kurumsallaşma adımlarının atılması zorunluluktur. Elde edilen işletme başarısının sürdürülebilirliği için; başarıların ve alışkanlıkların esiri olmadan, ulaşılan gücü paylaşarak ve gelecek kuşakları yönetime yetiştirerek hazırlanmak gerekir. Bütün bunları bir sistem içinde yapmanın en temel yolu ise kurumsallaşmadır.

KAYNAKÇA

- ADLER, A. (1997). İnsan Tabiatını Tanıma, çev. Ayda Yörükân (İstanbul: İş Bankası Yayınları, 421.
- ADLER, P.S. ve BORYS B. (1996), “Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive”, Administrative Science Quarterly, 41 (March), 1, 61-89.
- AKINGÜÇ, F. (2015). 6.Aile İşletmeleri Kongresi, (İstanbul: İKU Yayınları,) 17-22.
- AKINGÜÇ, G. B. (2002). Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği. İstanbul: İKU Yayınları, 20.
- AKINGÜÇ, G. B. (2015). 9. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi “Sürdürülebilir Büyüme” İstanbul: İKU Yayınları, 9-12.
- ALAYOĞLU, N. (2003). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. (İstanbul: Müsiad Yayınları, 18.
- ALP, A. ve KILIÇ, S. (2014). Kurumsal, Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli. (İstanbul: Doğan Yayıncılık, 29.
- ANIL, F. (2015). Markalı Ekonomi Paneli, 9.Kobiler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul: İKU Yayınları, 78-79.
- APAYDIN, F. (2009). C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 1.
- ARGÜDEN, Y. (2007). Yönetim Kurulu Sırları, İstanbul: Rota yayın, 80.
- ATEŞ, Ö. (2003).”Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, s.82
- ATHANASSOU, N., CRITTENDEN W. F., KELLY L. M., MARQUEZ P., (2002). “Founder Centrality Effects On The Mexican Family Firm’s Top Management Group: Firm Cultur, Strategic Vision and Goals, and Firm Performance”, Journal of World Business, Vol. 37.
- ATTİLA, İ., (2016). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 35.

- BARNES, L.B. ve HERSHON, S.A. (1994). Transferring power in the family business. *Family Business Review*, 7 (4), 368- 379.
- BERTRAND M. ve SCHOAR, A. (2006). “The Role of Family in Family Firms,” *Journal of Economic Perspectives*, Vol: 20, No:2, 78.
- BİNGÖL, D. (2010). Ünsal Sığı, Ahmet Tunçay, Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak EFQM Mükemmellik Modeli, 4.AİK Kongre Kitabı (İstanbul: İKU Yayınları,) 58.
- BİRİNCİOĞLU, N. Ve ACUNER, T. (2015) ‘Aile İşletmeleri Kurucularının Ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği’ *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Kış, Yıl:7, Sayı:14, 493.
- BOONSÍ F. ve LARS S. (2000). “ Organisations coping with Their Natural Environment”, *International Studies of Management & Organisation*, 30 (Fall), 1, 53-66.
- BOZKURT, R. (2005). *İşleyen Kurumlar Yaratmak*, İstanbul: Çemenardagül, 129.
- BOZKURT, R. (2015). 9.Kobiler ve Verimlilik Kongresi “Sürdürülebilir Büyüme” İstanbul: İKU Yayınları, 36.
- BRYANT, A. (2012). *Köşe Ofis*, çev. Ayşe Başcı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 11.
- BÜTE, M. ve TEKARSLAN, E. (2010) ‘Nepotizm’in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Arştırması’, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar, Cilt:6, Yıl:6, Sayı:1, 1:1-21
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş, (2005). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. İstanbul: Pegem A Yayıncılık, 169.
- CEVHER, E. (2014). ‘Kurumsallaşma Küçük işletmeler için bir çözüm müdür yoksa yok olma nedeni midir?’ *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 7 Sayı: 32, 1 583-594.
- ÇAĞBAYIR, Y. (2007). *Ötüken Türkçe Sözlük*, İstanbul: Ötüken, 2257.
- ÇALKAVUR, E. (2012). *Öğrenen Organizasyon Yolculuğu*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 106.

- ÇELİK, A. (2016). ‘İşletmelerde Kurum İçi İletişimin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Fimka Tekstil Örneği’. Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DANIŞ, N. (2015). 9.Kobiler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul: İKU Yayınları, 14.
- DANIŞ, N. (2015). 9. Kobiler ve Verimlilik Kongresi “Sürdürülebilir Büyüme” İstanbul: İKU Yayınları, 19.
- DİNÇAY, İ. H. (2016). ‘Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci Ve İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Bir Alan Araştırması: Yurtbay Seramik A.Ş. Örneği’, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. s.28
- DİNÇER, Ö. (2013). Örgüt Geliştirme, İstanbul: Alfa, 21.
- DRUCKER, P. (2010). Fırtınalı Dönemlerde Yönetim, çev. Bülent Toksöz, İstanbul: İnkılap, 213.
- DRUCKER, P., (1996). Gelecek İçin Yönetim, çev. Fikret Üçan, İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları, 211-227.
- DÜNDAR, D. (2014). Açılış Konuşması, 6.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: İKU Yayınları, 7.
- Dünya Gazetesi, Erişim 26.03.2017 <<http://www.dunya.com/ekonomi/bir-kurumun-projeleri-toplumsal-problemleri-cozemez-haberi-355381>>
- Dünya Gazetesi, Selenay Yağcı, “Koç: Yönetimi Bıçak Kemiğe Dayanmadan Bırakın,” < <https://www.dunya.com/ekonomi/koc-yonetimi-bicak-kemige-dayanmadan-birakin-haberi-389486>> Erişim 07.11.2017
- EDWARD, D.B. (2000). Rekabetüstü, İstanbul: Remzi Kitabevi, 61.
- ERDOĞMUŞ, N. (2004), ‘Birinci Kuşağın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme’, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: İKU Yayınları, 203-204.
- ERDOĞMUŞ, N. (2007). Aile İşletmeleri Yönetim Deviri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi. İstanbul: İgiad Yayınları, 86.
- FINDIKÇI, İ. (2005). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. (İstanbul: Alfa Yayınları, 163.

- FINDIKÇI, İ. (2014). Eyvah Yeni Kuşak Geliyor. Aile Şirketlerinden Dersler, (İstanbul: Alfa Yayınları, 194.
- GERALİ, Y. (2015). Kurumsal İş Görüşmesi, 15 Mayıs 2005
- GERBER M. E., (1996). Girişimcilik Tutkusu: Küçük İşletmeler Niçin Batıyor, Nasıl Büyür? Çev: Tayfun Keskin, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 73-76
- GERSİCK, K.E., DAVIS, J.A., HAMPTON, M.M., LANSBERG, I., (1997). Generation to Generation: Life Cycles of Family Business, USA: HBS Press, 238.
- GOTTLIEB, J. Z. ve SANZGIRI J. (1996), "Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations", Journal of Business Ethics, 15 (December), 12, 1275-1285.
- GÜLER, E. ve AKGÜN, A. (2014). "Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma." 4.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: İKU Yayınları 69-83.
- GÜLEŞ, H. K. (2013). Mustafa Atilla Arıcıoğlu, Meral Erdinçelebi, Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik, Uyum. Ankara: Gazi Kitabevi, 9-14.
- GÜLSEVER, Ş., 'Verimliliği Artıran İnsan Kaynakları Uygulamaları Semineri', 41. https://www.iku.edu.tr/upp/2020/files/KOBİMER_kitapçık.pdf, erişim , 08.03.2018
- GÜNEY, S. (2008). Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar. Ankara, Siyasal Kitabevi, 96.
- İÇİN, İ. (2008). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuyla İlgili Bir Araştırma". İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi. 145.
- KAMACI, K. (2016) "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İşletmecilik Problemlerinin İncelenmesi: Konya İli Matbaa Sektörü Örneği". KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. s.63

- KARACALAR, M. (2015). İşletmelerde Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İç Denetim Sistemleri, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 34.
- KARPUZOĞLU, E. (1999). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme-Personel Yönetimi ve Organizasyon Doktora Tezi Yıl. 28.
- KARPUZOĞLU, E. (2000). Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma. İstanbul: Hayat Yayınları, 10.
- KARPUZOĞLU, E., (2004). ‘Gelecek İçin Aile Anayasası’ 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: İKU Yayınları, 160.
- KEBECİ, T. (2011). Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma. (İstanbul: İkinci Adam Yayınları, 118.
- KIMBERLY, J. R. (1979), “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization,” *Academy of Management Journal*, 19/9 (September), 437-457.
- KIRIM, A. (2007). Aile Şirketlerinin Yönetimi, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 10.
- KOÇEL, T. (2014). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta, Koçel 76.
- KOFMAN, F. (2010). Bilinçli İş Yapma Sanatı, İstanbul: Alfa Yayınları, 119-120.
- KONURALP S. (2003), “Ekonomik Kriz Süreci ve Yöneticilik: Türkiye’deki Ekonomik Kriz Sürecinin Ortaya Çıkardığı Yönetici Tutum ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Y. Lisans Tezi, Adana. 84.
- KOZLU, C. (2013). Kurumsal Kültür, İstanbul: Remzi Kitabevi, 122.
- KUŞAT N. (2012). “Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik Ve İçsel Unsurları”. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C.XIV, S II, 2012), 227-242
- MANİSALI DARMAN, G, (2008). Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye, Ankara: ICC Yayınları, 12.
- MANİSALI DARMAN, G, (2012). ‘Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Klavuzu’ Ankara: CGS Center Yayınları, 18.

- MANİSALI DARMAN, G, (2012). Kurumsal Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik, Ankara: Türmob Yay.394 10.
- MANİSALI DARMAN, G, (2013). Kurumsal İş Görüşmesi, 16 Mart 2013
- MİRZE, K. (2016). İşletme, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 34.
- NAKIPOĞLU, N, (2015). “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri: İtalyan-Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama” İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, s.14
- ÖZTÜRK, A. T. (2012). ‘Kurumsal Entegrasyon ve Türk Kobilerinin Yol Haritası’ 5.AİK Kongre Kitabı (İstanbul: İKU Yayınları, 70-72.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2004). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Bazı Engeller,” Erciyes Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2: 107–132.
- PAKSOY, M. (2014). Panel: Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiler, 6.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: İKU Yayınları, 61.
- PRUZAN, P. (1998), “From Control to Values-Based Management and Accountability”, Journal of Business Ethics, 17 (October), 13, 1379-1394.
- RİCHARD A. C. ve HARVEY M. (1998). “The hidden strengths in Family Business: Functional Conflict,” Family Business Review, March.: 75-76.
- ROBBİNS, S. P. ve TİMOTHY, J. A. (2015). ‘Örgütsel Davranış’, çev.ed. İnci Erdem Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 523.
- SARAL KOBAL, K. E., AŞKUN YILDIRIM, O. B. (2016) “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma,” Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 12: 100.
- SAYLI, H. ve AĞCA, V. (2006). Aile İşletmelerinde Aile Kültürünün İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Etkisi: Afyon-Denizli Örneği, İstanbul: AİK Kongresi, 253.
- SEBİLCİOĞLU, F., KARAAĞAOĞLU, S., KARACAR, G., NAİPOĞLU, S., ARKUN, F., KOÇER, B., (2013). Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, İstanbul: TKYD Yayınları, 32.

- SELZNİCK, P. (1996); “Institutionalism Old and New”, *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 270-277.
- SOĞANCILAR GÜLÜM, I. ‘Ailenin ve şirketin geleceğine yatırım: iç denetim’ *Family Business Review*, Deloitte, ‘<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/Family-Business-Review-Ekim-2017.pdf>’, Erişim 27.11.2017
- STAGGENBORG, S. (1988), “The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-choice Movement”, *American Sociological Review*, 53 (August), 4, 585-606.
- ŞAVKIN, A. (2016). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim ve Türkiye Örneği*, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 9.
- TANTISINATAPAN Bora, ‘Aile şirketlerinde yeni neslin liderlik yolu’, *Family Business Review*, Deloitte, ‘<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/family-business-review-july17.pdf>’, erişim 28.11.2017
- TULGAR, K. (2005). *Kurumsal İş Görüşmesi*, 15 Mayıs 2005
- ULUKAN, C. (2005). “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, *AÜAF Sosyal Bilimler Dergisi*, s.33.
- ÜLGEN, H. ve MİRZE, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta, 22.
- WARREN, B., GOLEMAN, D., O’TOOLE, J. (2010). *Şeffaflık*, çev. Ümit Şensoy İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım, 15.
- YAKUPOĞULLARI, C. (2001). “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları, Erzurum Aile Şirketlerinde Bir Uygulama” Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, s.24.
- YALÇIN A., (2004). Günel R., “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri,” 1.Aile İşletmeleri Kongre Bildiriler Kitabı, İstanbul: İKU Yayınları, 73.
- YAZGAN, Y. (2008). *Kurumsallaşma Kavramına Psikolojik Bir Bakış, Aile Kalmak Şirket Olmak*, İstanbul: TKYD yay., 18.

YONCA KORALP, G. (2011). Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 165-166.

YURTTADUR, M. ve NAKİPOĞLU, N. (2015). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan ve Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 6 Sayı: 12

ZAHRA, S. A., HAYTON, J.C., SALVATO, C., (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture, Entrepreneurship Theory and Practice, Summer.

ZAJAC, E. J. ve WESTPHAL, J. D. (2004), “The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions”, American Sociological Review, 69 (June), 3, 433-457.

DİĞER YAYINLAR

<http://cgft.sabanciuniv.edu/sites/cgft.sabanciuniv.edu/files/Sempozyum2003.pdf>, erişim 05.03.2018

<http://dd.com.tr/index.php/makalearastirmaroportaj/makaleler/kurumsallasma-sorunlari-surecleri-ve-yararlari/>, erişim 10.2.2018

http://familyadvisor.com/press/interview/2007_Roportaj_Aileler_Nerede_Hata_Ya_piyor.pdf, erişim 03.11.2017

<http://saimkilic.com/doc/hissedar14.pdf>, erişim 05.03.2018

<http://tesam.org.tr/sirketlerde-kurumsallasmanin-onemi/>, erişim 06.03.2018

<http://www.cgscenter.org/TR,64/aile-anayasasi.html>, erişim 26.12.2017

<http://www.hakanguclu.com/kurumsal-yonetim/kurumsallasma-ve-kurumsal-yonetim/>, erişim, 20.02.2018

<http://www.hurriyet.com.tr/eti-grubu-benimle-basarili-demeye-kimsenin-gucuyetmez-9524394>, erişim 6.2.2018

<http://www.iso.org.tr/haberler/meclis-konusmasi/iso-meclisinde-konusan-bahcivan-aile-sirketlerinde-basarinin-formulu-kurumsallasma/> erişim, 10.2.2018

http://www.kto.org.tr/d/file/aile_sirketi_rapor.pdf, erişim (26.01.2018)

<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>,
14. , erişim , 10.03.2018

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110214-1-1.htm>, erişim,
10.3.2018

<http://www.sabah.com.tr/yazarlar/oguz/2017/11/03/otomobilde-besibiyerde>, erişim,
03.11.2017

<http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/66> , erişim, 10.3.2018

http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kurumsal_yonetim_dergisi/kyd_dergi_sayi_25.pdf, erişim 10.2.2018

http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kyd_yayinlari/kurumsal_yonetim_algi_arastirmasi.pdf, erişim, 08.03.2018

http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kyd_yayinlari/kurumsal_yonetim_algi_arastirmasi.pdf, erişim, 08.03.2018

http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kyd_yayinlari/nedir_bu_kurumsal_yonetim.pdf, erişim, 08.03.2018

http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kyd_yayinlari/nedir_bu_kurumsal_yonetim.pdf, erişim, 08.03.2018

https://tr.wikipedia.org/wiki/Sanayi_Teşvik_Kanunu, erişim, 24.10.2017

<https://www.cgu.edu/news/2018/03/drucker-school-focus-family-run-businesses/>,
erişim, 10.3.2018

<https://www.dunya.com/ekonomi/aile-isletmelerinde-basarinin-sarti-seffaflik-haberi-334028>, erişim 22.11.2017

<https://www.dunya.com/ekonomi/aile-isletmelerinde-basarinin-sarti-seffaflik-haberi-334028>, erişim, 22.11.2017

<https://www.dunya.com/ekonomi/aile-sirketlerinde-surdurulebilirlik-saglanamiyor-haberi-335334> , erişim, 18.03.2018

https://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletmelerin_kurulus_amaclari.html
, erişim 25.03.2017

https://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletmelerin_kurulus_amaclari.html
, erişim 25.03.2017

<https://www.pwc.com.tr/tr/basin-odasi/2017-basin-bulteni/kuresel-aile-sirketleri-arastirmasi-turkiye-sonuclari-2016.html>, erişim, 21.11.2017

<https://www.youtube.com/watch?v=QGaKMZkMwu8>, erişim, 23.11.2017

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarlari.pdf>, erişim, 06.03.2018

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarlari.pdf>, erişim, 18.02.2018

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarlari.pdf>, erişim, 23.11.17

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Yetkili,

Bu anket, Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanan yüksek lisans tez çalışması için ‘Türkiye genelinde üretim sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri’ ile ilgilidir. Çalışmanın amacı ise bu işletmelerin;

- Yönetim anlayışlarını
- Kurumsallaşma durumlarını
- Kurumsallaşma sorunlarını ortaya koymaktır.

Türkiye genelinde yapılan bu çalışmanın anlamlı olabilmesi için anketin işletme sahibi / kurucu / yönetici tarafından doğru bilgiler içerecek şekilde doldurulması, çalışmanın doğru sonuçlara ulaşarak verimli olabilmesi açısından önem arz etmektedir. Araştırmadan elde edilecek veriler kesinlikle güvenli bir ortamda saklanacak ve 3. şahıslarla paylaşılmayacaktır. Ulaşılan sonuçlar genel hatlarıyla ve akademik bir çerçevede değerlendirilecektir.

Anket iki gruptan oluşmaktadır. Birinci grup sorular demografik özellikler ve işletmenin genel özellikleri ile ilgilidir. İkinci grup sorular ise kurumsallaşma ve kurumsallaşma sorunları üzerine şahsınızın ve işletmenizin algı ve tutumlarını belirlemeye yönelik sorulardır.

Vereceğiniz cevaplar çalışmanın güvenilirliğini ve bilimselliğini etkileyecektir.

Ayırđığınız zaman ve verdiğiniz emek için çok teşekkür ederiz.

SALİH ÇALIŞKANEL

İstanbul Kültür Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans ğrencisi

Dr. Öğretim yesi NAZAN AğLAR

İstanbul Kültür Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Öğretim yesi
Tez Danışmanı

A) GENEL SORULAR

1. İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?
2. İşletmeniz kaç yılında kurulmuştur?
3. İşletmenizin hukuki statüsü nedir?
Tek şahıs işletmesi Ltd Şti. A.Ş. Diğer
4. İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır?
0-9 arası 10 – 49 arası 50 – 149 arası 150 ve üstü
5. İşletmenin sahipliği nasıldır?
Tek aile üyesi Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık
Kardeş ortaklığı Halka açık ortaklık Diğer
6. İşletmeniz şu an kaçınıcı nesil tarafından yönetilmektedir?
1.Nesil 2. Nesil 1. ve 2. Nesil Birlikte 3. Nesil 2. Ve 3. Nesil Birlikte...
7. Cinsiyetiniz nedir? Erkek Kadın
8. Kaç yaşındasınız?
9. Eğitim durumunuz nedir?
İlkokul Ortaokul Lise Ön lisans LisansY. Lisans..
10. Yabancı dil biliyor musunuz? Evet Hayır Evet ise hangileri:
11. İşletmenin kurucusu ile yakınlığınız nedir?
Kendim Oğlum/Kızım Babam Annem Kardeşim Diğer..
12. İşletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?
0-5 yıl 6-10 yıl 11-20 yıl20 yıl ve üstü
13. İşletmedeki göreviniz (pozisyonunuz) nedir?
.....
14. İşletmenizin kurumsallaşma düzeyini nasıl görüyorsunuz?
Kurumsal değil Kurumsallaşma aşamasında Kurumsal
15. Aile işletmesi olmak genel olarak nasıldır? Lütfen numaralandırınız.
Tamamen Dezavantajdır ◀ 1 2 3 4 5 ▶ Tamamen Avantajdır.

B) KURUMSALLAŞMA DURUMU VE SORUNLARININ İNCELENMESİ

Lütfen, size ve işletmenize uygun olan derecelendirmeyi sorulara göre işaretleyiniz.

1: Hiç önemli değil / Hiç katılmıyorum / Hayır

2: Az önemli / Az katılıyorum

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

4: Önemli / Katılıyorum

5: Çok önemli / Tamamen katılıyorum / Evet

Aile, işletmeye hizmet eder.	1	2	3	4	5
İşletme, aile ve bireylerden bağımsız hareket etmesi gereken bir örgüttür.	1	2	3	4	5
İşletmenin sürdürülebilirliğinde kurumsallaşma önemlidir.	1	2	3	4	5
İşletmenizde kurumsallaşma adına faaliyetler yürütülür.	1	2	3	4	5
Kurumsallaşma sürecinde danışmanlık hizmeti almak gerekir.	1	2	3	4	5
İşletmelerin yazılı ve benimsenen bir misyon ve vizyona sahip olmaları gerekir.	1	2	3	4	5
Aile işletmelerinin kurumsallaşması için bir aile anayasası olmalıdır.	1	2	3	4	5
İşletmenizde bir aile anayasası mevcuttur.	1	2	3	4	5
İşletmenizde aile üyelerinin problemleri, iletişim sorunları ve aile içi çatışmalar işletmeye yansıtılmaz.	1	2	3	4	5
Sürdürülebilir başarı için profesyonel yöneticilerle çalışmak gerekir.	1	2	3	4	5
Kurumsal Yönetim ilkeleri (şeffaflık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik) işletmenizde uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
İşletmede kurucu girişimci işi yürüten değil denetleyen bir rol almalıdır.	1	2	3	4	5
İşletmenizde işi sahiplenme ve yeterlilik konusunda ailenin sonraki kuşakları güven vermektedir.	1	2	3	4	5
İşletmenizde yetki ve sorumluluklar açıkça bellidir ve ona uygun hareket edilir.	1	2	3	4	5
İşletmenizde yetki devri öncelikle aile üyesi çalışanlara verilir.	1	2	3	4	5
İşletmenizin çalışanlarınız tarafından da benimsenen yazılı bir misyon ve vizyonu vardır.	1	2	3	4	5
İşletmenizin kısa, orta ve uzun vadede planları vardır ve bu planlar doğrultusunda hareket edilir.	1	2	3	4	5
Yöneticileriniz ve personeliniz işletme hedefleri doğrultusunda eğitime tabi tutulur.	1	2	3	4	5

Mevcut bir yönetim kurulunuz vardır ve nihai kararlar bu kurulda alınır.	1	2	3	4	5
İşletmenizde güçlü bir örgüt kültürü mevcuttur.	1	2	3	4	5
İşletmenizde nihai kararlar her zaman işletme sahibi/kurucu patron tarafından verilir.	1	2	3	4	5
İşletmenizde aile üyeleri iş ile ilgili problemleri, Çatışmaları yüz yüze konuşarak çözerler, işletme içinde tartışmazlar.	1	2	3	4	5
İşletmenizin bir aile meclisi ve/veya konseyi vardır.	1	2	3	4	5
İşletmenizde aile üyelerini de kapsayan performans değerlendirme sistemi vardır.	1	2	3	4	5
İşletmenizde çalışanların işe alım ve terfi etmesinde aile üyelerini de kapsayan standartlar uygulanır.	1	2	3	4	5
İşletmenizde iş bölümü ve uzmanlaşma yeterli düzeydedir.	1	2	3	4	5
İşletmenizin kurumsallaşma konusunda yeterli bilgiye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz ?	1	2	3	4	5
İşletmenizde yeni yönetim teknikleri ve kurumsallaşma konusunda danışmanlık hizmeti alınmaktadır.	1	2	3	4	5
Yönetim kurulunuz aile üyelerinden oluşur, aile dışı profesyonel yöneticiler yönetim kurulunda yer almaz.	1	2	3	4	5
İşletmenizde katılımcı bir yönetim vardır. Gerek görüldüğünde yönetimde olmayan çalışanların da görüşleri alınır.	1	2	3	4	5
İşletmenizde bir sonraki kuşak için yönetim devri planlanmıştır.	1	2	3	4	5
İşletmenizde çalışanların motivasyonunu artırmak için ödül, ikramiye, etkinlikler vb. uygulamalar vardır.	1	2	3	4	5
İşletmenizin kurumsallaşmasında aile üyelerinin kişisel tutum ve davranışları olumsuz rol oynar.	1	2	3	4	5
İşletmenizde iç kontrol ve denetim mekanizması vardır ve etkin şekilde yürütülür.	1	2	3	4	5
İşletmenizde kararlar alınırken veriye ve bilgiye dayalı şekilde bilinçli hareket edilir.	1	2	3	4	5
İşletmenizde kurumsallaşmaya olumsuz etki eden kuşaklar arası görüş farklılıkları yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
İşletmenizde ikinci kuşak, gerekli ve yeterli eğitimle işletme yönetimine hazırlanır.	1	2	3	4	5
Ailenin üyelerinin kişisel ihtiyaçları işletmenin finansal yapısına olumsuz etki etmektedir.	1	2	3	4	5
İşletmeniz, kapasitesini ve kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanır.	1	2	3	4	5