

**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**İNŞAAT SEKTÖRÜNDEKİ AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA:  
AİLENİN KURUMSALLIK DÜZEYİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Necati Çağrı AKSOY**

**Mimarlık Anabilim Dalı**

**Proje ve Yapım Yönetimi Programı**

**HAZİRAN 2018**



**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**İNŞAAT SEKTÖRÜNDEKİ AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA:  
AİLENİN KURUMSALLIK DÜZEYİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Necati Çağrı AKSOY  
(502141413)**

**Mimarlık Anabilim Dalı**

**Proje ve Yapım Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Emrah ACAR**

**HAZİRAN 2018**



İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 502141413 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Necati Çağrı AKSOY, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “İNŞAAT SEKTÖRÜNDEKİ AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA: AİLENİN KURUMSALLIK DÜZEYİNE ETKİSİ” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

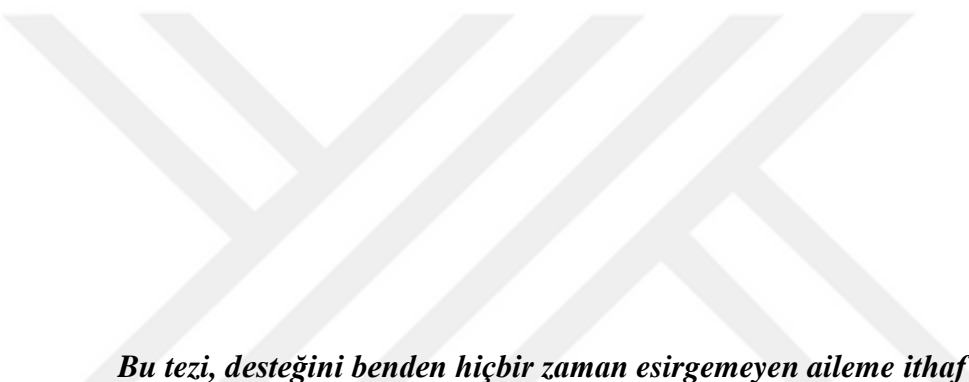
**Tez Danışmanı :**      **Doç Dr. Emrah ACAR** .....  
İstanbul Teknik Üniversitesi

**Jüri Üyeleri :**      **Prof. Dr. Hüsnü Murat GÜNAYDIN** .....  
İstanbul Teknik Üniversitesi

**Yrd. Doç. Dr. Ebru Ergöz KARAHAN** .....  
Özyeğin Üniversitesi

**Teslim Tarihi**      : 3 Mayıs 2018  
**Savunma Tarihi**    : 8 Haziran 2018





*Bu tezi, desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen aileme ithaf ediyorum...*





## ÖNSÖZ

Bu çalışmada genel olarak aile şirketlerinde kurumsallaşma konusu ele alınmaktadır. Çalışmanın odaklandığı kısım ise kurumsallaşma ile ilgili yeterli çalışmanın bulunmadığı inşaat sektöründe, ailenin şirket üzerindeki etkisi ve şirketin kurumsallık düzeyi arasındaki ilişkidir. Saha araştırması için bir anket formu oluşturulmuş ve belirlenen örneklemdaki aile şirketlerine uygulanmıştır.

Çalışmanın her aşamasında yanımda olan, kendisiyle çalışmaktan keyif aldığım değerli tez danışmanım Doç. Dr. Emrah ACAR'a, anketin gerçekleştirilmesinde yardımlarını esirgemeyen Zuhale ÖZTÜRK, Ayça SARI, Hüseyin BASILOĞLU'na ve bu hususta her türlü desteği sağlayan ağabeyim Buğra AKSOY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs 2018

Çağrı AKSOY  
Mimar



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
KISALTMALAR .....	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
SUMMARY .....	xix
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>2. AİLE ŞİRKETLERİ .....</b>	<b>3</b>
2.1 Aile Şirketi Kavramı .....	3
2.2 Nepotizm Kavramı .....	5
2.3 Aile Şirketlerinin Dünyadaki ve Türkiye'deki Yeri.....	7
2.4 Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri.....	8
2.5 Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	11
2.5.1 Aile şirketlerinin güçlü yönleri .....	11
2.5.2 Aile şirketlerinin zayıf yönleri .....	13
2.6 Aile Şirketlerinin Yaşam Süreleri .....	15
2.7 Aile Şirketlerinin Yaşam Dönemleri .....	17
2.8 Aile Şirketlerinde Sistem Modelleri.....	19
2.9 Aile Şirketlerinde Bulunan Aktörler ve Statüler .....	22
2.9.1 Aile içi statüler .....	24
2.9.2 Aile dışı statüler .....	25
2.10 Aile Şirketlerinin Yapıları .....	27
2.11 Aile Şirketlerinde Kültür .....	29
2.11.1 Şirket ögeleri .....	30
2.11.2 Aile ögeleri.....	30
2.11.3 Yönetim ögeleri.....	31
2.12 Aile Şirketlerinde Çatışma .....	32
2.13 Aile Şirketlerinde Yönetim.....	33
<b>3. KURUMSALLAŞMA .....</b>	<b>35</b>
3.1 Kurumsallaşma Kavramı .....	35
3.2 Kurumsallaşma Yaklaşımları .....	36
3.2.1 Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı .....	37
3.2.2 Kurumsallaşma analizi yaklaşımı.....	38
3.3 Kurumsallaşma Unsurları .....	39
3.3.1 Formalleşme .....	39
3.3.2 Profesyonelleşme .....	40
3.3.3 Kültürel Güç.....	40
3.3.4 Şeffaflık.....	41
3.3.5 Tutarlılık.....	41

3.3.6 Sosyal Sorumluluk .....	42
3.4 Kurumsallaşmanın Getirileri .....	42
3.5 Kurumsallaşma Süreci .....	44
3.6 Kurumsal Yönetim .....	46
3.7 Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma.....	48
3.7.1 Aile şirketlerinde kurumsallaşmaya yönelik engeller .....	49
3.7.2 Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci .....	51
3.7.2.1 Aile ilişkilerinin kurumsallaşması .....	51
3.7.2.2 Şirketin kurumsallaşması .....	53
3.7.3 Kurumsallaşmış aile şirketlerinin karakteristikleri.....	56
<b>4. İNŞAAT SEKTÖRÜ .....</b>	<b>63</b>
4.1 Küresel İnşaat Sektörü.....	63
4.2 Türk İnşaat Sektörü .....	66
4.3 İnşaat Sektörünün Yapısı.....	70
4.4 İnşaat Şirketlerinin Özellikleri.....	73
<b>5. ARAŞTIRMANIN TASARIMI.....</b>	<b>75</b>
5.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı .....	75
5.2 Araştırmanın Örnekleme ve Kısıtları .....	76
5.3 Araştırmanın Hipotezleri .....	77
5.4 Araştırmanın Yöntemi .....	77
5.5 Araştırma Verilerinin Analizi .....	79
<b>6. TARTIŞMA.....</b>	<b>95</b>
<b>7. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>99</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>101</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>115</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>123</b>

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AR-GE</b>	: Araştırma ve Geliştirme
<b>ÇSGB</b>	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
<b>ENR</b>	: Engineering News Record
<b>GSYİH</b>	: Gayrisafi Yurt İçi Hasıla
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>KPMG</b>	: Klynveld Peat Marwick Goerdeler
<b>OECD</b>	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
<b>PwC</b>	: PricewaterhouseCoopers
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)
<b>SWOT</b>	: Strengths, Weaknesses, Oppurtunities and Threats (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler)
<b>TOKİ</b>	: Toplu Konut İdaresi Başkanlığı
<b>YDMH</b>	: Yurt Dışı Müteahhitlik Hizmetleri



## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 2.1 : Aile şirketlerini tanımlamak için kullanılan kriterler.....	4
Çizelge 2.2 : Dünyaca tanınmış bazı aile şirketleri (Url-3).....	8
Çizelge 2.3 : Aile Şirketleri ve Diğer Şirketlerin Bazı Temel Özellikler Bakımından Karşılaştırılması.....	10
Çizelge 2.4 : Türkiye'nin En Eski 10 Aile Şirketi (Karpuzoğlu, 2004a, s.44; Url-4)	15
Çizelge 2.5 : Dünyanın En Eski 10 Aile Şirketi (O'Hara & Mandel, 2002).....	16
Çizelge 2.6 : Aile Şirketlerindeki Yönetim ile Profesyonel Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması (Pazarçık, 2004, ss. 39-40).....	34
Çizelge 3.1 : Kurumsallaşma Teorilerinin Gelişimine Katkı Sağlayan İsimler (Scott, 1987; Apaydın, 2007, s. 10).....	37
Çizelge 3.2 : Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları (Karpuzoğlu, 2002, s.74).....	38
Çizelge 3.3 : Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Açıklamaları (OECD, 2016, ss. 5-6)...	47
Çizelge 3.4 : Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Algısı (Çakıcı & Özer, 2008, s. 49)	49
Çizelge 3.5 : Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller (Karpuzoğlu, 2004a, ss. 45-47).....	50
Çizelge 3.6 : Aile Anayasasının Kapsamı (Karpuzoğlu, 2004b, s. 161).....	52
Çizelge 3.7 : Vizyon ve Misyon'un Başlıca Özellikleri (Akgemci & Güleş, 2009, s. 14).....	55
Çizelge 3.8 : Kurumsallaşma Düzeyleri Yüksek ve Düşük Aile Şirketlerinde Yönetim Fonksiyonları (Karpuzoğlu, 2002, ss. 134-155).....	57
Çizelge 4.1 : İnşaat Sektörü SWOT Analizi (Tezcan, 2015, ss. 71-75).....	68
Çizelge 5.1 : Kurumsallık Düzeyinin Belirlenmesinde Yararlanılan Ölçekler.....	78
Çizelge 5.2 : Ankete Katılan Aile Bireylerinin Yaş Dağılımı.....	79
Çizelge 5.3 : Ankete Katılan Aile Şirketlerinin Yönetiminde Bulunan Nesil.....	79
Çizelge 5.4 : Ankete Katılan Aile Bireylerinin Cinsiyet Dağılımı.....	80
Çizelge 5.5 : Ankete Katılan Aile Bireylerinin Eğitim Durumu.....	80
Çizelge 5.6 : Ankete Katılan Aile Şirketlerinin Yıllık Net Satış Hasılatı.....	80
Çizelge 5.7 : Ankete Katılan Aile Şirketlerinin Yıllık Net Satış Hasılatı.....	80
Çizelge 5.8 : Kurumsallaşma İfadelerine Ait Cronbach's Alpha Değerleri.....	81
Çizelge 5.9 : Çıkarılan İfadelerden Sonra Kurumsallaşma İfadelerine Ait Cronbach's Alpha Değerleri.....	82
Çizelge 5.10 : Aile Etkisi İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatiksel Analizler.....	83
Çizelge 5.11 : Düzenlemeden Sonra Ölçekler İçin Tanımlayıcı İstatiksel Analizler	84
Çizelge 5.12 : KMO & Bartlett Test Sonuçları.....	84
Çizelge 5.13 : Açıklanan Toplam Varyans Analizi.....	85
Çizelge 5.14 : Ortak Etken Varyanslar (Communalities).....	86
Çizelge 5.15 : Varimax Yöntemiyle Döndürülmüş Bileşen Matrisi.....	86
Çizelge 5.16 : Ölçeklere Uygulanan Normallik Testi.....	87

<b>Çizelge 5.17</b> : Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	<b>88</b>
<b>Çizelge 5.18</b> : Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları.....	<b>89</b>
<b>Çizelge 5.19</b> : Şirket Büyüklüğünün, Kurumsallaşma ve Aile Etkisi ile İlişisini Gösteren Kruskal-Wallis Testi.....	<b>90</b>
<b>Çizelge 5.20</b> : Şirketin Başında Bulunan Nesilin, Kurumsallaşma ve Aile Etkisi ile İlişisini Gösteren Mann-Whitney Testi.....	<b>91</b>
<b>Çizelge 5.21</b> : Kümeleme Analizi'ne Göre Şirketlerin Kurumsallaşma Düzeyleri...	<b>91</b>
<b>Çizelge 5.22</b> : Kurumsallaşma Düzeyinin Aile Etkisi ile İlişisini Gösteren Mann-Whitney Testi.....	<b>92</b>
<b>Çizelge 5.23</b> : Katılımcılar Tarafından Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasını Etkileyen Faktörlere Verilen Yanıtlar.....	<b>93</b>
<b>Çizelge 5.24</b> : Katılımcılar Tarafından Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Sonuçlarına Verilen Yanıtlar .....	<b>94</b>





## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 2.1 : İki Daire Modeli .....	20
Şekil 2.2 : Üç Daire Modeli (Tagiuri ve Davis, 1996, s. 200).....	21
Şekil 2.3 : Dört Daire Modeli – The Bulleye: Open-System Approach (Pieper & Klein, 2007, s. 309).....	21
Şekil 2.4 : Sürdürülebilirlik Modeli – Sustainable Family Business Model (Stafford ve diğ, 1999, s.204).....	23
Şekil 2.5 : Aile Şirketinde Bulunan Aktörler (Gersick ve diğ, 1997, s.6).....	24
Şekil 2.6 : Üç Boyutlu Evrim Modeli (Gersick ve diğ, 1997, s.17) .....	28
Şekil 2.7 : Aile Şirketleri ve Kültür İlişkisi (Dyer, 1986, s.22).....	29
Şekil 3.1 : Geleneksel Kurumsallaşma Eğrisi (Lawrence ve diğ, 2001, s. 626).....	45
Şekil 3.2 : Stratejik Yönetim Süreci (Kaba, 2007, s. 25) .....	54
Şekil 4.1 : İnşaat Değer Zincirinde Yer Alan Faaliyet Alanları (Kalkınma Bakanlığı, 2014, s. 2).....	63
Şekil 4.2 : Yıllara Göre İnşaat Sektörü Büyüme Yüzdeleri (KPMG, 2018, s. 3).....	64
Şekil 4.3 : Türkiye'nin Yıllara Göre GSYH ve İnşaat Sektörü Büyüme Yüzdeleri (KPMG, 2018, s. 8).....	67
Şekil 4.4 : Yurtdışı Müteahhitlik İşlerinin Toplam Proje Bedellerinin Ükelere Göre Yüzdesele Dağılımı (Ekonomi Bakanlığı, 2017) .....	70
Şekil 4.5 : Yurtdışı Müteahhitlik İşlerinin Toplam Proje Bedellerinin Sektörlere Göre Yüzdesele Dağılımı (Ekonomi Bakanlığı, 2017) .....	70
Şekil 5.1 : Araştırma Modeli .....	77



## İNŞAAT SEKTÖRÜNDEKİ AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA: AİLENİN KURUMSALLIK DÜZEYİNE ETKİSİ

### ÖZET

Aile şirketleri dünya genelinde, iş hacmi ve istihdam açısından ekonominin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Kendilerine özgü yönetim tarzları ve organizasyonel yapıları ile ekonomik ve sosyal hayatın vazgeçilemez unsurları olmalarına karşın yaşam süreleri oldukça kısadır. Konuyla ilgili geçmişte yapılan çalışmalar incelendiğinde bu durumun en büyük nedeninin, kurumsallaşmaya gerekli önemin verilmemesinden kaynaklandığı görülmektedir.

Bu çalışma Türk inşaat sektöründe bulunan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini ve ailenin bu düzeydeki etkisini araştırmaktadır. Aile şirketleri değişen ve gelişen dinamikler, kültürel çevre ve rekabet gibi nedenlerden dolayı kurumsallaşmak zorundadır. Çalışmada inşaat sektöründeki aile şirketlerinin kurumsallık düzeyleri, daha önce yapılan benzer çalışmalardan yararlanılarak, ailenin şirket yönetimine müdahalesi yönünden incelenmektedir.

Tez dört ana bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde önceki çalışmalar ışığında bir “aile şirketi” tanımı oluşturulmaya çalışılmış; daha sonra aile şirketlerinin temel özellikleri, yapıları, yönetim biçimleri ve yaşam süreleri ile ilgili çeşitli bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde kurumsallaşma kavramı hem genel boyutlarıyla hem de aile şirketleri özelinde incelenmiştir. Kurumsallaşma yaklaşımları ve kurumsallaşma unsurları anlatıldıktan sonra kurumsallaşmanın şirkete getirileri ve kurumsallaşmaya yönelik engellerden bahsedilmiştir. Tezin üçüncü bölümünde inşaat sektörü incelenmiştir. Dünyada ve Türkiye’de inşaat sektörünün yeri ve öneminin istatistiklerle anlatıldığı bu bölüm, sektörün yapısı ve ayırıcı özelliklerine de değinerek, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın incelendiği diğer sektörlerle karşılaştırma yapma imkanı sunmaktadır. Son bölümde ise inşaat sektöründe yer alan aile şirketlerinin kurumsallaşması ve ailenin kurumsallık düzeyine etkisi hakkında yapılan saha araştırması, araştırma sonucu elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmeleri sunulmuştur.

Araştırma, dokuz farklı şehirden toplamda 35 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara kurumsallaşma unsurları ve aile etkisi ile ilgili ifadeler yöneltilmiş, kurumsallaşmayı etkileyen faktörler ve kurumsallaşma sonuçları ile ilgili açık uçlu sorular sorulmuştur. Araştırma sonuçları ışığında, belirli büyüklüğe ulaşan şirketlerin kurumsallaşma yolunda ilerleme kaydetmeye başladıkları; ancak genele bakıldığında bu oranın yeterli olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca daha çok aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında sıkıntılar yaşandığı görülmüş ve bu bağlamda çözüme yönelik öneriler getirilmiştir. Kurumsallık düzeyinde aile etkisini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmayla literatüre inşaat sektörü adına katkı yapılması amaçlanmaktadır.



# **INSTITUTIONALIZATION OF FAMILY-OWNED BUSINESSES IN CONSTRUCTION SECTOR: THE EFFECTS OF FAMILY ON THE LEVEL OF INSTITUTIONALISM**

## **SUMMARY**

In today's world, globally, family owned businesses dominate the economy regarding the volume of business that they do and the sheer number of people they employ. Despite being an essential part of both social and economic life by their unique managerial and organizational structure, their lifespan is quite limited. When the studies conducted on this subject are analyzed, it could be seen that the main cause of this situation arises from not placing the necessary importance on the institutionalization. However, it is an undeniable fact that family businesses have to institutionalize for adjusting themselves to changing & developing dynamics, the cultural environment and the competition in the industry.

This research investigates the level of institutionalization in family-owned businesses which serve in construction industry of Turkey and the effects of family on this level by consulting previous research.

The present study consists of four main parts. In the first part, a definition of "Family Business" is aimed to be formed in the light of previous research. Following this, the key features of family businesses, their organizational and managerial structures and lifespans are mentioned. In the second part of the study, the concept of institutionalization is examined both in a general and specific manner which focuses on family corporations. After referring to different approaches and components of institutionalization, the benefits and the impediments of the institutionalization for the company are stated. The third part of the study mainly includes the analysis of the construction industry. In this part which the place and the importance of construction industry both in the world and Turkey is demonstrated with statistics, the structure and the characteristics of this industry is explored. Thus, an opportunity for making a meaningful comparison between family businesses serving in this industry and other industries is provided. In the fourth and the last part, a field study about the level of institutionalization in family businesses which serve in Turkey's construction industry and the effect of family to this level and the findings obtained at the end of this study is presented.

The field study was conducted with 35 participants whose companies are located in nine different cities of Turkey. The statements about elements of institutionalization and family effects were aimed to the participants, also factors that effect institutionalization and potential consequences of institutionalization were asked via open-ended questions. In the light of the results of this study, it is determined that the companies that reach a certain growth, start to proceed in the field of institutionalization, but the ratio is inadequate when it compared to general. Moreover, it is observed that the institutionalization of the inter-family relations is a bigger problematic issue than the institutionalization of the business, therefore

solution-oriented suggestions were made in this context. The study aims to contribute to the literature on behalf of construction industry by offering some brief proposals about the effects of family on the level of institutionalization of family-owned businesses.



## 1. GİRİŞ

Ülkemizde de dünyanın geri kalanında olduğu gibi şirketlerin büyük çoğunluğunu küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ<sup>1</sup>) oluşturmaktadır. KOBİ'lerin çok büyük bir kısmı ise aile şirketlerinden meydana gelmektedir. Aile şirketi kavramı geçmişten bugüne yapılan yüzlerce çalışmada genişçe yer bulmasına karşın ne yazık ki KOBİ'lerin tanımlanması konusunda ortak bir sonuca varılamamıştır. Bunun en temel nedeni, dünyanın her yerinde bulunan, akrabalık bağı olan kişiler tarafından yönetilen bu şirketlerin yapısal olarak farklılıklar göstermesidir.

Aile şirketleri özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısında dünya ekonomisinde önem kazanmıştır. Sayılarının her geçen gün katlanarak artması, konunun akademik olarak da incelenmesini zorunlu hale getirmiştir. Özellikle işletmecilik eğitimi veren üniversitelerin sayısındaki artış, bu konudaki ilginin artmasını sağlamış böylece aile işletmeleri konusuna yönelik araştırmalar artmıştır (Güney, 2007). Aile şirketleri ile ilgili literatüre bakıldığında, "Family Business Review" isimli bilimsel derginin çıkarılmasıyla birlikte, aile şirketleri kavramı daha detaylı ve kapsamlı incelenme olanağı bulmuştur. İstanbul Kültür Üniversitesi'ne bağlı Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER) tarafından 2004 yılından başlayarak belirli aralıklarla düzenlenen Aile İşletmeleri Kongreleri'nde sunulan bildiriler, konunun ülkemizde de derinlemesine incelenmesine yardımcı olmaktadır.

Aile şirketlerinde ailenin öncelikleri çoğunlukla şirketin önceliklerinin önüne geçmektedir. Bu nedenle birçok aile şirketinde yönetim pozisyonlarına getirilen aile üyelerinde gerekli bilgi, beceri ve birikim aranmamaktadır. Bu durum şirketin performansını etkilediği gibi aile üyesi olmayan çalışanlar için de son derece rahatsız edici olmaktadır. Motivasyon kaybı ve iş tatminsizliği yaşayan çalışanlar, kendilerini şirketin bir parçası olarak görmediği veya pozisyon olarak yükselemeyeceğini bildiği

---

<sup>1</sup> Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırması Hakkında Yönetmelik'e göre, ikiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon TL'yi aşmayan mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleri ifade etmektedir.

için şirketten ayrılmakta, bu nedenle şirketin büyümesi ve gelişmesi de güçleşmektedir. Aile şirketlerinde çıkan sorunlar da genellikle aile içi anlaşmazlıklardan kaynaklanmaktadır (Alacaklıoğlu, 2009).

Aile şirketlerinin temel kuruluş amaçlarından biri, ailenin geçimini sağlamak ve sonraki nesillere bir aile ismi bırakmaktır; ancak çeşitli dahili ve harici faktörler nedeniyle varlıkları oldukça kısa sürmektedir. Kurulan aile şirketlerinin yalnızca %30'luk kısmı ikinci nesile geçebilmektedir (PwC, 2014). Sonraki nesillerde bu oran daha da düşmektedir.

Yukarıdaki sebeplerden ötürü aile şirketlerinin pazardaki yoğun rekabet içerisinde sürekliliklerini sağlayarak faaliyetlerine devam edebilmeleri ve etkin bir örgüt yapısına kavuşabilmeleri için kurumsallaşmaları gerekmektedir. Kurumsallaşma kısaca, bir şirketi kişilerden bağımsız hale getirerek standartlar ve prosedürler çerçevesinde sistemler kurmak için oluşturulan ve uygulanan kurallar bütünüdür. Kurumsallaşma sayesinde gelişim ve değişimlere uyum sağlayacak bir yapı oluşturulmaktadır. İnşaat sektörü kendine has özellikler barındırdığı için, kurumsallaşma da diğer sektörlerle göre daha zor olmaktadır.

Bu bilgiler doğrultusunda hazırlanan tezin amacı, inşaat sektöründe bulunan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini incelemek ve şirketin yönetiminde bulunan ailelerin kurumsallık düzeyi üzerinde etkileri olup olmadığını araştırmaktır. Yapılan araştırma; amacı bakımından tanımlayıcı, zaman boyutu bakımından kesitsel olma özelliği taşımaktadır. Örneklemeden seçilmiş firmalara kurumsallaşma düzeylerini ve şirketteki aile etkisini belirlemek amacıyla anket uygulanmış ayrıca şirketlerin kurumsallaşma algısı ve kurumsallaşmasını etkileyen faktörlerle ilgili açık uçlu sorular sorularak sektörle ilgili fikir sahibi olmak amaçlanmıştır. Tezde öncelikle aile şirketleri, kurumsallaşma ve inşaat sektörüyle ilgili kavramsal bilgiler verilecek, daha sonra yürütülen saha araştırması, yapılan analizler ve varılan sonuçlar paylaşılacaktır.



## 2. AİLE ŞİRKETLERİ

### 2.1 Aile Şirketi Kavramı

Aile toplumun en küçük sosyal birimi, şirket ise insanlara mal veya hizmet sunmak amacıyla oluşturulan bir kurumdur. Buradan çıkarımla aile şirketleri için basitçe, kan bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için biraraya gelerek kurdukları kâr amaçlı sosyal örgütler olduğu söylenebilir. Aile şirketleri genellikle KOBİ olmakla beraber, her zaman bu koşulu sağlamak zorunda değildir.

Aile şirketleri ile ilgili literatür incelendiğinde, ortak bir tanımlamada buluşamadığı görülmektedir. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda karşımıza pek çok farklı tanım ve kriter çıkmaktadır. Sharma ve diğ. (1996, s. 9), literatürde aile işletmeleriyle ilgili 34 farklı tanıma rastlamışlardır. Klein ve diğ. (2005) ise, yaptıkları araştırma sonucunda aile şirketi tanımlarının içerik, amaç ve biçim olarak 3 ana başlıkta değerlendirildiğini ve yapılan tanımların en çok içeriğe yoğunlaştığını görmüşlerdir.

Geçmişten günümüze bu tanımlardan bazılarını inceleyecek olursak, Barnes ve Hershon (1976, s. 106) ile Shanker ve Astrachan (1996, s. 108), aile şirketlerini tanımlarken esas alınması gereken kriterleri; ailenin şirket mülkiyetindeki payı, ailenin şirket yönetimini elinde bulundurması, şirket kurucularının aile bireylerinden oluşması ve farklı nesillerin yönetimde bilfiil yer alması şeklinde sınıflandırmışlardır.

Geraldo Von Potobsky'nin (1992) aile şirketleriyle ilgili ortaya koyduğu tanımın ana unsuru ise çalışanların kanbağıyla alakalıdır. Von Potobsky'ye göre, "Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, aile şirketleridir." (s. 622). Tanımla ilgili üzerinde durulması gereken, aile bireylerinden bahsederken, yalnızca girişimcinin çocuklarını dahil etmesidir. Öte yandan Bork (1995), "Aile bireyleri tarafından ya da evlilik ile aileye dahil olmuş kişiler tarafından kurulan bir şirket türüdür." (s. 24) diyerek doğum, evlilik veya ailenin yakın ilişkiler kurduğu kişileri de bu tanıma dahil etmiştir.

Bengt Karlöf (1993) kavramı mülkiyet açısından inceleyerek, aile şirketi “Ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir.” diyerek, Sirmon ve Hitt (2003, s. 342) ise, aile işletmelerini “ekonomik sermaye yoğun” değil “sosyal sermaye yoğun” işletmeler olarak tanımlamıştır. Sosyal sermaye incelendiğinde karşımıza yapısal, kavramsal ve ilişkisel olarak üç boyutta çıkmaktadır. Yapısal boyutu sosyal ağların bağlantıları ve yapılandırması, kavramsal boyutu paylaşılan dil ve anlatılar, ilişkisel boyutu ise güven, normlar ve sorumluluklardan meydana gelmektedir. Değinen bu boyutlar, hem aile birimi içinde hem de ailenin dışarıdaki paydaşlarıyla bağlantıları arasında yer almaktadır.

Koçel’ e (2011) göre aile şirketleri, mülkiyeti bir ailenin elinde olan; bu ailenin üyeleri tarafından yönetilen ve zamanı geldiğinde yönetimi ailenin sonraki kuşaklarına devredilen işletmelerken, İlter’e (2001) göre temel ayırım noktası hisselerin çoğunluğunu bulandırmaktan ziyade yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirilme biçimi ve bu konuyla ilgili yetkilerin aile üyelerinde toplanıp toplanmadığıdır. Yönetim fonksiyonları beş tanedir. Bunlardan ilki planlama fonksiyonu, ikincisi yapılan planları gerçekleştirmek amacıyla kurulan organizasyon fonksiyonu, üçüncü sırada gelen organizasyonu yönetmek için kurulan icra fonksiyonu. Dördüncü sıradaki gerçekleştirilen faaliyetleri planlananlarla karşılaştırdıktan sonra karar verme fonksiyonu, son sıradaki ise çıkan kararlar için değerlendirme fonksiyonudur. Bu beş fonksiyonun ne kadar aile bireyleri yahut onların yakınları tarafından icra ediliyorsa, aile etkisinin şirkette o kadar fazla olduğunu söylemek mümkündür.

De Massis ve diğ. (2012, s. 13) literatürde karşımıza çıkan 125 ‘aile şirketi’ tanımını incelemiş ve aile şirketini tanımlayan kriterleri belirlemiştir. Yukarıda da bahsedildiği üzere bu tanımlarda farklı kriterlere değinildiği görülmüştür. Bahsi geçen tanımlar, görülme adetleri ve sıklıklarına göre Çizelge 2.1’de sıralanmıştır.

**Çizelge 2.1 : Aile şirketlerini tanımlamak için kullanılan kriterler.**

Tanımsal Kriterler	Görülme Adedi	Frekans (%)
Mülkiyet	98	79
Yönetim	66	53
İdare	35	28
Kendini kimliklendirme	19	15
Birden fazla jenerasyon	11	9
Aile-içi devir	9	7
Toplam	238	

Karpuzoğlu (2002) kitabında pek çok kaynaktan edindiği tanımlamaları harmanlayarak şu tanıma ulaşmıştır. (s. 19)

Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerinde doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir.

Ateş (2003, s. 4), Kaba (2007, s. 3) ve Bilgin de (2007, ss. 6-7), tez çalışmalarında yukarıdaki açıklamaya yakın tanımlar kullanmışlardır. Büte (2008) bunlara ilave olarak aile şirketlerini “akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kâr amaçlı sosyal örgütler” (s. 329) olarak tanımlamıştır.

## **2.2 Nepotizm Kavramı**

Genel anlamıyla nepotizm kavramı, bireyin kendi otorite ve gücünü kullanmak şartıyla, kendi aile ve akraba üyeleri için kabiliyetleri göz ardı edilerek istihdam imkânı tanınması durumunu ifade etmektedir (Karakaş & Çak, 2007, s. 78). Akraba kayırmacılığı, insanlarda bulunan doğal bir içgüdüdür. Sosyal bilimlerde yer alan biyolojik/ekolojik yaklaşımlar ise, nepotizmin rasyonel davranışlar sınıfına girdiğinden bahsetmektedir (Masters, 1983).

Sözcüğün kökeni, Latince “yeğen” manasına gelen “nepos” sözcüğünden gelmektedir (Kiechel, 1984, s. 143). İtalyancada “nepotismo” olarak geçen bu kavram, geçmişte aileleri için menfaat sağlayan bazı papaları belirtmek için ortaya atılmıştır (İyişleroğlu, 2006, s. 43). Günümüzde ise daha çok, bulunduğu mevkiyi ailesi yararına kullanan kişiler için söylenmektedir.

Nepotizm, diğer bir adıyla akraba kayırmacılığı, aile içi bağların ve geleneksel ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve piyasa mekanizmasının tam olarak oturmadığı ülkelerde daha sık görölse de, gelişmiş ülkelerde bulunan aile şirketlerinde de karşılaşılabilen bir durumdur (Özsemerci, 2002).

Aile şirketlerinin hedeflerinden biri, aile üyelerinin şirkette istihdam edilmesidir. Ailenin geçimini ve aile üyelerinin iş sahibi olmasını sağlamak aile reisinin görevidir ve bu görevi yerine getirmek için diğer aile bireylerinin şirkette çalışmasını hedeflemektedir. Bu açıdan şirket sahibi, şirketini hem üretim hem de tüketim ögesi

olarak algılamaktadır. Şirketin varlığını sürdürebilmesi için üretimin tüketimden fazla olması gerekmektedir. Ancak çoğunlukla aile amaçken, şirket ise araç olarak hizmet etmektedir (Spence ve diğ, 2000).

Özler'e göre (2007, ss. 444-445), aile şirketlerinde nepotizmin nedenlerinden biri de aile dışındaki bireylere yeterince güven duyulmamasıdır. Şirketin kontrolünü elde tutamama korkusu, şirkete ait özel bilgilerin veya aile içi özel konuların dışarıya aktarılması gibi endişeler nedeniyle aile dışından kişilerin yönetim kademesine gelmesi çok zordur.

Nepotizm, aile dışından yönetici ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Bu durum pek çok çalışmayla desteklenmiştir (Büte & Tekarslan, 2010; Asunakutlu & Avcı, 2009; Araslı & Tümer, 2008). Yeterli donanıma sahip olmayan bir kişinin altında çalışmak, aile dışından bir çalışan için rahatsız edicidir. Bu durum çalışanlarda iş yerinin adaletsiz davrandığı yönünde bir düşünce oluşturmaya yol açar. Böylece ortaya çıkan güven eksikliği; iş tatminini, performans ve motivasyonu olumsuz etkiler (Büte, 2009, s. 737). Öztürk (2008) ise, kurumsallaşmanın önündeki en önemli engelin 'nepotizm' olduğunu ifade etmektedir. Bu sebeplerle alanında uzman ve deneyimli çalışanların nepotist uygulamalar sonucu zarar görmelerini engellemek için gerekli tedbirler alınmalı ve aile şirketleri sürekliliği sağlayabilmek için zaman kaybetmeden gerekli önlemleri almalıdır.

Büte ve Tekarslan (2010, ss. 17-18), nepotizmin neden olduğu olumsuz etkilerle ilgili aile şirketlerine çeşitli önerilerde bulunmuştur.

- Aile şirketlerinde bulunan yöneticiler akraba kayırmacılığı yapmaktan kaçınarak, şeffaf bir yönetim tarzı sergilemelidir.
- Tüm aile bireyleri nepotizmin sakıncaları hususunda bilgilendirilmeli, Gerekli görüldüğü durumlarda danışmanlık hizmeti alınmalıdır.
- Aile üyesi yöneticiler işlerine duygularını katmadan profesyonelce hareket etmeli ve objektif davranmaya çalışmalıdır.
- Nepotizmin engellenmesi ve aile şirketinin sürekliliğini sağlayabilmesi için kurumsallaşmaya gereken önem verilmelidir.

### 2.3 Aile Şirketlerinin Dünyadaki ve Türkiye'deki Yeri

Aile şirketleri dünya üzerindeki şirketlerin büyük bir bölümünü oluşturur ve bütün ülkelerin ekonomileri ve işgücü üretiminde çok büyük paya sahiptir (Hacker & Dowling, 2012; Hoy & Sharma, 2010; Fattoum & Fayolle, 2009; Mazzarol, 2006; Shepherd & Zacharakis, 2000). Avrupa Birliği Komisyonu (2008) raporuna göre, dünyadaki şirketlerin yaklaşık olarak %60'ı ve Avrupa'da bulunan şirketlerin %70'den fazlası aile şirkettir. Ayrıca Avrupa'da bulunan aile şirketleri işgücünün yaklaşık olarak yarısını oluşturmaktadır. Forbes'un (Url-1) 2016 yılında yayımladığı milyarderler listesinin %42'si ve Fortune 500'e (Url-2) göre dünyadaki en büyük ve başarılı şirketlerin %40'ını aile şirketleri oluşturmaktadır. Ayrıca dünyadaki en zengin 10 kişinin de 7'si aile şirketi üyeleridir. Bu istatistikler aile şirketlerinin dünya ekonomisine ne denli etkisinin olduğunu çok açık örneğidir.

Poza'nın (2010) kitabında açıkladığı verilere göre aile şirketleri;

- Dünya genelindeki serbest ekonominin %80-98'ini oluşturur.
- Dünya genelindeki ülkelerin GSYİH'sinin yaklaşık olarak %75'ini oluşturur.
- Dünya genelindeki işgücünün %75'ten fazlasını istihdam eder.
- ABD'de bulunan şirketlerin yaklaşık olarak %90'ını oluşturur.
- ABD'nin işgücünün yaklaşık olarak %80'ini istihdam eder.
- ABD'deki halka açık şirketlerin yaklaşık olarak %60'ını oluşturur.
- ABD'de 17 milyon civarında bulunmaktadır.

Fukuyama (2005), aile işletmelerinin varlığını ve gücünü ülkedeki güven düzeyi ile ilişkilendirmiştir. ABD, Japonya ve Almanya gibi toplumsal güven düzeyi yüksek ülkelerde profesyonel yönetime sahip işletmelerin daha ön planda olduğunu; ancak bu düzeyin daha düşük olduğu İtalya, Tayvan, Fransa gibi ülkelerde aile işletmelerinin daha yaygın olduğunu belirtmiştir.

Ülkemize baktığımızda ise bu sayı daha da artmaktadır. Uluslararası denetim, vergi ve danışmanlık şirketi Pricewaterhouse Coopers'ın (PwC) 2016'da yayınladığı rapora göre, Türkiye'de bulunan şirketlerin yaklaşık olarak %95'i ve halka açık kuruluşların ise yaklaşık olarak %75'i aile şirketlerinden oluşmaktadır. Bu şirketlerin %71'inin önceki yıla göre satışları artarken, %15'inin ise azaldığı görülmektedir.

Bazı aile şirketleri uzun çalışmalar sonucu uluslararası birer marka haline gelerek dünyanın pek çok yerinde faaliyet göstermeye başlamıştır. Çizelge 2.2’de bu şirketlerden bazıları ve ülkeleri görülmektedir.

**Çizelge 2.2 : Dünyaca tanınmış bazı aile şirketleri (Url-3)**

Ülke	Şirket Adı
ABD	Walmart, Ford, Levi’s, Oracle
Almanya	Bosch, BMW, Volkswagen, Henkel
Fransa	L’Oréal, Michelin, Peugeot, Carrefour
Güney Kore	Samsung, LG, Hyundai
İsviçre	Novartis, Roche, Bauhaus, Swatch
Türkiye	Koç, Sabancı, Doğuş, Enka

#### **2.4 Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri**

Aile şirketlerinin belirli bir standarda veya kalıba sığdırılması mümkün değildir; fakat diğer şirketlerden pek çok yönden farklılık göstermektedir (Dunn, 1995; Hoy & Sharma, 2010, Sharma ve diğ., 1996). Amaçları ve hedefleri, profesyonel olarak yönetilen şirketlerin amaçları ve hedeflerinden farklıdır. Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran temel özellikler bulunmaktadır. En ayırt edici özelliklerinden biri sadece aile şirketlerinde bulunan ve kendine özel olan ‘aile kültürü’dür. Ailenin değer ve inançları şirketin yönetimini, işlerin uygulanış biçimini, stratejileri, kişisel ilişkileri, kısaca örgüt kültürünü büyük ölçüde etkilemektedir (ASO, 2005; Drucker, 1973; Elalmış, 2011).

Uzun (2007a), aile şirketlerini girişimci liderlik performansının bir ürünü olarak yorumlamıştır. Şirketin ortaya çıkış ve varlığını sürdürmesinde kurucu aile üyesinin rolü ve liderlik özellikleri çok önemlidir. Aile şirketlerinde girişimci grubun ardından gelen kuşak daha çok varis statüsündedir. Şirket kurucusu, miras olarak bırakacakları şirketi ailenin devamı açısından önemli gördüğü için, çocuklarının tanınmalarını istemektedir. Varis kuşağın yetişmesi ve gelişmesi, sahip oldukları olanaklar, girişimciden daha iyi durumdadır (Fındıkçı, 2005, s.30). Ancak bu olanaklar bazen sonraki kuşakların rehavete kapılma ihtimalini arttırmaktadır.

Özdevecioğlu (2004, ss. 113-114), firma sahibi ile tepe yöneticinin genellikle aynı kişi olduğunu vurgulamıştır. Bu kişiler şirketle ilgili kararları özgürce almak istediklerinden dolayı aile dışından personele yetki vermede veya profesyonel yönetici çalıştırmada isteksiz davranmaktadır. Yönetimden sorumlu kişiler genellikle

aile bireylerinden seçilir ve bu kişilerin belirlenmesinde aile bağları ile akrabalık ilişkileri büyük rol oynamaktadır. Özuysal'a (2006) göre, bunun tersi de geçerlidir. Aile bireylerinin şirketteki görevleri, aile içerisinde bulunan konumlarını da etkilemektedir. Güçlü ve başarılı bir görevde bulunan birey, aile içerisinde de benzer şekilde güçlü olmaktadır. Aile şirketlerinde çoğunlukla en az iki kuşak, yönetimle ilgilenmektedir (Aydın, 1986, s. 42). Şirketin sürekliliği açısından aile bireyleri arasındaki birlik ve beraberlik temel bir gerekliliktir; ancak şirket büyüdükçe ilişkilerde sorunlar çıktığı bilinmektedir. Bilgen (2011, ss. 8-9) aile şirketlerinde resmi bir organizasyon yapısı olmadığını, çalışanların görev tanımlarının bulunmadığını, ilişkilerin doğal ve yakın olduğunu söylemektedir. Aile üyelerinin istihdamı ve terfisinde öncelikli olarak aile içi ilişkiler, daha sonra ise kültürümüzün etkisiyle, kişinin yaşı ve cinsiyeti belirleyici olmaktadır. Erkeklerin istihdam edilme ihtimalinin, kızlardan fazla olduğu ya da erkeklerin daha üst kademelere terfi ettirildiği görülmektedir. Eşlerin ve kız çocukların ortaklıkları, genellikle kağıt üzerindedir ya da kadınlar şirkette pasif görevlerde bulunmaktadır.

Aile şirketleri çoğunlukla küçük çaplı, tek bir ürün ya da pazara odaklanmış, sade örgüt yapısına sahip işletmelerdir. Şirket politikaları çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur; çünkü aile değer ve inançlarından etkilenir. Şirketin adı ve itibarı, ailenin adı ve itibarı ile birlikte gelişmektedir. Değişime daha az açık ve risk oranları daha düşüktür. Yabancı sermaye, halka açılma veya ortaklık kurma gibi dış kaynak kullanımlarına çok sıcak bakmayıp dışarıya kapalı bir görünüm sergilemektedir. Bu durumun başlıca nedeni şirkete ilişkin bilgilerin paylaşılmak istenmemesidir (Ateş, 2003, s. 6; Aydemir ve diğ., 2004, s. 606).

Aile şirketlerinde doğal bir korumadan bahsedilmektedir. Çalışma şartları aile bireylerinin sağlığını gözardı etmeyecek şekilde düzenlenmekte, ücretli izinler ve çalışma saatleriyle ilgili esneklik gösterilmektedir. Bu gibi durumlarda aile üyelerine öncelik tanınmaktadır.

Özler ve diğerlerinin (2007, s. 442) çalışması, Morris ve diğerlerinin (1997, s. 388) çalışması ve yukarıda bahsedilenler doğrultusunda, aile şirketleri ve diğer şirketler arasındaki bazı farklar Çizelge 2.3'te gösterilmiştir.

**Çizelge 2.3 : Aile Şirketleri ve Diğer Şirketlerin Bazı Temel Özellikler Bakımından Karşılaştırılması**

	Aile Şirketleri	Diğer Şirketler
Firma Merkezi	Aile (Resmi veya gayriresmi, direk veya dolaylı olarak firmayı etkilemekte)	Firma sahipleri/Yöneticiler
Mülkiyet ve Yönetim	Aile ve şirket içi geçiş, şirket sahibi ve tepe yönetici aynı kişi	Sınırlar belirli, şirket sahibi ve tepe yönetici farklı kişiler
Karar Verme	Merkeziyetçi karar verme esastır	Karar verme daha fazla katılımlı ve takım tabanlı
Temel Hedef	Ekonomik ve ekonomik olmayan hedefler (Sürdürülebilirlik, istikrar, aile memnuniyeti)	Ekonomik hedefler (Hızlı büyüme, kar etme, değer üretimi)
Yetki Devri	Aile içi sonraki jenerasyona devir. Genellikle kurucu aile üyesinin soyundan.	Yönetim kurulu kararıyla devir veya şirketin satış sonucu el değiştirmesi
İşgücü ve İstihdam	Temelde aile üyeleri ve zorunlu durumlarda ücretli işgücü, aile bağlarına göre pozisyon belirleme	Ücretli işgücü, pozisyonun gerektirdiği beceri ve yeteneklere göre belirleme
Şirket İklimi	Aile ortamı, dürüstlük, bağlılık, heves, informalite, yakın ve doğal ilişkiler	Şirket amaçları yönelimli, formal, sözleşmelere dayalı, bürokratik ilişkiler
Yönetim Biçimi	Değer odaklı, duygusal, amaç hizalı	Veri odaklı, rasyonel, kontrol mekanizmalı
Kontrol Mekanizması	İçsel kontrol mekanizması informal olmaya eğilimli	İçsel kontrol mekanizması formal olmaya eğilimli
Yaşam Süresi	Kişiyeye, içerde ve dışardaki kişisel ilişkilere bağlı	Rekabet üstünlüğüne, pazara ve ürüne bağlı
İş Yönelimi	Aile, iç ve dış paydaşların memnuniyeti	Firma sahipleri, hissedarların memnuniyeti
Kar Dağıtımı	Şirket için yatırımda kullanma	Firma sahipleri ve hissedarlar arası paylaşım
Risk Belirleme	Ailenin devamı ve bütünlüğü (Duygusal)	Kar beklentisi ve olasılıklar (Rasyonel)
Şirket Varlıkları	Finansal, sosyal, kültürel varlıklar	Finansal varlıklar
Rekabetçi Strateji	Saygınlık, uzun dönem ilişkiler, kalite	Fiyat, kalite



## 2.5 Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin sahip oldukları aile kültürü, değerleri ve inançlarından kaynaklanan özellikleri, onları diğer şirketlerden farklılaştırmaktadır. Bu farklılıklar kimi zaman avantaja dönüşürken, kimi zaman dezavantaj olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 2.5.1 Aile şirketlerinin güçlü yönleri

- Sermaye Yapısı

Aile şirketlerinin çoğunda sermayenin bütünü öz kaynaklardan meydana gelmekte ve finansmanla ilgili sorunlar daha çok aile içerisinde çözümlenmektedir. Alayoğlu'na (2003) göre, bu durum şirketi dışarıya karşı güçlü konuma getirmektedir. Finansal sıkıntılarla karşılaşıldığında da yine aile bireyleri, diğer ortaklara göre gelirlerini ve mal varlıklarını şirketin geleceği uğruna daha kolay feda etmektedir.

- Sosyal Statü

Ailenin adı şirketin adıyla bütünleşmiştir, dolayısıyla aile üyeleri şirkete duygusal bakmaktadır. Ailenin toplumdaki statüsü şirketin statüsünü de etkilemektedir. Ailenin tanınmışlık düzeyi, şirketin piyasaya girişini kolaylaştırır. Güvenilir ve saygın bir aile adı, şirkete pek çok alanda kolaylık ve tasarruf sağlamaktadır (Akdoğan, 2000).

- Güvenilirlik

Ticaret hayatında güven unsuru oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu güven, kuruluşlar arasında etkileşimi hızlandırırken, kaynak temini sağlamada da kolaylık sağlamaktadır. PwC'ye (2016) göre, aile şirketlerinin toplumsal ilişkilerinden kaynaklanan güvenilirlik avantajı, diğer şirketlere üstünlük sağlamalarında etki sağlamaktadır.

- İstikrar

Yönetimin sık sık değişmesi, her gelen yöneticinin kendi ekibini ve felsefesini kurması, işleri sekteye uğratan ve şirkete zarar veren bir süreçtir. Aile şirketlerinde yönetici genellikle sağlık problemi veya ölüm olmadıkça değişmez. Herkes yöneticilik sırasının kimde olduğunu bilir böylece yönetim politikalarında devamlılık görülmektedir.

- Sadık Personel

Vefa ve ahlak gibi duygulara verilen önem personel ve yönetici arasındaki bağılılığı arttırmaktadır. Bu da kendisini işine adanmış ve şirketine sadık bir çalışan kadrosu sağlamaktadır. Aile şirketlerinde ortaya çıkan problemlerde yahut krizlerde işten çıkarma son uygulanan yöntemlerden birisi iken diğer şirketlerde çalışan sirkülasyonu daha fazladır (Bilgin, 2007).

- Uzmanlık

Aile üyeleri ufak yaşlardan itibaren iş ortamına girmektedir. İşin niteliğine uygun olanlar, başkalarının emrinde çalışmaktansa ailenin sahip olduğu şirkette çalışmayı yeğlemektedir. Erken yaşta iş ile ilgili bilgiye ve deneyime sahip olan aile üyeleri, iş ve şirkete uyum problemi yaşamaz, böylece sonradan giren yöneticilere karşı avantajlı olmaktadır (Günel, 2005).

- Deneyim Aktarma

Önceki nesillerden gelen bilgi ve birikimin sonraki nesillere aktarılması ve geliştirilerek yeni bilgi birikimleri oluşturulması sadece aile şirketlerinde görülen bir durumdur. Bu deneyimlerin gizliliği ve nesiller boyu aktarılabilmesi özellikle rekabet gücünü artırması açısından şirket için çok önemlidir (İlter, 2001).

- Hızlı Karar Mekanizması

Aile şirketlerinde yöneticinin yetkileri, diğer şirketlerde olduğundan fazladır. Bu yetkiler sayesinde yönetici zor durumlarda hızlı kararlar verip onları uygulayabilmektedir. Diğer şirketlerde bu kararların alınması ve uygulanması bir takım prosedür ve süreçlere ihtiyaç duyarken, aile şirketlerinde bunlara gerek yoktur. Aile bağlarından dolayı inisiyatif alanı geniş olduğu için iş akışını yavaşlatan bürokrasi esnetilebilmektedir (Uluyol, 2004).

- Ortak Geçmiş

Şirketlerin ortak bir hedefi benimsemesi zor bir süreçtir. Verimliliği etkileyen bu unsur, aile şirketlerinde, paylaşılan ortak geçmişin ve değer yargılarının sonucu olarak kendiliğinden ortaya çıkmakta ve kurumsal hedefler olarak şirkete yerleşmektedir. Aynı değerlere inanan aile bireylerinin bu hedefleri benimsemesi ve uygulaması, ek çalışmalar sonucu hedeflerini oluşturan ve benimsetmeye çalışan diğer şirketlere göre daha kolay olmaktadır (Arslan, 2006).

## 2.5.2 Aile şirketlerinin zayıf yönleri

- Nepotizm

Aile üyelerinin istihdam ve terfi esnasında kayırılması, aile şirketlerinin en önemli sorunlardan biridir. İş gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyimden ziyade girişimciye olan yakınlık ve ilişki seviyesi önde tutulmaktadır. Alayoğlu' na (2003) göre bu durum “işe göre adam değil adama göre iş ilkesini gündeme getirmektedir.” (s. 26). Aile değerlerinin iş değerlerinin önüne geçmesi, yönetimin yetersiz aile bireylerine geçmesiyle sonuçlanırsa, şirketin geleceği tehlikeye girmektedir.

- Sonraki Kuşaklara Devir

Aile şirketlerindeki bir diğer önemli konu ise yönetimin kime, ne zaman devredileceğidir. Şirketlerin yaşam sürelerinin kısa olmasına neden olan devir sorunu, kurucunun ardından onun yerini alarak şirketin başına geçecek varisin belirlenme sürecinde yaşanmaktadır. Yapılacak devir ve kariyer planlamaları ile bu süreci başarıyla çözebilmek, şirketin devamlılığına büyük katkı sağlamaktadır.

- Yönetim Biçimi

Profesyonel olmayan yaklaşımlar, aile şirketlerinde sıkça görülmektedir. Böyle bir ortamda yaşanacak aile içi anlaşmazlıkların ve gruplaşmaların olması muhtemeldir. Bir başka yönetsel dezavantaj ise merkeziyetçi yönetim anlayışıdır. Yöneticinin tek otorite olması, kimseyle istişare etmeden ani kararlar vermesi ve ben bilirim düşüncesine sahip olması, şirketi doğrudan etkilemektedir (Doğan, 2006, s. 664)

- Yetki ve İş Bölümü

Mevcut olmayan veya uygulamaya konmayan iş tanımları, açıkça belirtilmeyen yetki ve sorumluluklar, aile şirketlerinde sıkça karşılaşılmakta ve rol çatışmalarına sebebiyet vermektedir. Aile bireylerinin iş bölümüne gitmemeleri veya buna uymamaları, şirketteki diğer çalışanların kafalarında yönetimle ilgili soru işaretlerine neden olmaktadır. Yetkinin bir kişi veya grupta toplanması sakıncalı bir durumdur. Yanlış alınacak kararlar şirketi iflasa kadar götürebilir (Bilgin, 2007, s. 14).

- Personel Seçimi

Aile dışından personel ihtiyacı doğduğunda, öncelikle yakın ve uzak akrabalar, aileye yakın kişiler ve tanıdıklar istihdam edilir. Aile şirketlerinde güvenilirlik, uzmanlıktan önce geldiği için özellikle yönetim kadrosuna aile dışından personel

alımı tercih edilmemektedir. Edilse bile çalışanların profesyonel olduğu unutulurak iş-ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilmekte ve çağdaş bir ücret politikası benimsenmemektedir (Alayoğlu, 2003, s. 26).

- Finansman

Ailenin menkul, gayrimenkul veya nakdinin fazla olmaması veya şirketin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda şirketin büyüyememesi, büyüse bile bunun yavaş gerçekleşmesi söz konusudur. Ayrıca aileye gelir sağlamak amacıyla kurulmuş şirketin, ailenin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için kendi ihtiyaçlarını karşılayamaması olasıdır (Karpuzoğlu, 2002, s. 24).

- Verimsizlik

Yönetimde profesyonelliğe gereken önemin verilmemesi, kaynak temininde duygusallığın ön planda olması, çalışan seçerken uzmanlıktan ziyade kan bağı tercih edilmesi, aile şirketlerinde verimliliğin düşme sebeplerindedir (İrmiş & Akça, 2011). Üst kademelerde görev alan aile bireylerinin düşük performansı, aile dışından olan çalışanların da verimliliğini olumsuz etkilemektedir. Şirketle bütünleşmeyen çalışanlar sorumluluk almamakta, işten ayrılmak istemektedir (Sağlam, 2006, s. 503).

- Değişime Gösterilen Direnç

Aile şirketlerinde şirket sahibi çevredeki değişimlere karşı genel olarak tutucu bir tavır sergilemektedir. Şirketin ailenin tek geçim kaynağı olması ve eldekileri kaybetme korkusu, şirket sahibinin risk almaya olumsuz yaklaşmasına neden olmaktadır. Ancak çevredeki gelişmelere ve değişimlere kayıtsız kalmak veya çekingen tavır sergilemek, şirketin fırsatları kaçırmasına, piyasadaki rekabet gücünün azalmasına ve aile içi kuşak çatışmalarına neden olmaktadır (Aydın, 2000, s. 77).

- Şeffaflık Eksikliği

Şirketler iç denetim mekanizması sayesinde hesap verebilir ve şeffaf bir yapı haline gelmektedir. Uzun'un (2007b) belirttiği üzere iç denetim, şirketin faaliyetlerini geliştirmek ve verimliliğini arttırmak için uygulanan bir güvence sağlama işlemidir. Bu mekanizma şirketlerde para ve mal kaybını engellemede oldukça etkilidir. Denetim yapılmaması, suistimallere ve hatalı kararların alınmasına neden olabilmektedir. Geleneksel aile yapısından kaynaklı güven bağları, aile şirketlerinde bu mekanizmanın düzgün çalışmasını engellemektedir.

## 2.6 Aile Şirketlerinin Yaşam Süreleri

Aile şirketleri girişimci bir kişinin şirketi kurmasıyla başlar ve çoğunlukla beş ile yedi sene içerisinde maksimum büyümeye ulaşarak gerilemeye girer. Kurulan 100 aile şirketinden 70 tanesi bu aşamaya gelemeden tasfiye olmaktadır. Kalanları ise tepe noktaya ulaştıktan sonra yeni bir enerji kaynağı bulamadığı takdirde tasfiye sürecine girmeye başlamaktadır (Fındıkçı, 2005, s. 22). PwC'nin (2014) raporuna göre, şirketlerin yaklaşık %30'u kurulduktan sonra ikinci kuşağa devredilebiliyorken, üçüncü kuşak için bu oran %12'lere, dördüncü ve daha sonraki kuşaklara devredilirken ise oran %1'e kadar gerilemektedir.

Dünya genelinde sayıları bu denli çok olmasına karşın yaşam ömrü 100 seneyi aşan aile şirketleri çok azdır. Mwenja'nın (2006) elde ettiği veriler doğrultusunda, bir aile şirketinin ortalama yaşam süresi 24 yıl olmasına rağmen, günümüzde başarılı aile şirketlerinde bu süre uzamaktadır. Dünyadaki en eski aile şirketleri Japonya'da yer almaktadır. 578 yılında kurulan ve 47. nesile kadar ayakta kalan 'Kongo Gumi' şirketi, bilinen en eski aile şirkettir. İkinci sırada ise 718 senesinde kurulan yine başka bir Japon şirketi olan 'Hoshi' bulunmaktadır. Kongo Gumi'yi ailenin 40. jenerasyonu, Hoshiyi ise 46. jenerasyonu yönetmektedir (O'Hara & Mandel, 2002). Çizelge 2.4 ve Çizelge 2.5'e baktığımızda Türkiye'de ve dünyada kurulmuş en eski 10 aile şirketi görülmektedir. Bu sonuca bakarak ülkemizdeki aile şirketlerinin yaşam sürelerinin diğer ülkelere oranla daha kısa olduğu söylenebilmektedir.

**Çizelge 2.4 : Türkiye'nin En Eski 10 Aile Şirketi (Karpuzoğlu, 2004a, s.44; Url-4)**

Şirket Adı	Kurucu Adı	Kuruluş Yılı
Hacı Bekir Lokumları	Hacı Bekir	1777
İskender	İskender Mehmetoğlu	1867
Hafız Mustafa	İsmail Hakkızade	1864
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870
Kurukahveci Mehmet Efendi	Mehmet Efendi	1871
Güllüoğlu	Hacı Mehmet Çelebi	1871
Sabuncakıs	İstirati Sabuncakıs	1874
Komili	Komi'li Hasan	1878
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883
Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888

**Çizelge 2.5 : Dünyanın En Eski 10 Aile Şirketi (O’Hara & Mandel, 2002)**

Şirket Adı	Bulunduğu Ülke	Çalıştığı Sektör	Kuruluş Yılı
Kongo Gumi	Japonya	İnşaat	578
Hoshi Ryokan	Japonya	Otel	718
Château de Goulaine	Fransa	Şarap	1000
Fonderia Pontificia Marinelli	İtalya	Çan Dökümhanesi	1000
Barone Ricasoli	İtalya	Şarap	1141
Barovier & Toso	İtalya	Cam	1295
Hotel Pilgrim Haus	Almanya	Otel	1304
Richard de Bas	Fransa	Kağıt	1326
Torrini Firenze	İtalya	Kuyumcu	1369
Antinori	İtalya	Şarap	1385

Aile şirketlerinin yaşam sürelerini etkileyen çeşitli dahili ve harici etmenler bulunmaktadır. Harici etmenlere örnek olarak ekonomi, piyasa, iç ve dış pazarların durumu, izlenen devlet politikaları ve çevresel koşullar gösterilebilir (Berktan, 2014). Dyer’e (1988, s.37) göre, aile şirketleri bunlarla mücadele ederken dahili etmenleri gözardı etmektedir. Bu dahili etmenleri ise Birincioğlu ve Acuner (2015, s.493) aile şirketlerinin kurucuları, ailenin sosyal sermayesi, işletmenin sosyal sermayesi, aile ve iş değerleri, örgütsel yedekleme süreci, gelecek planlaması, finansal bakış açısı ve kurumsallaşma olarak belirtmiştir.

Türk aile şirketlerinde bir sonraki kuşağa devir konusu genellikle ertelenmekte veya kulak arkası edilmektedir. Bunun ana sebebi kurucu liderlerin, sonraki kuşağın işletmeyi yönetecek olgunluğa gelmediğini düşünmesidir. Genellikle otoriter bir yönetim anlayışı olan Türk aile şirketlerinde yetki devri gönül rızasından ziyade kurucunun iş yapamayacak hale gelmesi veya ölüm nedeniyle ani ve zorunlu devirler şeklinde görülmektedir (Zaim ve diğ, 2012, s. 22). Grant Thorton tarafından 3000’in üzerinde aile şirketiyle gerçekleştirilen bir araştırmada, şirketlerin %31’inde gelecekteki on yıl içerisinde mülkiyetin el değiştireceği yönünde beklenti vardır. Aynı araştırmanın Türkiye sonuçlarında beklenti ise %7’de kalmıştır. Bu isteksizlik oranı dikkat çekici ve dünya ortalamasının çok üstündedir (Özbaşar, 2006, s.8).

Varlıklarını nesiller boyunca sürdürebilen şirketlerin temel özelliklerine bakıldığında zaman, aile değerlerini gözardı etmeden şirket merkezli bir stratejik yönetim tarzına sahip oldukları, değişen çevre koşullarına adapte oldukları ve nesiller arası devir planlamasına gereken önemi verdikleri görülmektedir (Buğdaycı, 1997).

Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri için dinamik ve değişken koşullara hızlı uyum sağlaması gerekmektedir. Böyle bir ortamda iç ve dış değişimlere duyarsız kalındığı veya aile değerlerinin öne çıktığı taktirde büyük maliyetlere katlanmak gerekmektedir. Konuyla alakalı P. Drucker çok doğru bir tespitte bulunmuştur. “Aile şirkete hizmet ettiği sürece, her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanır; fakat şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz.” (Alayoğlu, 2003’de atıfta bulunulduğu gibi).

## 2.7 Aile Şirketlerinin Yaşam Dönemleri

Aile şirketleri, yaşamlarının farklı dönemlerde farklı yapılarda görülmektedir. Bahsedilen yaşam dönemleri örgüt yapısına, kişilerin anlayışlarına ve işlevsel problemlere göre değişir (Quinn & Cameron, 1983, s. 33). Bunlar tüm işletmelerde benzer gelişim göstermektedir. Ateş’in de (2003) bahsettiği gibi pek çok araştırma örgütlerin gelişimini ve davranışlarını açıklayarak bu yaşam dönemleri dört genel başlıkta toplamaktadır.

- Girişimcilik evresi

Yaşam döneminin ilk evresidir. Girişimcilik evresinde şirket kurucusu örgüt kültürünü şekillendirmeye çalışmaktadır. Bu dönemdeki en önemli işler sermaye bulmak, pazardan pay alabilmek ve piyasada tutunabilecek bir ürün geliştirmektir. Şirket kurulurken sıfırdan bir kadro oluşturmak gerekmektedir. İlk etapta kurucunun tek hedefi ayakta kalabilmektir, bu nedenle mesleki gelişim, çalışanların iş tatmini, devir ve süreklilik gibi konular düşünülmez. Planlama ve koordinasyon konularında zayıf olmasına rağmen girişimcinin pek çok fikri bulunmaktadır.

Girişimcilik evresindeki aile şirketi, girişimciye çok bağlıdır. Alt kademelerde alınan kararlar bile kurucu onayı bekler. Tüm kararlar onun kontrolünde alınmaktadır ki bu durum ileride şirketin zararına dönüşecektir. Piyasayı takip etmek ve rekabet gücü kazanmak, hızlı kararlar ve değişimler gerektirir; ancak aile şirketlerinin değişime direnci yüksektir. Şirket sahibi tüm gücü elinde topladığı zaman, diğer aile bireyleri kendilerini yetersiz hissetmektedir. Dolayısıyla kurucuya kıskançlık beslenmekte ya da kişi kendini aileden ve şirketten uzaklaştırmaktadır. Yukarıda bahsedilen sorunların pek çoğu girişimcilik evresinde aile şirketlerinin yok olmasına neden olur.

- Büyüme ve gelişme evresi

Yeni sorunların karşılaştığı ikinci evrede şirket büyüyüp olgunlaşmaktadır. İş dünyasında yaşanan gelişmeler, şirketi stratejik kararlar almaya sürüklemektedir. Tek başına işleri yürütemeyeceğini anlayan kurucu, sorumluluk devretmeye başlamaktadır. Şirketin işlerini büyütmesi, nitelikli işgücünün önemi arttırmaktadır.

Kurucu girişimcilik evresinde oluşturmaya başladığı örgüt kültürünü aile fertlerine ve şirket çalışanlarına benimsetme gayretindedir. Bu kültürün şirket yoluyla gelecek nesillere aktarılmasını istemektedir. Bu dönemde öncelik aileden olmak kaydıyla şirket için potansiyel yönetici aranmaktadır. Bunun farkında olan aile fertleri arasında rekabetin artması muhtemeldir. Emeklilik, mülkiyet planları, servetin dağılımı gibi konuların gündemde olduğu evre, ikinci kuşağa devirle sonlanmaktadır.

- İkinci kuşağa devretme evresi

Üçüncü evrenin başlamasıyla birlikte, şirket içi çatışmalar başta olmak üzere daha farklı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Kurucu ilk evredeki kadar mutlak güce sahip değildir. Yeterli büyüklüğe ulaşmış şirkette artık aile içinden ve dışından pek çok çalışanla birlikte yatırımcılar da bulunmaktadır. Tüm grupların ihtiyaçları ve istekleri birbirinden farklıdır, bu durum da çatışmaları doğurmaktadır. Mülkiyet, kar dağılımı ve devirle ilgili konular şirketin geleceği açısından elzem durumdadır. Bu evrede çatışma yönetimi etkili biçimde yapılmadığı takdirde vahim sonuçlar doğurabilir.

İkinci kuşağa devir gerçekleştirildikten sonra bazı aile şirketlerinde, şirketin ataerkil yapısı, ailenin varisi tarafından devam ettirilir; ancak çoğu şirkette ise ikinci kuşak serbest kültür kalıbını benimsemektedir. Bu durum işin sorumluluğunun bir kısmı veya tamamını dışarıya verme şeklinde gerçekleşebilir.

- Halka açılma ve profesyonel yönetim evresi

Aile şirketinin son evreye ulaşabilmesi için önceki evreleri başarı ile tamamlaması gerekmektedir ki maalesef bu oran oldukça azdır. Son evreye ulaşan şirketin faaliyetlerinin devamı için ek sermaye ihtiyacı bulunmaktadır. Bu sebeple aile, halka açılma kararı ile karşı karşıya kalmaktadır. Halka açılma, bir şirketin hisselerini menkul kıymetler borsasına kaydettirerek satmasıdır. Bu durum şirkete ek sermaye dışında likidite ve vergi avantajı sağlamaktadır. Ayrıca şirket senetlerinin borsada işlem görmesi, şirkete prestij olarak yansımaktadır. Öte yandan ailenin yönetim ve denetim hakkının azalarak çok ortaklı yönetime dönülmesi, şirketle ilgili bilgilerin ve



mali tabloların kamuoyuna açıklanması ve halka açılmanın yüksek maliyetli olması, bazı aile şirketlerini bu işlemde geri koymaktadır.

Ailede gerekli özellikleri barındıran bir yönetici bulunmuyorsa, profesyonel yönetime geçiş de bu dönemde alınması gereken bir diğer önemli karardır. Koçel (2011) profesyonel yöneticileri, “yönetim işlerini kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibi haline gelmeden, girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığı maaş alan kimsedir” (s.9) şeklinde tanımlamıştır. Bilgi, beceri ve deneyim gibi ölçütlere göre değerlendirme yapan yöneticilerden oluşan şirketler ise profesyonel yönetimle idare edilmektedir.

## **2.8 Aile Şirketlerinde Sistem Modelleri**

Aile şirketleri, diğer şirketlerden farklı olarak aile ve şirket gibi farklı özellikteki iki kavramın bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Baktığımız zaman aile sosyal, şirket ise ticari bir oluşumdur. Bu iki farklı sistemin bir araya gelmesi ile farklı roller ortaya çıkmaktadır. Rollerin iyi anlaşılması, ortaya çıkabilecek çatışmaların önlenmesi ve şirketin sürekliliğinin sağlanması açısından büyük önem arz etmektedir (Güleş ve diğ., 2013, s.45)

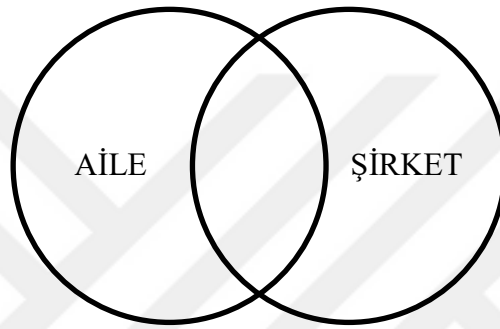
Erdirençelebi'nin (2012) çalışmasında bahsettiği üzere, aile şirketlerinin sistem temelli incelenmesine ilişkin çalışmalar 1970'lerde başlamıştır. Birincioğlu ve Acuner (2015), aile şirketlerinde bulunan farklı rolleri analiz etmek ve sınırlarını belirleyebilmek için literatürde başlıca dört farklı model yer aldığından bahsetmişlerdir.

- İki daire modeli (Aile sistemi modeli)

Whiteside ve Herz-Brown'a (1991) göre aile şirketlerini açıklamak için geliştirilen modellerin çoğu tekli yerine ikilidir. İki daire modeline göre, aile ve şirket birer alt sistem niteliğindedir ve örtüşme dereceleri onları diğer şirketlerden ayırmaktadır (Habbershon ve diğ., 2003, s. 455). Bu modelde hem ailenin hem de şirketin gerçekleştirilmesi gereken amaçlar bulunmaktadır ve bu amaçlar zaman zaman çakışabilmektedir. Aile sisteminin özellikleri duygusal kararlar, içe dönüklük, değişime kapalılık, aile ilişkilerine dayalı seçim yapma gibi maddeler iken şirket sisteminin özellikleri gerçekçi kararlar, dışa dönüklük, değişime açıklık ve performansa dayalı seçim yapma gibi maddelerdir (Güleş ve diğ., 2013, ss. 46-47).

Bu özellikler doğrultusunda iki sistemin yükümlülükleri de farklılık göstermektedir. Aile sisteminde bireylere aile geçimini sağlamak, sonraki kuşakları yetiştirmek, aileye sosyal statü kazandırmak gibi manevi görevler yüklenirken, şirket sistemi rekabet etmek, üretkenliği arttırmak, kârı ençoklaştırmak gibi maddi görevler yüklenmektedir.

Sonuç olarak iki sistem arasında denge kurulması gerekmektedir. Ailenin sağladığı olumlu etkiler korunmalı ve şirket üzerindeki olumsuz etkileri sınırlandırılmalı, aile ve şirket örtüşmesi etkin bir şekilde yönetilmelidir. Şekil 2.1’de kesişim kısmının büyük olduğu durumlarda, şirketin aile amaçlarına hizmet etme riski bulunmaktadır.

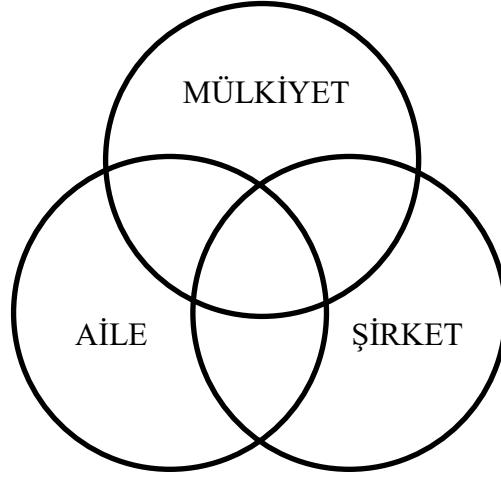


Şekil 2.1 : İki Daire Modeli.

- Üç daire modeli

Tagiuri ve Davis (1996) tarafından 1982’de geliştirilen üç daire modeli, aile sistemi modelindeki şirket alt sistemini yönetim ve mülkiyet olarak ikiye ayırmıştır. Böylece aile, şirket ve mülkiyet olmak üzere üç alt sistemden oluşan bir yapı ortaya çıkarmışlardır (Gersick ve diğ, 1997, s.6). Şirkette sadece çalışan veya sadece mülkiyet hakkı bulunan bireyler, farklı alt sistemlerde incelenmektedir. Modele göre standart bir aile şirketinde bulunan üç farklı grup; aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlardır.

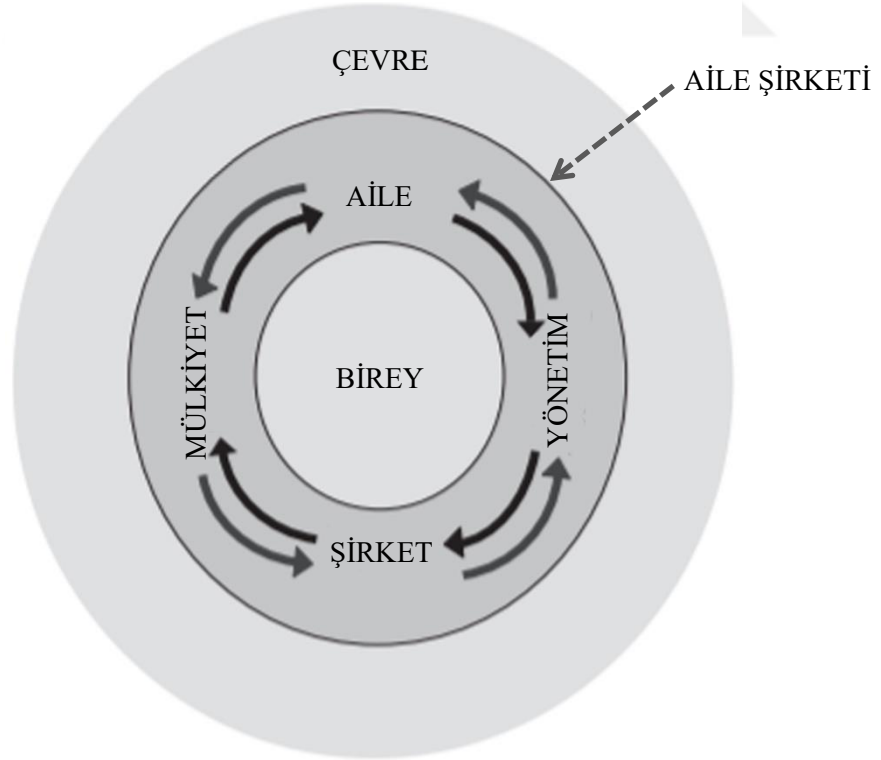
Diğer modelde olduğu gibi her bir alt sistemdeki bireylerin istekleri ve ihtiyaçları farklılık göstermektedir. Aile üyeleri, sahip oldukları itibar ve paylarına düşen miras ön planda tutarken, şirket büyümeyi ve kar elde etmeyi hedeflemektedir. Hissedarların beklentileri ise her iki taraftan da farklılık göstermektedir (Güleş ve diğ, 2013, ss. 51-52). Farklı beklentiler, aile şirketlerinde çatışma kaynağı olduğu ve aile şirketinin sürekliliğini tehdit ettiği için Şekil 2.2’de görülen alt sistemlerin kesişimlerini açıkça tanımlamak, bireylerin hangi alt sistemlere dahil olduğunu ortaya koymak ve tüm belirsizlikleri gidermek gerekmektedir.



Şekil 2.2 : Üç Daire Modeli (Tagiuri ve Davis, 1996, s. 200)

- Dört daire modeli

Dört daire modelinin diğer modellerden farkı, bünyesine çevre faktörünü dahil etmesidir. Diğerleri aile şirketlerini kapalı sistem şeklinde incelerken, dört daire modelinde aile şirketi açık bir üst sistem olup aile, mülkiyet, yönetim ve şirket olarak dört alt sistemden oluşmaktadır (Şekil 2.3). Alt sistemler birbirleriyle etkileşim halindedir ve aile alt sistemi yine baskın konumdadır (Pieper & Klein, 2007, s. 304).



Şekil 2.3 : Dört Daire Modeli – *The Bulleye: Open-System Approach* (Pieper & Klein, 2007, s. 309)

Bu modeli oluşturan alt sistemlerin de ayrı rolleri bulunmaktadır. Bunlar aile mensubu olmaktan, hissedarlıktan, şirkette çalışmaktan ve yönetim kademesinde olmaktan gelen roller şeklindedir (Fındıkçı, 2005, s. 46). Yine rollerin ve alt sistemlerin açıkça belirtilmesi, meydana gelebilecek çatışmaları önleme açısından önem taşımaktadır.

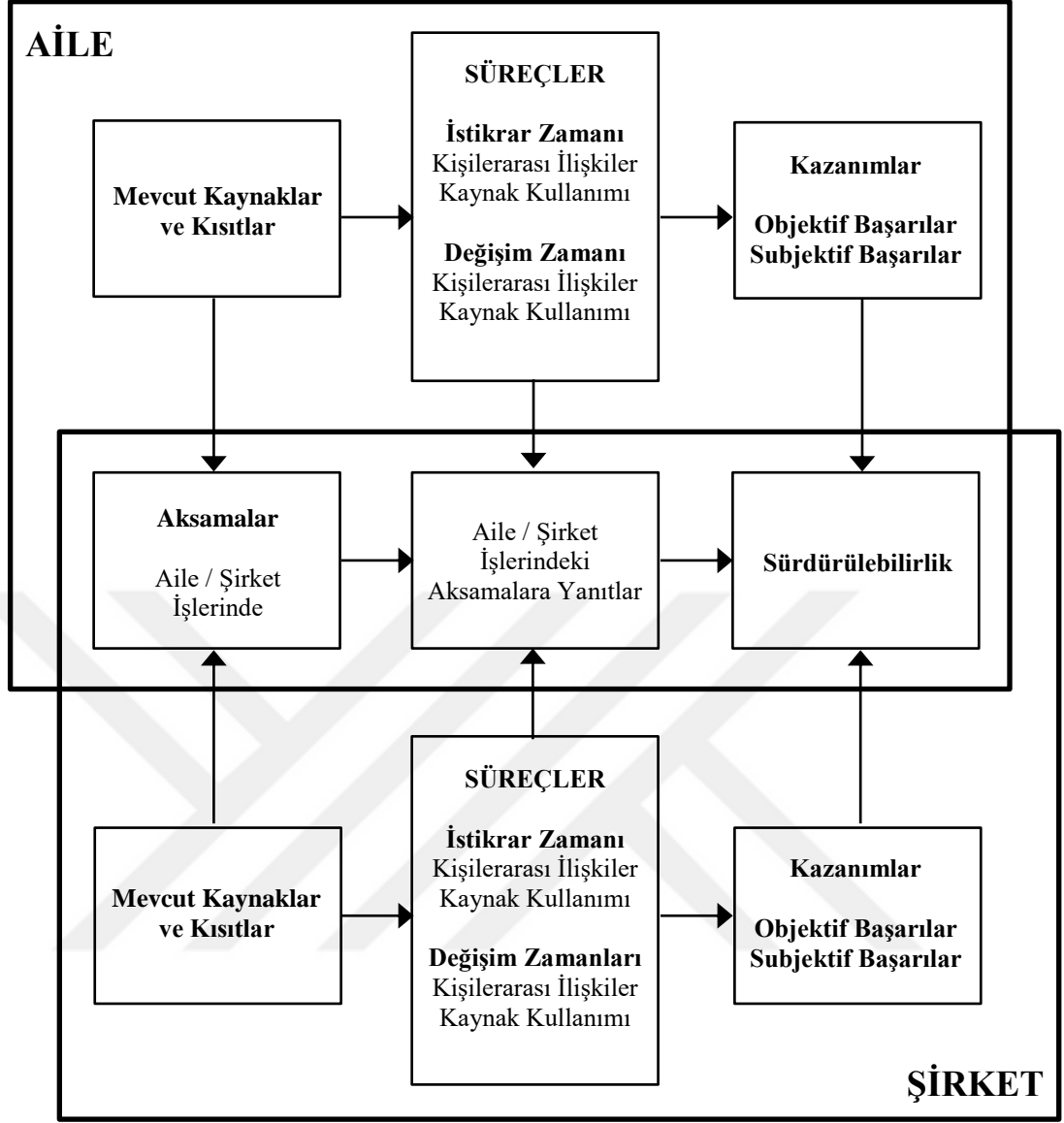
- Sürdürülebilirlik modeli

Stafford ve diğ. (1999) çalışmalarında, aile şirketleri için sürdürülebilirlik modelini geliştirmiştir. Onlara göre her iki alt sistemin mevcut kaynakları, kısıtları, süreçleri ve kazanımları modelde bir araya gelmektedir (Şekil 2.4). Modelin genel amacı, gerek aile gerekse şirket başarıları ile sürdürülebilir aile şirketlerine giden yolda ailenin ve şirketin kaynaklarını, sınırlarını, süreç ve işlemlerini tanımlamaktır. Önceki modellerden en belirgin farkı, ailenin modele şirketle detaylıca kıyaslanabilir bir seviyede dahil olmasıdır. Bu nedenle sistemin bileşenleri çift taraflı olarak etkilenmektedir.

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği hem ailenin hem de şirketin başarısı ile açıklanabilmektedir. Bu model ailenin sosyal yapısında şirketin gelişimini izleyen esnek bir modeldir. Aile ve şirket ayrı ele alınmakta; ancak uyumlu bir etkileşim sonucunda sürdürülebilirlik sağlanacağı savunulmaktadır. Aile başarısının, şirket başarısının ve anlaşmazlıklara gösterilen tepkilerin sonucu sürdürülebilirliği ortaya koymaktadır. Böylece yaşanan anlaşmazlıklar ve aksaklıklar karşısında gösterilen tepkilerin, aile ve şirket sisteminin başarılarına engel olmayacak şekilde, uyum ve destek içinde gerçekleşmesini zorunlu kılmaktadır.

## **2.9 Aile Şirketlerinde Bulunan Aktörler ve Statüler**

Aile şirketlerinin yapısını ortaya koymak için Tagiuri ve Davis tarafından geliştirilen üç daire modeli, aile şirketlerinde bulunan aktörleri tanımlamakta ve ilişkilerini daha iyi anlayabilmek için yardımcı olmaktadır. Aile şirketlerini yönetirken başarıyı yakalayabilmek için ona özgü durumları iyi anlayabilmek gerekmektedir. Kişilerin içinde bulunduğu farklı rollerden veya şirketle farklı etkileşimlere girmelerinden dolayı beklentilerin karşılanmaması veya örgütsel hedeflerle uyuşmaması, olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Ateş, 2003).

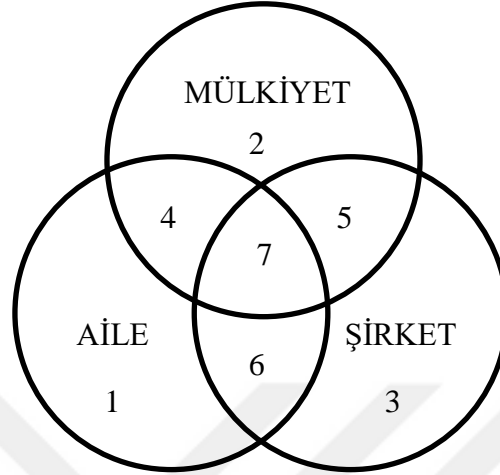


**Şekil 2.4 :** Sürdürülebilirlik Modeli – *Sustainable Family Business Model*  
(Stafford ve diğ, 1999, s.204)

Üç daire modeline göre tipik bir aile şirketinde aile üyeleri, hissedar ve çalışandan oluşan üç grup bulunmaktadır. Grupların birbirleriyle ilişkilerine dayanarak aile şirketlerinde bulunan bireylere, ait oldukları konuma göre yedi farklı pozisyon tanımlanmaktadır. Bu pozisyonlar Şekil 2.5'teki numaralandırmaya göre şu şekilde sıralanmaktadır.

1. Aile üyesi; fakat hissedar değil ve şirkette çalışmamaktadır.
2. Hissedar, fakat aile üyesi değil ve şirkette çalışmamaktadır.
3. Şirkette çalışmakta; fakat hissedar veya aile üyesi değil.
4. Aile üyesi ve hissedar; fakat şirkette çalışmamaktadır.

- 5.Hissedar ve şirkette çalışmakta; fakat aile üyesi değil.
6. Aile üyesi ve şirkette çalışmakta; fakat hissedar değil.
7. Aile üyesi, hissedar ve şirkette çalışmaktadır.



**Şekil 2.5 :** Aile Şirketinde Bulunan Aktörler (Gersick ve diğ, 1997, s.6)

Yukarıda bahsedildiği üzere, aile şirketinde aile üyesi olan ve olmayan aktörler bulunmaktadır. Bunların üstlendikleri roller ve rollerin uygulanma şekilleri farklılık göstermektedir. Aile şirketinin sürekliliğinin sağlanması için bu kişilerin birbirleriyle uyum içinde çalışmaları gerekmektedir; çünkü aile içinden olanlar kadar aile dışından olanlar da şirket için önem arz etmektedir. Karpuzoğlu (2002), kitabında aile şirketlerindeki mevcut statülere, aile içi ve aile dışı statüler olmak üzere iki ana başlıkta değinmektedir.

### 2.9.1 Aile içi statüler

Aile içi statüler, kişinin yalnızca ailenin bir parçası olmasından dolayı kazandığı statüleri temsil etmektedir. Bunlar girişimci, varis ve akrabalık statüleri olarak sınıflandırılmaktadır.

- Girişimci statüsü

Bir kişinin girişimci olarak nitelendirilebilmesi için birtakım davranışsal, ekonomik ve kişisel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Dinamik, risk alan, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi, problemleri kolay çözen bir kişi olan girişimci, aynı zamanda ürün veya hizmet üretmek ya da pazarlamasını yapmak için kaynak, işgücü ve sermaye gibi üretim faktörlerini biraraya getiren, zarar olasılığını göze almaktadır.

Kuriloff ve Hemphill (1988) girişimciyi “Bizzat işi yapan, geliştiren ve bağımsız hareket eden kişi” (s. 521) şeklinde tanımlamıştır.

Şirketin sektördeki konumu ve prestiji girişimcinin istek, bilgi ve becerisine bağlıdır; çünkü faaliyet alanını, büyüklüğünü, mal veya hizmetin kalitesini, hedef kitlesini belirlediği şirketini, kendi düşünceleri ve değerleri doğrultusunda yönlendirmektedir.

- Varis statüsü

Varis, ileride girişimcinin yerine geçerek şirketin yönetiminde etkili olacak kişidir. Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği bakımından gerekli bilgi, deneyim ve motivasyona sahip varislerin yetiştirilmesi önem arz etmektedir. Bu özelliklere sahip olması için varise uygun bir kariyer planlaması yapılması gerekmektedir.

Varisin sahip olması gereken özellikler bulunduğu şirkete göre değişmekle birlikte, Lambrecht (2005) yaptığı çalışmada, uygun varis belirlerken motivasyon, hırs ve ilgi alanının önemli olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca girişimci ile varis arasındaki ilişki; süreç, zamanlama ve başarı açısından önemlidir.

- Akrabalık statüsü

Akraba kavramıyla girişimcinin kardeşleri, eşi, çocukları, anne ve babası, onların kardeşleri, kuzenleri ve evlilikle aileye katılanlar kastedilmektedir. Şirketin kuruluş döneminde akrabalar arasındaki iş birliği, şirket verimini olumlu yönde etkilerken, ileriki dönemlerde çatışma ortamı oluşturmaktadır. Bunun arkasındaki neden ise varis seçiminin gündem olması veya şirketin büyümesiyle yönetimde etkin olmak isteyenlerin ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır.

Genellikle aile şirketlerinde bulunan akrabaların mevkileri, bilgi ve deneyimden ziyade girişimciyle yakınları veya karşılıklı güven ilişkileriyle orantılıdır. Bu durum akrabalar kendilerini ilgili konuda geliştirmediği sürece şirketin zararına. Bazı akrabalar ‘atılmam’ düşüncesiyle düşük kapasite çalışarak veya bazı şirket kurallarını esneterek şirket içerisinde adaletsizlik oluşturabilmektedir.

## **2.9.2 Aile dışı statüler**

Aile dışı statüler, kişilerin aile ile kanbağı bulunmadığı durumlarda sahip oldukları statülerdir. Bunlar işgören, profesyonel yönetici, ortak ve danışman statüleri olarak sınıflandırılmaktadır.

- İşgören statüsü

Bir diğer adıyla çalışanlar, belirli bir ücret karşılığında şirkete fiziksel veya düşünsel emeğini katmaktadır. Bir kısmı şirketin kuruluşundan itibaren girişimcinin yanında olduğu için firmaya gönülden bağlıdır, şirketi sahiplenirler ve bu sadakatları sonucu yüksek gelir ve ek haklar elde etmektedirler. Aile bireylerine dolayısıyla yönetime yakın olmalarından ötürü aile tarafından güvenilir kişi olarak görülmektedirler.

- Profesyonel yönetici statüsü

Mevcut aile bireyleri iş için gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip olmadıklarında veya bu konularda kendilerini geliştiremediklerinde profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Belirli konularda teorik ve pratik bilgiye sahip olan profesyonel yöneticiler, şirketin büyümesinde ve kurumsallaşmasından önemli rol oynamaktadır. Karpuzoğlu (2002), “Profesyonel yönetici ve yöneticilik eğitimi olan, yöneticiliği meslek edinen ve yöneticilik işinden para kazanan; işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı işleri yapan ve bu hizmetleri karşılığında para alan kişidir.” tanımını kullanmıştır (s. 66).

Aile şirketlerinde profesyonel yöneticiler, karar alan kişi olmaktan çok yönetimde yer alan aile üyelerinin aldıkları kararları uygulayıcılar olarak görülmektedir. Başarıları büyük ölçüde başkalarına bağlıdır. Dolayısıyla kendi görüş ve fikirlerinin yeterince önemsenmediği bir ortamda, tam verimle veya uzun süreli çalışması beklenmemelidir. Bu nedenle profesyonel yöneticilere yetki devri sağlanması, özerklik tanınması, başarı ve çalışmaları öne çıkarılarak motive edilmeleri gerekmektedir.

- Ortak statüsü

Şirketin finansal açıdan sıkıntıya düştüğü veya mevcut sermaye ile amaçlarına ulaşamadığı durumlarda aile dışından ortak alınarak şirkete para akışı sağlanması mümkün olmaktadır. Özellikle teknolojik değişim, yeni ürün geliştirme ve pazar payını artırma gibi durumlarda sermaye ihtiyacı artan şirketler, bu ihtiyacı ortaklık kurarak gidermektedir. Dışarıdan bir kimsenin şirketin işleyişine dahil olduğu durumda girişimci ile bakış açıları arasındaki farklılık birbirini tamamlayacak şekilde olursa, bu durum şirketin geleceğini olumlu etkiler. Aksi bir durum yaşanırsa çatışma ortamı oluşur ve bu durum şirketin zararına olmaktadır.



Aile dışından ortaklığın söz konusu olduğu durumlarda bile, genellikle aile kültürü korunmaya devam eder ve şirkete dahil olan ortaklar; ailenin değerlerini, inançlarını, felsefesini kabullenmektedir.

- Danışman statüsü

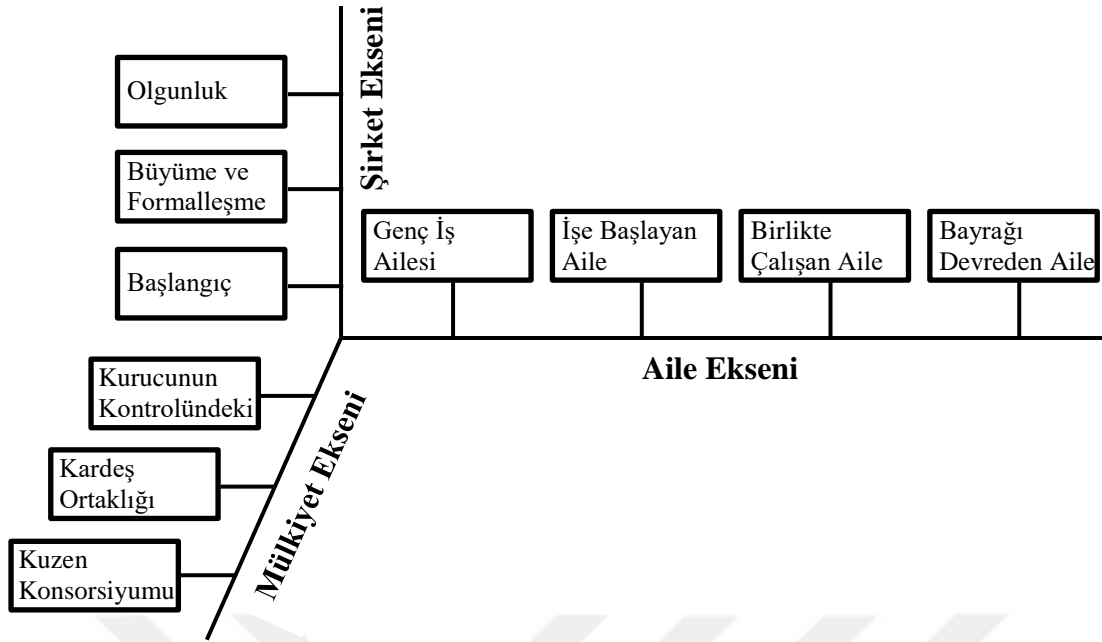
Aile şirketlerinin sorunlarını, ilgili konulardaki uzmanlıkları sayesinde tespit ederek çözüm yolları öneren kişilerdir. Şirket belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra, danışman ihtiyacı artmaktadır. Danışmanlık hizmeti alınacak kişinin aile ile bağı bulunmamasına, şirket kültürünü göz önünde bulundurmasına ve konusunda donanımlı olmasına dikkat etmek gerekmektedir.

Danışmanlar üzerine düşen görevleri yerine getirirken ailenin ve şirketin kültürüne, aile ve iş ayrımının yapılmasına, yeni stratejiler geliştirmeye önem vermelidir. Aile şirketlerinin danışmanlık hizmetinden en etkili şekilde yararlanabilmeleri için öncelikle şirketin zayıf olduğu alanlar ve uzman önerilerine ihtiyaç duyduğu konular belirlenmelidir.

## **2.10 Aile Şirketlerinin Yapıları**

Aile şirketlerinin örgütlenmesi incelendiğinde üretim, muhasebe, insan kaynakları, satınalma ve pazarlama gibi departmanların genellikle aile bireyleri tarafından idare edildiği görülmektedir. Bazılarında profesyonel yönetici bulunmasına karşın son sözü verenler yine aile bireyleri olmaktadır. Görev dağılımında uzmanlık esas alınmaz, baskın role sahip kurucu aile üyesi bu hususda etkili olmaktadır (Miller ve diğ, 2003, s. 513)

Aile şirketleri de insanlar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve ölür. Sonraki nesile geçen aile şirketlerinde bu değişim süreci aile, şirket ve mülkiyetin dinamiklerini değiştirmektedir. Şirketin gelişimi bir veya birkaç nesil sürebilirken, yaşam süresi boyunca bulunduğu konumlara göre farklı özelliklere ve problemlere sahip olmaktadır. Aile şirketlerinde yapısal oluşum, Taiguiri ve Davis'in yetmişlerin sonunda bulduğu üç daire modeline zaman boyutu eklenerek açıklanabilmektedir. Gersick ve diğerlerinin (1997) 'Üç Boyutlu Evrim Modeli' adını verdiği çalışmaları; ailenin, şirketin ve mülkiyetin oluşumunu ve gelişimini anlatırken bize yardımcı olmaktadır (Şekil 2.6).



**Şekil 2.6 :** Üç Boyutlu Evrim Modeli (Gersick ve diğ, 1997, s.17)

Ailenin evrimi insan yaşamının doğal evrelerini kapsar. Birey önce çekirdek aile içinde doğar, daha sonra kendi çekirdek ailesini kurar ve bir sonraki nesli yetiştirir. Yeni kuşakların aileye katılması, otoritenin ebeveynlerden çocuklara geçmesi, kardeşlerin ve kuzenlerin ilişkileri, evlilik, emeklilik ve ölüm gibi olaylar zaman içinde değişikliklere yol açar. Levinson'a göre (1971) sıradan bir yetişkinin yaşamında ergenlik döneminden sonra durağan ve değişen evreler bulunmaktadır. Geçiş evrelerinde ise kişi yaşamını tekrar yapılandırmak isteyerek amaçlarını ve değerlerini gözden geçirmektedir. Aile şirketlerinde de aynı durağan ve değişen dönemlerden söz edilebilmektedir. Diğer eksenlerden farklı olarak aile ekseninde insan yaşamının doğası gereği geriye gitmek mümkün değildir.

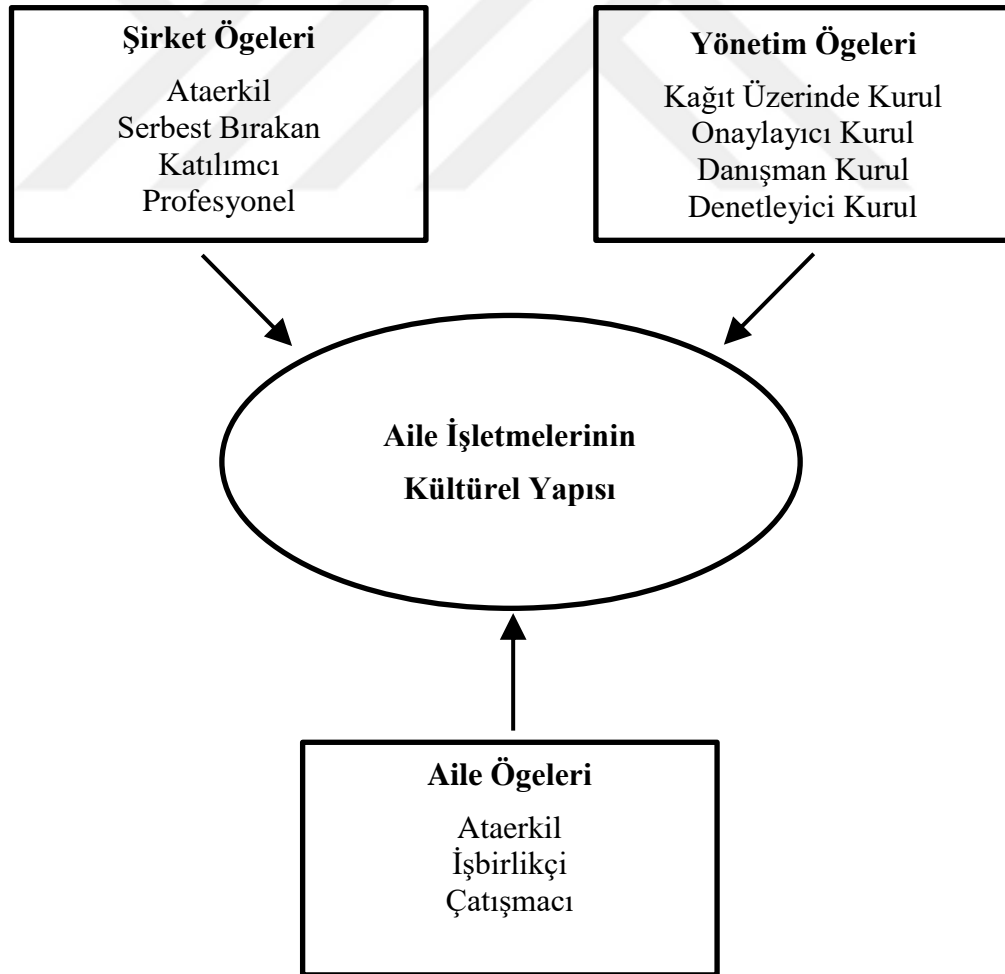
Aile şirketlerinin değişiminde büyüklük ve karmaşıklık olmak üzere iki faktörden bahsedilebilir (Gersick ve diğ, 1997, s. 69). Küçük bir şirketin aile ve hissedarlardan beklentileri, büyük ve profesyonelleşmiş bir şirketten farklılık göstermektedir. Aile şirketlerinde bulunan başlangıç, büyüme ve olgunluk aşamaları arasındaki geçişler hızlı olmaktadır. Aşamalar geriye doğru gidebileceği gibi kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumunda olan şirketlerin birden fazla aşamada olması da mümkündür.

Mülkiyet evrimi tüm ailelerde aynı olmasa da genel olarak bu başlıkları içermektedir. İlk etapta tek kişinin kontrolü zamanla yerini kardeş ortaklığına daha sonra ise kuzen ortaklığına bırakır. John Ward'ın çalışmaları mülkiyetteki değişimin aile şirketinin tüm sistemini nasıl değiştirdiğine ışık tutmaktadır (Gersick ve diğ, 1997, s. 15).

## 2.11 Aile Şirketlerinde Kültür

Aile şirketlerinin başarılı olabilmeleri için güçlü bir aile kültürü ve şirket kültürü uyumlu bir şekilde çalışmalı ve yeni nesillerin paylaşılan değerleri benimsemeleri sağlanmalıdır (Güney, 2008, s. 83). Kültür, grubun paylaştığı temel değerler ve varsayımlardır. Kurucular şirket kültürünün oluşturulmasını, yerleştirilmesini ve aktarılmasını; kişilikleri, değerleri ve inançları ile etkilemektedir. Şirketle ilgili değişikliklerde denenen her yeni sistem kültürel bir müdahale olacağı için başarılı olmuş sistemleri transfer etmeden veya değişime karşılık vermeden önce, şirketin ve ailenin kültürüne, temel değerlerine uyumlu olup olmadığı tespit edilmelidir (Çetin ve diğ., 2010).

Dyer'a (1986) göre, aile şirketinin kültürünün oluşması ve örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesinde Şekil 2.7'de sıralanan şirket ögeleri, aile ögeleri ve yönetim ögeleri ön plana çıkmaktadır.



Şekil 2.7 : Aile Şirketleri ve Kültür İlişkisi (Dyer, 1986, s.22)

Bu ögeler aile şirketi kültürü üzerinde etkilidir ve örgüt kültürünün oluşumunda yer alarak, çalışanlar tarafından benimsenmesinde rol oynamaktadır. Karpuzoğlu (2002) kitabında bu ögelerden aşağıdaki şekilde bahsetmektedir.

### **2.11.1 Şirket ögeleri**

Yönetim tarzı önemli ölçüde tepe yöneticisi tarafından belirlenmektedir. Paternalist yönetim olarak da bilinen ataerkil yönetim, ilişkilerin hiyerarşik olduğu ve şirketteki kararların bir kişi tarafından verildiği yönetim biçimidir. Yöneticilerin tamamı veya büyük çoğunluğu aile üyelerinden oluşmaktadır. Aile dışından olanlara karşı güvensizlik duyulmakta dolayısıyla çalışanlar inisiyatif kullanamamaktadır.

Serbest bırakan (Laissez-faire) yönetim pek çok yönden ataerkil yönetime benzemektedir. Aile yine üst düzey yönetimdedir ve başlıca amaç ailenin koyduğu hedeflere ulaşmaktır. Ataerkil yönetimden farklı olarak çalışanlarla aile arasındaki güven üst seviyededir dolayısıyla yetki devri bulunmaktadır. Kurucu, ailenin belirlediği amaçlara ulaşırken çalışanlara serbestlik sağlanmaktadır.

Katılımcı yönetimde hisselerin büyük bir kısmı aile üyelerinde olmakla beraber, şirkette ilgili alanlarda uzmanlığa sahip profesyoneller de bulunmaktadır. Bu yönetim tarzı daha çok eşitliğe önem vermekte, diğer yönetimlerin aksine geleceğe odaklanarak şirketin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlamaktadır. Ortak sayısının çok olmasından dolayı yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmesi şirket için önem taşımaktadır.

Profesyonel yönetim şirket sahibi ve ailesinin, şirketin yürütülmesinde bilfiil bulunmaması görüşünü benimsemektedir. Profesyonel yöneticiler örgüt kültürüne katkıda bulunmaktadır. Aile bireyleri daha çok stratejik kararlarla ilgilenirken, profesyonel yöneticiler ise şirketin yönetilmesinden sorumludur. Bu tarzda bireysel motivasyon ve başarı önemli yer tutmaktadır.

### **2.11.2 Aile ögeleri**

Ataerkil ailelerde aile büyüğünün veya girişimcinin değerleri ve inançları ön plandadır. Şirket bu kişilerin istekleri doğrultusunda yönetilmektedir. Erkekler işi devam ettirmesi bakımından daha güvenilir görülmektedir dolayısıyla kadınlar işe fazla dahil edilmemektedir. Genel olarak ataerkil aileler ile ataerkil yönetim tarzı benzerlik göstermektedir.

İşbirlikçi aile ögesi, katılımcı yönetim tarzı ile benzer değerler taşımaktadır. Temelinde aileden olanlar ve olmayanların şirket amaçlarına ulaşmalarında dayanışmacı bir tutum izlemeleri yatmaktadır. Aileden olmayanlar bilgi, beceri ve deneyimlerine göre yönetim kademelerinde de kendilerine yer bulabilmekte, şirket kararlarında söz sahibi olabilmektedir.

Çatışmacı aile ögesi ise, aile bireyleri ve profesyonellerin sahip oldukları düşünce farklılıklarının ve bu farklılıklardan doğan çatışmaların, şirket amaçları doğrultusunda yönetilmesinin gerekliliğini ifade etmektedir. Çatışmalar şirket hayatında doğal karşılanmalıdır; ancak bu durumun verimi ve yaratıcılığı arttıracak şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

### **2.11.3 Yönetim ögeleri**

Kültürel görünümün belirlenmesinde son etmen olan yönetim ögeleri, yönetim kurullarının oluşum ve işleyiş biçimlerini ifade etmektedir. Türkiye'deki aile şirketlerinin çoğunda yönetim kurulu dahi bulunmamaktadır. Olanların bir kısmında ise akrabalar ve tanıdıklar yerleştirilerek şirket sahibinin etkinliğinin devam ettirilmesi amaçlanmaktadır.

Kağıt üzerindeki yönetim kurulunda girişimcinin istekleri ön planda tutulmaktadır. Kurulun uygulamada herhangi bir fonksiyonu bulunmaz, sadece yasal zorunluluğu yerine getirmek için organizasyon şemasında teorik olarak yer almaktadır. Çoğunluğu aile bireylerinden oluşmaktadır.

Onaylayıcı yönetim kurulunda, kararlar tartışmadan alınmaktadır. Girişimci, diğer kurul üyelerinin fikirlerini önemsemeyen yine kendi istekleri doğrultusunda hareket etmektedir. Yönetim kurulu toplantıları çözüm geliştirmekten uzaktır.

Girişimci ve diğer tepe yöneticilerin karar almalarını kolaylaştıran danışman yönetim kurulu, adından da anlaşılacağı üzere yaptırım gücü olmayan tavsiyelerde bulunmaktadır. Kurul istatistikî veriler ve kişilerin deneyimleri sonucu alternatifler sunarak girişimciye yol göstermektedir.

Son öge olan denetleyici yönetim kurulunda ise, planlar ile uygulama arasındaki farklılıklar saptanmakta ve farklılıklar sonucunda gerekli düzenlemeler yapılmaktadır. Sonuçlar sürekli kontrol edilerek elde edilen veriler, girişimcinin karar almasını kolaylaştıracak şekilde kurul tarafından yönetime sunulmaktadır.

## 2.12 Aile Şirketlerinde Çatışma

Bir aile içinde anne, baba, çocuklar, kardeşler ve akrabalar arasında meydana gelen çatışmalar aile içi çatışmalar olarak tanımlanmaktadır. Malek'e (2004, s. 200) göre bu çatışmalar, aile üyelerinin birbirlerine çok yoğun duygularla bağlı olmasından ya da uzun süre birbirleriyle sık sık etkileşim içinde bulduklarından dolayı kaynaklanmaktadır.

Aile yapısı daha çok duygusal eksenli faktörlerden (aile içi ilişkiler, akrabalık bağı, vb.) oluşurken, organizasyon yapısı daha çok rasyonelleşme eksenli faktörleri (verimlilik, üretkenlik, karlılık, vb.) içermektedir. Aile şirketlerinde sorunların büyük bir kısmı aile ve şirket dinamikleri karşılaştığı zaman meydana gelmektedir. Duygusallık ve rasyonellik ilkelerinin entegre edilemediği durumlarda çatışmalar yaşanmaktadır (Yelkikalan, 2006, s. 197). Genç ve Karcıoğlu (2007, ss. 24-26), aile şirketlerinin karşılaştıkları temel sorunları dokuz maddede sıralamıştır. Kuşak çatışması, nüfus çatışması, rol çatışması, güç çatışması, eski alışkanlıkların devam etmesi, planlama eksikliği, dedikodular, profesyonelleşememe ve kurumsallaşamama.

Şirket çatışmayı nasıl ele alacağına ve yapıcı olarak nasıl çözebileceğine önem göstermelidir. Aile üyelerinin çatışmayı ele alış biçimleri büyük oranda kişiliklerine bağlıdır, dolayısıyla kişiden kişiye farklılaşmaktadır. Bu durum da aile şirketlerinde çatışmaların genellikle karmaşık yapıya sahip olmasına neden olmaktadır. Leone (2004) bu tarz çatışmaların ortaya çıkmasının, şirket kimliği için planlama yaparak ve olası tartışmalara karşı önlem olarak engellenebileceğini belirtmektedir. Yelkikalan (2006) ise, çatışmayı önlemek için geliştirilen en iyi uygulamaları şu şekilde sıralamaktadır.

- Meritokrasi temelli, açık uçlu liderlik
- Aile istihdam politikaları
- Resmileşmiş aile toplantıları
- Bağımsız yönetim kurulu ile etkili yönetim
- Açık ve doğrudan iletişim
- Tüm çalışanlara etkili şekilde insan kaynakları yönetimi uygulamaları

### 2.13 Aile Şirketlerinde Yönetim

Genel ve sade bir tanımla yönetim, başkalarına iş gördürme sanatı olarak bilinmektedir. Yönetici ise bir grup insanı aynı amaçlar etrafında toplayan ve örgütleyen, sonuçları denetleyen kişi olarak tanımlanmaktadır (Fındıkçı, 2005). Aile şirketleri yönetiminde iki sistemi harmanlamak gerekmektedir. Bunlar, hedeflere bağlı bir şirket yönetimi ve hedeflere yoğunlaşmış bir aile yönetimidir. Başarı için şirket aileye değil, aile şirkete tabi olmalıdır (Özel, 2002). En sık karşılaşılan sorunlardan biri şirket sahibi ile yönetici arasındaki açık sözlülük ve iletişim eksikliği nedeniyle, yöneticiye sorumluluk verilip yetki verilmemesidir. Genç ve Karcıoğlu'na (2007) göre, "Aile şirketlerinde patronun tek adam rolü yeine orkestra şefi rolünü benimsemesi gerekmektedir (s. 27).

Aile şirketlerinin gelişim evreleri incelendiğinde, şirketin sonraki kuşaklara geçişinin tohumları, girişimci şirketi yeni kurduğu zamanlarda atılmaktadır. Girişimcinin önünde aile odaklı veya şirket odaklı yönetim olmak üzere iki alternatif bulunur ve girişimci bunlardan birini seçerek yoluna devam etmektedir. Yönetim süreciyle ilgili pek çok bilimsel makale bulunduğu için yönetim kavramının ortak bir tanımının elde edilmesi zorlaşmaktadır. Süreci yürüten grupları baz alarak inceleyen Koçel (2011), yönetim kavramını aile yönetimi, siyasi yönetim ve profesyonel yönetim olmak üzere üç başlıkta değerlendirmektedir.

Aile yönetiminde şirket idaresi, karar alma mekanizması ve hiyerarşik yapının önemli bölümü, belirli bir ailenin üyelerinden oluşurken. Siyasal yönetimde bu durum belirli bir siyasi düşünceye sahip kişilerden oluşmaktadır. Profesyonel yönetimde ise seçiminde uzmanlık, bilgi ve deneyim ölçütlerine göre değerlendirilmiş yöneticiler bulunmaktadır. Profesyonel yöneticilerin bir aile şirketinde örgütsel hedefler doğrultusunda başarılı bir yönetim sergileyebilmesi için taşınması gereken özellikler vardır. Bu bağlamda Eren'e (2001) göre başarılı bir profesyonel yönetici; yöneticilik mesleğini kendi seçmiş, mesleğinde gerekli eğitim ve deneyime sahip, mesleğiyle ilgili konularda ilerlemeleri takip ederek kendini geliştiren, iş ve ahlak kurallarına uyan, disiplin sahibi kişidir.

Şirketlerdeki verimsizliğin en önemli nedenlerinden birinin kötü yönetim olduğu kabul edilmektedir (Sönmez & Toksoy, 2011, s. 53). Bunun önemine varan aile şirketleri, Çizelge 2.6'daki farklar nedeniyle yönetimi profesyonellere bırakmaktadır.

**Çizelge 2.6 : Aile Şirketlerindeki Yönetim ile Profesyonel Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması (Pazarçık, 2004, ss. 39-40)**

	Aile Şirketlerinde Yönetim	Profesyonel Yönetim
Kar	Temel amaç sermaye getirisini veya ailenin kar payını çoğaltmak	Temel amaç şirketin karını arttırmak ve uzun vadeli kazançları büyötmek
Planlama	Resmi olmayan ve özel planlama çalışmaları	Biçimsel ve sistematik çalışmalar ile oluşturulan işletme planı
Organizasyon	Resmi olmayan ve açıkça tanımlanmamış organizasyon şeması	Resmi ve açıkça belirtilmiş görev tanımlarına sahip organizasyon şeması
Kontrol	Biçimsel ölçütlerin nadiren kullanıldığı, genelleşmemiş plansız örgüt kontrolü	Amaçları, hedefleri ve tedbirleri içeren, planlı ve biçimsel bir sistem içerisinde örgüt kontrolü
Yönetim Kurulu	Aile üyelerinden oluşan, yeterli sıklıkta toplanmayan ve şirket yönetimine katkıda bulunmayan yönetim kurulu	Aile dışı üyelerden oluşan, düzenli aralıklarla toplanarak raporlar ve stratejik kararlar ile şirket yönetimine katkıda bulunan yönetim kurulu
Yönetim Geliştirme	Genellikle iş başında eğitimle sağlanmaya çalışılan programsız geliştirme	Gereksinimlerin belirlenmesi ve programların tasarlanması ile yapılan planlı yönetim geliştirme
Sistemler	Açıkça belirlenmemiş, detaylı bilgi ve izlemenin olmadığı sistemler	Açıkça belirlenmiş, kalite ve üretim kontrolü ile verimlilik ölçümlerinin yapıldığı, biçimsel bir ücret yapısının bulunduğu, enformasyon teknolojilerinin kullanıldığı sistemler
Bütçeleme	Açık ve belirgin olmayan bir bütçe yönetimi	Standart ve sapmalara göre yapılan bütçe yönetimi
Yenilikler	Belli başlı yenilikler ve büyük risklere yönelim.	Artımsal yenilikler ve hesaplanmış risklere yönelim.
Kültür	Tam olarak tanımlanmamış, kurucunun kültürü ile eşdeğer bir aile kültürü	İyi tanımlanmış, herkes tarafından anlaşılmiş vizyon, misyon ve değerler



### 3. KURUMSALLAŞMA

#### 3.1 Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşmanın etkili şekilde anlaşılabilmesi için öncelikle kurum kavramını incelemek gerekmektedir. Ural'a (2004, s.18) göre kurum tanımı, çok uzun yıllar sonunda meydana gelmiş ve değişime karşı direnci yüksek bir kültüre ve geleneğe sahip, toplumda organize olmuş, özgün yapılanma biçimi olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu özelliklere sahip olma durumuna kurumsal, bu özelliklere doğru ilerlemeye ise kurumsallaşma demek mümkündür. Literatürde kurumsallaşma için genellikle, oluşturulması gereken birtakım standartlar, kurallar ve prosedürler çevresinde toplanan tanımlara rastlanmaktadır.

Selznick (1996, s. 271) kurumsallaşmayı, değişken ve teknik olmayan aktivitelerden uzak; düzen, istikrar, belirlilik ve sosyal bütünleşmeyi sağlayan faaliyetler olarak tanımlarken, Ulukan (2005, s. 31) tekrar eden eylemlerin ve kazanılmış alışkanlıkların toplumlar içinde standart hale gelmesi ya da uyulması gereken kurallar olarak tanımlamış, Yıldırım (2007, s. 50) kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için süreçlerin kontrol altında tutulabilmesi, mal veya hizmet üretirken belirli yöntem ve teknikler kullanarak standartlara sahip olunması ve ölçülebilir bir performans olması gerektiğini savunmuştur. Fındıkçı (2005, s. 81) kurumsallaşma denince akla bürokrasi veya bürokratik eylemlerin gelmemesi gerektiğini belirtmektedir. Karpuzoğlu (2002, s. 72) yukardaki tanımlara ek olarak kurumsallaşmayı, kendine özgü iletişim ve iş yapma biçimlerini kültür haline getirerek diğer şirketlerden farklılaşan bir kimliğe bürünme süreci, Leaptrott (2005, s. 216) ise kurumun yönetimini güvence altına alarak şirketin sürekliliğini sağlama olarak tanımlamaktadır.

Şirket faaliyetlerinin yürütülmesi bir sistematığe bağlandığı zaman, şirket kültürü ve kurumsal kimlik oluşmaya başlamaktadır. Kurumsallaşmanın temel felsefelerinden biri, işlerin ve işle ilgili süreçlerin kişinin inisiyatifinden alarak modele dayandırılmasıdır. Şirketin yöneticisi iş başında değilken de standartlar, yöntemler ve

denetim mekanizmaları sayesinde işle ilgili herhangi bir aksama yaşanmaz (Yazıcıoğlu, 2008, s.43). Bu durum kendi içinde rekabeti ve yenileşmeyi doğurduğu için, sürekli gelişmeyi sağlamaktadır. Karpuzoğlu (2004a) “Kurumsallaşma ne biz tamamen kurumsaliz denecek bir sonuç, ne de biz hiç kurumsal değiliz denecek bir başlangıçtır” (s. 45) sözleriyle bunun başlangıcı ve bitişi olmayan bir süreç olduğunu bizlere anlatmaktadır. Bu süreçte dikkat edilmesi gereken Özdevecioğlu’nun (2004, s. 116) bahsettiği gibi, patronların işi tamamen profesyonellere bırakmasından ziyade işin başında olup bilgi akışı ve kurumsal kimlik oluşturacak standartlara sahip uygun bir sisteme geçmesi ve diğer çalışanlarla kolektif bir çalışma ruhu oluşturmasıdır. Böyle bir ortam sağlanmadığı takdirde profesyonel yöneticinin tek başına yapabileceği şeyler kısıtlıdır.

İş çevreleri tarafından genellikle mikro ve küçük işletmeler için kurumsallaşmanın gerekli olmadığı düşünülmektedir. Oysa araştırmacılar, henüz bu aşamada temel ilkelerin oluşturulması, işletmeye bir kimlik ve sistem kazandırılması gerektiğini ileri sürmektedir (Tetik & Uluyol 2005). Kuruluş aşamasında sade, planlı, belirgin ve güven verici bir politika benimsemek, bunu sürdürmek ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak tüm şirketler için sağlıklı bir başlangıç olmaktadır. Kurumsallaşma, tüm sosyal yapılar için önem arz etmekle birlikte, aile şirketleri için ayrı bir önem taşımaktadır (Melin & Nordqvist, 2007, s. 321). Aile şirketlerini geleceğe taşımanın en etkili yolu olarak kurumsallaşma gösterilmektedir (Kiracı & Alkara, 2009, s. 174). İyi bir kurumsallaşma içinse başarılı bir kurumsallaşma süreci ve etkin bir kurumsal yönetim gerekmektedir.

### **3.2 Kurumsallaşma Yaklaşımları**

Kurumsallık kavramı ilk olarak 1900’lü yılların başında Amerikalı iktisatçılar tarafından gündeme gelmiştir Kurumlara ve ekonomik düzende mevcut sorunlara sosyolojik çözümler getirmek için çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalardan yararlanılarak 1970’lerde kurumsallık teorileri ortaya çıkmıştır (Erdirencelebi, 2012).

1948’de Selznick tarafından geliştirilen “doğal sistem modeli”, kurumsallık teorilerinin temelini oluşturmaktadır. Teorilerin temeli Selznick’e dayanmakla beraber, Meyer ve Rowan’ın 1977 yılında yaptıkları çalışma konunun kurumsallık başlığıyla kabul görmesini sağlarken, 1980’lerin başında ise DiMaggio ve Powell’in çalışmaları sonucu “Yeni Kurumsallık Yaklaşımı” olarak adından söz ettirmiştir

(Ataman, 2001, s. 192). Kurumsallaşma teorilerinin gelişimine katkı sağlayan araştırmacılar Çizelge 3.1’ de kronolojik sırayla listelenmektedir.

**Çizelge 3.1 : Kurumsallaşma Teorilerinin Gelişimine Katkı Sağlayan İsimler**  
(Scott, 1987; Apaydın, 2007, s. 10)

Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	Şirket Amaçları
1957	Selznick	Uyum sağlama aracı	Değerler oluşturmak	İstikrar Legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle uyumlu davranış geliştirip bireylere aktarmak	Meşruiyet Uyumluluk
1977	Meyer & Rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturmak	Meşruiyet Kaynak arttırma Yaşamını sürdürme
1983	Dimaggio & Powell	Uyum sağlama aracı	Başarılı şirketleri taklit etmek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland & Alford	Bilinçsel ve normatif baskıları etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirmek	Menfaatlerin takip edilmesi

Çizelge 3.2’de çeşitli başlıklar üzerinden karşılaştırılan örgütsel kurumsal yaklaşımlar, örgütü kapalı bir sistem olarak kabul eden rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ve örgütü sosyal bir varlık olarak kabul eden kurumsallaşma analizi yaklaşımı olmak üzere iki grupta incelenmektedir (Karpuzoğlu, 2002, s. 72).

### 3.2.1 Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı

Eski kurumsallaşma olarak da bilinen yaklaşım, organizasyon yapısını oluştururken kuralları ve prosedürleri dikkate alarak, kurumsallaşmayı rasyonel açıdan incelemektedir. İnsan faktörünü geri planda tutarak sosyal ilişkilerin önemsenmediği mekanik bir işleyişe sahip ve resmi organizasyon yapısını benimseyen özellikler barındırmaktadır.

Yaklaşımın ilgi alanı; departmanların işlevleri, örgüt içi değişim ve bu değişimin nedenleridir. Kurumsallaşmayı çevresel faktörlerden bağımsız olarak ele almakta olan rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, çevresel koşulların değişmediğini

varsaymaktadır. Sorunların ele alınmasında modern yaklaşımlardan ziyade yüzeysel çözümler üretmeye odaklanmaktadır.

### 3.2.2 Kurumsallaşma analizi yaklaşımı

Diğer bir adı yeni kurumsallaşma olan yaklaşım, daha çok rasyonel kurumsallaşmanın değinmediği başlıklara değinerek konuya yeni bir boyut getirmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, biçimsel yapıyı oluştururken çevresel faktörlere de önem verirler. Organizasyonun sürekliliğinin sağlanması, belirsizliklerin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığın artırılması önem kazanmaktadır.

Örgütlerin aynı zamanda sosyal varlıklar olduğunu vurgulayan kurumsallaşma analizi yaklaşımı, bireysel ve örgütsel amaçları göz önünde bulundurmakta, informel organizasyonun varlığını benimsemektedir. Kurum kültürünü ele alarak çalışanların değer yargıları, inançları, tutumları kadar; organizasyonun teknolojik yapısı, kullanılan araç-gereçler, personelin eğitim düzeyini de önemli bulmaktadır. Yaklaşımda, örgüt yapılarında verimliliği amaçlayan yenilikçilik üzerinde durulmaktadır. Deneysel araştırmalar kullanıldığı için elde edilen verilerin geçerliliği, teorik araştırmalardan yararlanan rasyonel kurumsallaşma yaklaşımına göre daha yüksektir.

**Çizelge 3.2 : Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları (Karpuzoğlu, 2002, s.74)**

	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Çevre ile Etkileşim	Çevre veri kabul edilir	Çevre koşulları dikkate alınarak organizasyon yapısı revize edilir
Amaçların Ortak Noktası	Örgütsel amaçlar	Birey-Örgüt amaç bütünleşmesi
Dikkate Alınan Zaman Dilimi	Yaşanılan gün	Gelecek
Yapısal Unsurların Odak Noktası	Kurallar, prosedürler, alışkanlıklar	İlişkiler, kişiler
Dikkate Alınan Organizasyon Yapısı	Formal organizasyon	Informal organizasyon
Problem Çözüm Yöntemleri	Geçici	Kalıcı
Yöntem Bilimi	Teorik	Amprik (Deneysel)

Holm'e (1995) göre iki farklı düzeyde kurumsallaşma gerçekleşmektedir. İlki faaliyet biçimi, kurallar ve prosedürler gibi daha çok kurumsal düzenlemelerken, ikincisi ise kurum politikaları ve örgüt-çevre ilişkisi gibi sistemler üzerinde durmaktadır. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı konuya mikro açıdan yaklaşırken, kurumsallaşma analizi görece makro boyutlarıyla ilgilenerek içiçe geçmiş bir sistemi oluşturmaktadır.

### **3.3 Kurumsallaşma Unsurları**

Şirketlerde kurumsallaşma kavramının oluşmasına ilişkin göstergelere, literatürde çeşitli çalışmalarda değinilmiştir (Scott, 1987; Staggenborg, 1988; Greening & Gray, 1994; Wallace, 1995; Selznick, 1996; Karpuzoğlu, 2002; Apaydın, 2007; Şanal, 2011). Yapılan bu çalışmalar çerçevesinde kurumsallaşma unsurlarını 6 başlıkta değerlendirmek mümkündür.

#### **3.3.1 Formalleşme**

Formalleşme; şirket yapısının, eylemlerin, süreçlerin ve ilişkilerin tanımlanıp oluşturulmuş kurallar ve prosedürlerle standart hale getirilmesi, çalışanların görev, yetki, sorumluluklarının belirlenmesi ve değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde bu yapının tasarlanmasıdır (Apaydın, 2007, s. 46). Bu sayede düşük seviyedeki departmanlar veya fonksiyonlar, yüksek seviyedekinin kontrol ve gözetimi altında olmaktadır (Hartline ve diğ., 2000, s. 36).

Formalleşen yapıların yaşam sürelerinin daha uzun olduğu bilinmektedir. Bu da şirketin denge kurması, eylemlerinde belirsizlik olmaması ve çevreye iyi şekilde uyum sağlamasıyla mümkün olmaktadır (Staggenborg, 1988, s.586). Formal yapı, şirketle ilgili kontrol ve koordinasyonun yapılaş şeklini göstermekte ve rasyonel bir yönetimsel ilişki setini içermesi bakımından kurumsallaşmış değerleri yansıtmaktadır (Kieser, 1989, s. 540). Formalleşmenin olmadığı durumlarda kararlar yöneticilerin bireysel hedefleri doğrultusunda anlık alınmakta, planlama yapılmamakta ve şirket yapısı sık sık değişmektedir. Bu durum beraberinde belirsizliği getirmektedir. Şirkette belirsizliği olması ise performansı olumsuz yönde etkilemektedir.

### 3.3.2 Profesyonelleşme

Yönetimde profesyonellere yer verilmesi, şirket ortamının çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde iyileştirilmesi, sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması profesyonelleşme olarak tanımlanmaktadır (Apaydın, 2007, s. 56). Profesyonelleşmenin önemli bir unsuru, profesyonellerin şirketteki çalışanlara oranı olmakla beraber bu sayısal veri tek başına yeterli olmamaktadır. Yapısal ve davranışsal özellikler bu anlamda önem taşımaktadır. Şirkette profesyonel bir ortam bulunmadığı veya aşırı miktarda bürokrasi olduğu takdirde profesyonelleşmeden tam anlamıyla söz edilememektedir (Cohen & Kol, 2004, s. 388). Profesyonellerin yetki sahibi ve özerk olmaları bu bağlamda önem taşımaktadır.

Profesyonelleşmiş bir şirkette paylaşılan değerlerin çalışanlarca benimsenmesi, şirkete olan bağlılık ve inancı artmaktadır (Hartline ve diğ., 2000, s. 38). Çalışanlar işlerini daha çok sahiplenmekte, bu da doğrudan performansa etki etmektedir. Boons ve Strannegard'a (2002, s. 12) göre şirkette profesyonellerin çalışması, mesleki kuruluşlardaki veya kişisel ilişkileri sayesinde diğer şirketlerin uygulamalarını takip etme ve başarılı olanları kendi şirketlerine uyarlama imkanı tanımaktadır. Profesyonel yöneticiler şirketlerin sürekliliğini sağlamak için formalleşme yoluna gitmektedir (Staggenborg, 1988, s. 586). Bu da beraberinde istikrar ve daha iyi koordinasyon getirmektedir.

### 3.3.3 Kültürel Güç

Şirketler geliştikçe değerler ve inanışlar birleşmekte, şirket eylemlerinin çerçevesini oluşturan kültür ortaya çıkmaktadır. Kültürel güç, şirket kültürünün kabullenilme düzeyi ve paylaşılması olarak tanımlanabilmektedir. Kültürü oluşturan normlar, etik kurallar, değer ve ilkelerin çalışanlarca kabullenilme düzeyi arttıkça ve tüm çalışanlarca paylaşıldıkça, şirket güçlü bir kültüre sahip olmaktadır. Böylece bilginin kullanılma süreci ve koordinasyonu kolaylaşmaktadır (Apaydın, 2007, s. 63).

Kültürel gücün yüksek olduğu şirketlerde formal kontrol sistemlerini kültürel kontrol desteklemektedir. Özellikle formal kontrolün yapılamadığı eylemlerin kontrolünde kültürün önemli bir rolü bulunmaktadır (Pelham & Wilson, 1996, s. 29). Bunun yanı sıra güçlü şirket kültürü işlevselliği arttırmakta (Yılmaz ve diğ., 2005, s. 1341), çalışanların istenilen davranışlarda bulunmasını sağlamakta (Kostova, 1999, ss. 311-

312), kontrolü kolaylaştırarak çatışmaları önlemede (Wallace, 1995, s. 232) ve örgüt ikliminin oluşmasında (Deshpande ve diğ, 1993, s. 24) etkilidir.

Selznick'e (1996) göre kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler, kendilerine özgü ve diğer örgütlerden ayırt edici bazı özelliklere sahiptir. Bu tür şirketlerin kendilerine has kimlikleri bulunmaktadır. Şirketlerin geleceği için yöneticilerin, şirket misyon, vizyon ve değerleri çerçevesinde kararlarında serbestçe hareket ederek şirkete kurumsal kimlik kazandırmaları gerekmektedir.

### **3.3.4 Şeffaflık**

Şirketlerin meşruluk kazanmaları; eylemleriyle ilgili bilgiyi doğru, eksiksiz ve önyargısız şekilde ilgili kişi ve kurumlarla paylaşmaları, topluma açık hale gelmeleri ve sorumluluk bilinci taşımaları ile gerçekleşmektedir (Apaydın, 2007, s. 74). Bu amaçla şirket eylemlerinin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesi, saydam olması, ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanması, sosyal sorumluluk özelliklerini taşıması, yönetim ve çalışanların eylemlerin sonuçlarını üstlenmesi gerekmektedir.

Hesap verebilirlik ve şeffaflık, şirketlerin kredibilitelerini arttırmakta ve ekonomik sistemlerdeki yolsuzlukları ortadan kaldırmaya katkıda bulunmaktadır. Bu sayede şirketlere duyulan güven duygusuyla kişilerin iş yapma tercihini etkilemektedir (Dando & Swift, 2003, s. 196; Waddock, 2004, s. 315). Kredibilitayı ve güveni arttıran unsurlar, şirketle ilgili bilginin adil, tam, önyargısız ve ilgili olmasıdır. Öte yandan şirket ile ilgili başka kaynaklardan elde edilen ya da söylenti olarak dolaşan, doğru veya yanlış bilgiler sonucu şirketin meşruluğunun zarar görmesi mümkündür (Milne & Patten, 2002, 378).

### **3.3.5 Tutarlılık**

Misyon, strateji ve eylemlerin uyumlu olması, şirketlerin verdikleri sözü tutmaları, aynı sektörde benzer işi yapan şirketlerle benzerlik gösterme ve benzer durumlarda benzer tepkiler verme tutarlılık olarak tanımlanmaktadır (Apaydın, 2007, 78). Şirketlerin kurumsallaşabilmesi için tutarlı kararlar alıp eylemler gerçekleştirmesi gerekmektedir. Tutarlılık güçlü bir örgüt kültürünün temellerini oluşturan değer ve sistemler olarak da tanımlanabilir (Gottlieb & Sanzgiri, 1996, s. 1279). Bu amaçla

çekirdek değerlerin oluşması ve şirket çalışanlarınca paylaşılması gerekmektedir. Şirket değerleri dışında kalan davranışlar, etik kurallar sayesinde engellenmektedir.

Swait ve Erdem'e (2002, s. 306) göre, her ne kadar pazar koşullarına bağlı olarak değişim kaçınılmaz olsa da, uzun süre benzer şekilde gerçekleştirilen eylemler tutarlılığın göstergesidir. Vizyon ve eylemler arasındaki tutarlılık da güven sağlamaktadır. Formalleşme, standartlaşmayı sağlayarak değişkenliği azalttığından ötürü tutarlılık sağlamaktadır (Hartline ve diğ, 2000, s. 38). Denison'a (1990) göre, tutarlılığın olabilmesi için şirketlerde yüksek düzeyde bağlılık, ortak değerler, açık bir metot ve bir ödüllendirme sistemi bulunmalıdır.

Tutarlılık, çalışanlarda şirketin adil olarak algılanması, şirkete bağlılık ve performans artışı sağlarken, kişi ve kurumlarda güven duygusu oluşturarak şirketin tercih edilmesini ve pazar payını arttırmasını sağlamaktadır (Cohen & Kol, 2004, s. 388).

### **3.3.6 Sosyal Sorumluluk**

Şirketler için sosyal sorumluluğu Mohr ve diğerleri (2001) toplum üzerindeki bütün zararlı etkilerini ortadan kaldırmaya çalışıp uzun vadeli faydaları azami seviyeye çıkaracağını taahhüdü olarak, Sen ve Bhattacharya (2001, s. 226) ise topluma ve çalışanlara destek olma, farklılık ve çeşitliliğe saygı gösterme, insan haklarına ve çevreye duyarlı olma ve kalite standartlarında ürün üretme olarak tanımlamaktadır.

Tüketicilerin gelir düzeyleri ve eğitim durumları sosyal sorumluluk bilinci oluşmasında etkilidir. Yüksek gelir düzeyine sahip veya eğitim düzeyi yüksek kişiler sosyal sorumluluğa daha çok önem vermektedir. Yapılan araştırmalarda şirketlerin sosyal sorumluluk göstermesi, çalışma performansları ve tüketici davranışlarında olumlu etki yaratmaktadır; ancak bazı araştırmacılar sosyal sorumluluğun maliyetleri arttırdığı için kar maksimasyonunu engellediğini söylemektedir. Medya, şirketlerin sosyal sorumluluk gösterip göstermediğini ücretsiz olarak tüketicilere duyurduğu için reklam özelliği de taşımaktadır (McWilliams & Siegel, 2001, s. 118).

### **3.4 Kurumsallaşmanın Getirileri**

Kurumsallaşmanın şirkete olan pek çok faydası yapılan çalışmalarla ortaya çıkmasına rağmen gereken ilgiyi görmediği, yeterli bilince ulaşılmadığı, şirketlerin kurumsallaşmaya karşı olumlu baktıklarını söyleyip uygulamaya geçmedikleri, hatta



çoğu zaman kurumsallaşmanın tam olarak anlaşılmadığı görülmektedir (Ulukan, 2005, s. 37; Fındıkçı, 2007, s. 293; Çakıcı & Özer, 2008, s. 104).

Kurumsallaşmanın temel ve öncelikli getirisi olan meşrulaşma, kurallar ve düzenlemelere uygun eylemler ve yapılar geliştirip işletmelerin resmi bir kurum olarak çevresel unsurlara uyum sağlamasıdır. Şirketler bu normlara uyarak pazar çevresinin bir parçası olmakta, toplum, devlet ve diğer kurumlarla ilişki kurabilir hale gelmektedir (Warren, 2003, s. 154; Boons and Strannegard, 2000, s. 11). Meşru olmak hedef odaklı eylemler yapmayı ve formal sistemlerin kullanılmasını gerektirmektedir. Böylece şirketin misyonu anlaşılır hale gelerek diğer aktörler tarafından daha iyi algılanmaktadır (Stone & Brush, 1996, s. 664).

Yönetimin uzmanlaşması kurumsallaşmanın bir başka getirisidir (Çakıcı & Özer, 2008, s. 50). Şirket yönetiminde görev alacak kişilerin iş alanı ve yönetim konusunda uzman olması gerekmektedir. Kurumsallaşmış bir şirkette yöneticinin iş başında bulunma zorunluluğu yoktur. Yöneticinin iş başında olmadığı durumlarda, idare sorumluluğunun kimde olacağı ve işleyişe dair atılacak tüm adımlar önceden bilinmektedir.

Tahmin edilebilirlik kazanma, tekrar eden şirket eylemlerinin sonuçlarının değişken olmaması ve farklı şartlar altında şirketlerin nasıl tepki vereceğinin iç ve dış paydaşlarca öngörülebilmesidir (Feldman, 1984, s. 47). Bu sayede belirsizlik azalmakta, eylemlere uygun ve çabuk cevaplar verilerek süreç hızlanmakta, performans ve verimlilik artışı gerçekleşmektedir. Erdil ve diğ. (2002) belirsizliğin, oluşan risk nedeniyle paydaşlar nezdinde kuruma olan güveni azalttığını ve kurumla çalışmak istenmemesine sebep olduğunu belirtmiştir.

Süreklilik kazanma, değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmek için şirketlerin kapasitesini geliştirerek geniş müşteri ağına ulaşmasını ve değişen taleplere cevap verebilmesini sağlayacak etkin, esnek ve uzun vadeli değişimi gerçekleştirmesidir. Değişimi geçmiş deneyimlerden yararlanıp yeni yetenekler geliştirerek sağlamaktadır (Boynton & Victor, 1991, s. 53). İstikrar ve değişim çelişen kavramlar olarak gözüke de birbirini tamamlamaktadır. Greening ve Gray'e (1994, s. 471) göre, teknolojik değişimler ve müşteri odaklı üretim, şirketleri istikrarlı ve uzun dönemli değişime zorlamaktadır; ancak değişimin kapsamı, hızı ve boyutu şirketlerin etkinliğini azaltacak şekilde olmamalıdır.

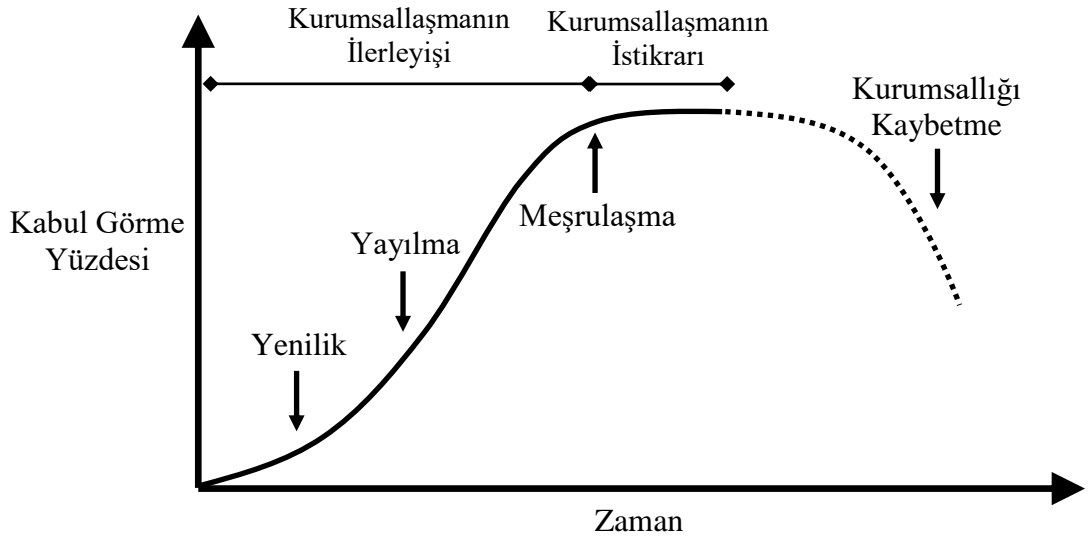
Planlama ve denetim kolaylığı, kurumsallaşmış şirketlerde görülen bir durumdur (Çakıcı & Özer, 2008, s. 50). İş akışının düzenlenip uzun vadeli planların yapılabilmesi, yapılan işlemlerin kayıt altında olması şirket için denetim kolaylığı sağlamaktadır. İç denetim keyfi uygulamaların önüne geçilmesi sebebiyle geleneksel yönetimlerde sıkıntı oluştururken, kurumsallaşmasını tamamlamış şirketlerde sorun yaratmamaktadır.

Kurumsallaşmanın getirilerinden bir diğeri ise şirketlerin kaynaklarını arttırımı sağlamasıdır. Kaynak arttırma, çevreden gelen taleplere uygun ve hızlı şekilde cevaplar vererek daha fazla kaynak elde etmek olarak tanımlanmaktadır (Apaydın, 2007, s. 40). Kişi ve kurumlar yukarıda bahsedilen özelliklere sahip şirketlere güven duydukları için, yatırımlarını bu tarz şirketlere yapmakta, uzun süreli ilişkiler oluşturmaktadır. Bunun sonucunda ise şirket kaynak arttırımı sağlamaktadır.

### **3.5 Kurumsallaşma Süreci**

Kurumsallaşma sürecini Apaydın (2007, s. 27), kurumsal çevredeki mekanizmaların işleyerek yeni bir uygulama ya da yapının şirketlere yerleşmesi için gerçekleştirilen davranışlar bütünü olarak tanımlarken, Karpuzoğlu (2002, s. 78), bunun dinamik bir süreç olduğundan bahsetmiş ve değişen çevresel koşullarının sürekli incelenerek şirketin yöntem ve biçimlerinin bu değişime adapte edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Zucker'e (1977) göre bu süreç şirketin doğuşu ile başlamakta ve yaşamı boyunca sürmektedir. Çevredeki değişimin sürekli olması şirketin de sürekli kurumsallaşma çabasında olmasını gerektirmektedir.

Kurumsallaşma sürecini Lawrence ve diğ. (2001) tanınma, az kişi tarafından kabul görme ve yaygın olarak kabul görme şeklinde üç aşamada değerlendirmektedir. Yaptıkları çalışmada süreci açıklarken Şekil 3.1'deki 'S biçimli' kurumsallaşma eğrisinden faydalanmışlardır. Eğriye göre öncelikle bir yenilik ortaya çıkmakta, daha sonra organizasyon içerisinde yayılmakta ve en sonunda meşrulaşarak herkes tarafından benimsenmektedir. Meşrulaşmaya kadar kurumsallaşmanın ilerlemesi devam ederken daha sonra istikrar ortaya çıkmaktadır. İstikrarın korunamadığı durumda ise kurumsallığın kaybolma ihtimali bulunmaktadır. Bu değişkenler sebebiyle kurumsallaşma yavaş veya hızlı gelişebilmekte, grafik şirketlere ve uygulamalara göre farklılık gösterebilmektedir.



Şekil 3.1 : Geleneksel Kurumsallaşma Eğrisi (Lawrence ve diğ, 2001, s. 626)

Öteyandan Karpuzoğlu (2002) kurumsallaşma süreçlerini kanunen tanıma, varlığın sürekli kılınması, bireysel ve örgütsel amaç uyumu, kurumsal kimlik kazanma olarak dört başlıkta incelemektedir. Şirketlerin yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunlulukları bulunmaktadır.

Hukuki yapının zorlayıcılığı, şirketlerin örgütsel yapılarını büyük oranda etkilemektedir; çünkü örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini gözönünde bulundurmaya zorundadır. Bu anlamda kurumsallaşma, şirketin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Değişen koşullara hızla uyum sağlayabilecek dinamik bir yapıya ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip şirketler varlıklarını sürdürebilmektedir. Şirketlerin varlıklarını sürekli kılması ise örgütsel ve bireysel amaçların uyum içerisinde gerçekleşmesini sağlayarak, konumlarını güçlendirmektedir.

Çalışanlar örgütlere kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak için katılmaktadır. Örgütlerin kurulma nedeni ise, çalışanlardan yararlanarak amaçları ve hedeflerine ulaşmaktır. Örgütlerin kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu düzenin sürekliliğini sağlayabilmeleri için, örgütün ve çalışanların amaçları arasında uyumun sağlanması gerekmektedir.

Kurumsallaşma sürecinin son adımı, şirketin diğer şirketlerden ayırt edici bir yapıya, ilişki ve değer sistemine sahip olmasını gerektirmektedir; ancak bir şirketin bireyler arası uyumlu bir etkileşim olmadan sadece formal yapının kurulmasıyla var olması

mümkün değildir. Selznick'e (1996) göre kurum olarak organizasyon kavramı, ayırt edici bir kimliğe bürünmeyi ifade etmektedir. Bu noktada yeni organizasyonların kurumsal kimlik kazanması eski organizasyonlara nispeten daha kolay olmaktadır.

### 3.6 Kurumsal Yönetim

Ülkemizde "Corporate Governance" kavramının karşılığı olarak, kurumsal yönetim veya yönetim kavramları kullanılmaktadır. Kurumsal yönetim en genel anlamıyla; şirket faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliği, finansal raporlama sisteminin güvenilirliği, yasa ve yasal düzenlemelere uygun hareket etme ve şirket varlıklarının korunması gibi unsurları barındıran, şirketlerin yönetilme tarzını belirleyen bir sistemdir (Shelton, 2001, s. 2). Kurumsal yönetim tek başına bir amaç değil, uzun dönemli yatırım için özsermayeye erişime ihtiyaç duyan şirketler için gerekli olan piyasa güveninin ve iş dürüstlüğü'nün yaratılması için bir araç vazifesi görmektedir. Kurumsal yönetimin kilit unsuru, ekonomik verimlilik ve büyümenin yanında yatırımcı güvenini de sağlamaktır. Bu amaçla; şirket yönetimi, yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer menfaat sahipleri arasında birtakım ilişkileri içermektedir. Kula'ya (2006, s. 35) göre, en iyi kurumsal yönetim mekanizması, şirkette oluşan temsil probleminin aşılması ve katılımcı menfaatlerinin korunması bakımından iyi örgütlenmiş bir yönetim kuruludur.

Kurumsal yönetimin çıkışı, 19. yy. da sermaye şirketlerinde, şirket sahipleri ile yönetimin ayrılması talebine dayanmaktadır. Bu şirketlerin yönetim faaliyeti içinde olmayan sahipleri, şirkette kontrol sahibi yöneticilerden yatırımlarının korunması ve faaliyetlerinden elde edilen gelirlerin doğru şekilde raporlanması konusunda talepte bulunması, kurumsal yönetim anlayışının oluşmasına ortam hazırlamıştır (Ulukan, 2004, s. 213).

İyi kurumsal yönetimin tek bir modeli bulunmamaktadır; ancak iyi kurumsal yönetimi meydana getiren birtakım unsurlar bulunmaktadır. Kurumsal yönetim konusunda en güncel ve kapsamlı ilkeleri sunan OECD (2016) ilk olarak 1999 yılında geliştirdiği ve daha sonra çeşitli tarihlerde güncelleyerek son halini verdiği "Kurumsal Yönetim İlkeleri"ni 6 başlıkta toplamaktadır (Çizelge 3.3). İlkeler; ekonomik etkinliği, sürdürülebilir büyümeyi ve finansal istikrarı destekleme amaçları taşımaktadır. Karar verici makamlara kurumsal yönetim için hukuki, düzenleyici ve kurumsal çerçeveyi değerlendirmeleri ve geliştirmelerinde yardımcı olmaktadır.

Hedefler belirleyerek bunları başarmak için çeşitli araçlar önermektedir. Herhangi bir bağlayıcılığı yoktur ve ulusal mevzuat için detaylı açıklamaları bulunmamaktadır.

**Çizelge 3.3 : Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Açıklamaları (OECD, 2016, ss. 5-6)**

Kurumsal Yönetim İlkesi	Açıklaması
Etkin kurumsal yönetim çerçevesinin temelini sağlanması	Şeffaf ve adil piyasaların teşviki ile kaynakların etkin bir şekilde dağılımındaki rolünü vurgulamaktadır. Düzenlemelerin uygulamalara olan etkisine, otoriteler arasındaki görev dağılımının kalitesine ve tutarlılığına odaklanmaktadır.
Pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevleri	Bilgiye erişme ve ortaklar genel kurulu yoluyla önemli şirket kararlarına katılmayı da içeren, temel ortaklık haklarını belirlemektedir. Farklı oy kullanma hakları gibi kontrol yapısına ilişkin kamuya açıklamaları da ele almaktadır.
Kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer araçlar	Vekil sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılara vurgu yaparak, yatırım zinciri boyunca sağlıklı teşviklerin olması ihtiyacını ele almaktadır.
Menfaat sahiplerinin rolü	Yasalar ve karşılıklı anlaşmalar ile tesis edilen menfaat sahibi haklarının tanınmasının önemine vurgu yaparak, şirketler ile iş birliğini cesaretlendirmektedir.
Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık	Finansal ve faaliyet sonuçları, şirket hedefleri, pay sahipliği, ücretlendirme gibi kamuya yapılacak açıklamaların temel alanlarını belirlemektedir.
Yönetim kurulunun sorumlulukları	Kurumsal stratejinin gözden geçirilmesi, üst yönetimin seçilmesi ve ücretlendirilmesi, önemli şirket elde etmeleri ile bölünmelerin gözetimi gibi yönetim kurulu işlevleri ile ilgili rehberlik sunmaktadır.

Ulukan'a (2004, s. 216) göre, aile şirketlerinde şirket sahipliği ve yönetim kurulu başkanlığı çoğunlukla aynı kişide toplandığı ve ortaklar genellikle aile üyesi olduğu için, kurumsal yönetim gerekli değişiklikler yapılmadan kullanılamamaktadır; ancak özellikle aile dışından ortakların ve yöneticilerin olduğu aile şirketlerinde, farklı ilişkiler bulunduğu ve çatışma potansiyeline sahip konuların sayısı arttığı için kurumsal yönetim önem kazanmaktadır. Bu tarz aile şirketlerinde kurumsal yönetim uygulamanın en büyük faydası, şirket sahibi, aile içi ve aile dışı yöneticiler, hissedarlar ve diğer paydaşların bir araya geldiği, sürekliliğin sağlandığı bir çalışma

ortamı yaratmaktır. Narva (2003) ise, kurumsal yönetimin aile şirketlerinde; stratejik planlama yapma, profesyonel yönetici bulma ve finansman sağlama gibi konularda da kolaylık sağladığını belirtmektedir.

### **3.7 Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**

Aile şirketlerinde ana gaye, şirketi sonraki kuşaklara aktarmaktır; ancak gerek dünya genelinde gerekse ülkemizde ömürlerinin uzun olduğu söylenemez. Aile şirketlerinde karşılaşılan problemlerin nedenleri, genel olarak aile ilişkileri içinde aranmaktadır. Asıl sorun aile ve şirketin iç içe olması ve mülkiyet, iş ilişkileri, karar verme ve risk alma gibi konularda bu iki yapının çıkar ve güçlerinin çatışmasıdır. Kurumsallaşma sağlanamadığında, şirketin ömrü kişi ömrü ile sınırlı kalmaktadır. Ayrıca değişen pazar koşullarında rekabet edebilmeye yönelik faaliyetler de aile şirketleri için kurumsallaşmayı zorunlu hale getirmektedir (Öztürk, 2008, s. 115; Yazıcıoğlu & Koç, 2009, s. 499).

Aile şirketlerinde örgütsel kültürün kurumsal bütünlüğü, önemli ölçüde ailenin inanç ve değerler sistemi ile belirlenmektedir. Bir kültürün devamlılığı ve sosyal yapının sağlamlığı sadece yönetenleri değil, sosyal yapının tamamını temsil ettiği taktirde sağlanmaktadır. Aile kültürü kurum kültürünün yerini alamaz, yalnızca kuruluş kültürü olabilmektedir. Kültürel değişimi destekleyen faktörler çalışanlar, müşteriler, teknoloji, devlet, vb. unsurlardır (Özler, 2007, s. 446).

Şirket sahipleri, bizzat işin başında olup tüm konularla kendileri ilgilenererek, çok çalışıp hızlı kararlar vererek ve kısa zamanda önemli karlar elde ederek şirketi belirli bir büyüklüğe getirdikten sonra yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite, vb. kavramlar işin içine girdiğinde sıkıntılar baş göstermektedir. İş bilmek önemli olmasına karşın kalıcılık için yeterli değildir (Sağlam, 2006).

Çakıcı ve Özer'in (2008) yaptıkları bir çalışmada, Mersin'de bulunan aile şirketlerine kurumsallaşma algısını tespit etmek amaçlı sorular sorulmuş ve Çizelge 3.4'deki sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre ilk sırada %39,5 ile şirketlerde yapı ve işleyişin kurallı hale gelmesi yer alırken, daha sonra sırasıyla %16 ile süreklilik, %14,8 ile yüksek performans ve rekabet avantajı, %13,6 ile yönetimin profesyonelleşmesi, %12,3 ile planlama ve denetim ve %3,7 ile şeffaflık ve hesap verebilirlik gelmektedir.

**Çizelge 3.4 : Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Algısı (Çakıcı & Özer, 2008, s. 49)**

	Kurumsallaşmanın Anlamı	%
Yapı ve İşleyişin Kurallı Hale Gelmesi (%39,6)	Düzenli ve sistemli örgüt yapısı kurmak	21
	Görev ve sorumlulukların belirli olması	6,2
	Kuralların yazılı hale getirilmesi	3,7
	Yetki devri	2,6
	Teknik altyapının geliştirilmesi	1,2
	İş yükü ve sorumluluğun paylaşımı	1,2
	İşlemlerin kayıt altına alınması	1,2
	Standartlaşma	1,2
	Bürokratik yapı	1,2
	Süreklilik (% 16)	Büyüme ve gelişmede süreklilik
Şirketin yaşam süresinin uzun olması		3,7
Çevreye uyulu bir şirket yaratmak		2,6
Yüksek Performans ve Rekabet Avantajı (% 14,8)	Güvenilir bir kurum olmak	4,9
	Kalite ve sıfır hata	3,7
	Rekabetin kurallara uygun yapılması	2,6
	Müşteri memnuniyeti	2,6
	Markalaşma	1,2
Yönetimin Profesyoneleşmesi (% 13,6)	Şirket sahibi yokluğunda işlerin yürümesi	7,4
	Uzman yöneticilerin olması	3,7
	Kararları tek kişinin (patron) almaması	1,2
	Uygulamaların kişiye özel olmaması	1,2
Planlama ve Denetim (% 12,3)	Amaç belirleme	4,9
	Planlı çalışma	3,7
	İç denetim imkânı	3,7
Şeffaflık (%3,7)	Her konuda hesap verebilir olma	3,7

### 3.7.1 Aile şirketlerinde kurumsallaşmaya yönelik engeller

Kurumsallaşma, geleneksel aile idaresi kurallarına ters ögeler barındırdığı için, aile şirketlerinde uygulaması daha zor bir süreçtir. Nedeni kültürel özelliklerden kaynaklanabileceği gibi bilinç, niyet ve beceri gibi yönetsel özelliklerden de kaynaklanabilmektedir. Ülkemizde kültürel yapının yaygın olarak, dikey toplulukçu ve ataerkil özellikler gösterdiği araştırmalarla ortaya konmuştur (Sümer, 2000, s. 83). İş yaşamında mesleksizlik, kayırmacılık, çifte standart, evrenselci bir tutum yerine özelci bir yaklaşım benimsendiği de görülmektedir.

Çakır ve Özer'in (2008) yaptıkları çalışmada, kurumsallaşmanın önündeki engellerin başında, şirketlerin uzman yöneticiler çalıştıracak finansal güce sahip olmadığı düşüncesi gelmektedir. Aile şirketlerinde işletme fonksiyonuna ilişkin faaliyetler, genellikle tek bir yönetici veya şirket sahibinin kendisi tarafından yürütülmektedir.

Bu nedenle istihdam edilecek başarılı yöneticiler, alanında uzman çalışanlar ve kurumsallaşma konusunda danışmanlık için ödenen ücretler şirket için ekstra maliyet olarak görülmektedir. Daha sonra ise kurumsallaşma konusunda yaşanan bilgi eksikliği ve aile şirketlerine kurumsallaşma konusunda eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin yeterince verilmemesi gelmektedir. Son sırada ise yönetim yapısındaki sorunlar bulunmaktadır. Görev, yetki ve sorumlulukların netleştirilmemesi, çalışanlara güvenilmemesi ve yetki devri yapılmaması, şirketlerin büyüklükleri sebebiyle kurumsallaşmayı gerekli görmemeleri kurumsallaşmayı engelleyici faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özdevecioğlu (2004) kurumsallaşmayı engelleyen unsurları yetersiz bilgi, şirkete ait sorunlar, aileye ait sorunlar ve uygulamada yaşanan sorunlar olmak üzere temel olarak dört grupta incelemektedir. Karpuzoğlu'nun (2004a) yapmış olduğu kapsamlı çalışmada ise kurumsallaşmaya yönelik engeller yönetim fonksiyonları, kurum kültürü ve çevre koşullarına uyum açısından incelenmiştir (Çizelge 3.5).

**Çizelge 3.5 : Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller (Karpuzoğlu, 2004a, ss. 45-47)**

Aile Şirketleri	Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller
Yönetim Fonksiyonları	<p>Gelecek planı yapılmadan günü kurtarma çabası</p> <p>Şirket planı ve aile planının birlikte düşünülmemesi</p> <p>Uzun vadeli amaç ve hedeflerin mevcut olmaması</p> <p>Aile ve şirket misyon-vizyonunun uyumsuzluğu</p> <p>Şirket sahibinin denetim alanlarının geniş olması</p> <p>Personel istihdamının sistematik olmaması</p> <p>Aile üyelerinin şirket kurallarına uymaması</p> <p>Yetki ve sorumluluk alanlarının ihlal edilmesi</p> <p>Şirket yapısının girişimciye bağımlı olması</p> <p>Şirket sahibinin reaktif yaklaşıma sahip olması</p> <p>Şirket sahibinin önemli kararları tek başına alması</p> <p>Büyüme sonrası çalışmak isteyen aile üyelerinin artması</p> <p>Aile üyeleri arasında çıkar çatışmalarının yaşanması</p> <p>Sağlıklı bir performans ölçme sisteminin bulunmaması</p> <p>İnsan kaynakları politikalarında nepotizmin varlığı</p> <p>Profesyonellerin yeterince dikkate alınmaması</p> <p>Aile üyelerinin yaptıkları harcamaların kontrolsüzlüğü</p> <p>Kararların toplantılar yerine aile arasında alınması</p> <p>Toplantılara profesyonel yöneticilerin dahil edilmemesi</p> <p>Sistematik bir kontrol ve raporlama sisteminin olmaması</p> <p>İş akışlarının açık ve net bir şekilde belirtilmemesi</p> <p>Kontrol mekanizmasının aile üyelerini kapsamaması</p>



**Çizelge 3.5 (devam):** Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller  
(Karpuzoğlu, 2004a, ss. 45-47)

Aile Şirketleri	Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller
Kurum Kültürü	Aile değerleri ve iş değerlerinin iç içe geçmesi Aile ve iş rollerinin birbirine karışması İşyerinde resmi olmayan bir dil kullanılması Çatışmaların yönetilememesi Davranışların işyeri disiplininin uzak olması
Çevre Koşullarına Uyum	Şirket sahibinin çevre koşullarını dikkate almaması AR-GE'ye ilişkin politikaların mevcut olmaması Veri toplama ve değerlendirme sisteminin bulunmaması Şirket sahibinin kuruluştaki stratejilere bağımlı kalması

### 3.7.2 Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci

Aile şirketlerinin kurumsallaşması diğer şirketlerden farklı olarak, aile ilişkilerinin kurumsallaşması ve şirketin kurumsallaşması olarak iki boyutta gerçekleşmektedir. Birbiriyle bağlantılı bu iki boyutta da kurumsallaşma gerçekleşmeden, aile şirketinin tam anlamıyla kurumsallaşmasından söz etmek mümkün değildir.

#### 3.7.2.1 Aile ilişkilerinin kurumsallaşması

Bir aile şirketinde, sıradan bir şirkette bulunan risklerin dışında aile bireylerinin sosyal kimliklerinden ve şirketteki etkilerinden kaynaklanan riskler de bulunmaktadır. En zayıf noktası, aile ve şirket kavramları arasındaki karışıklık olan aile şirketlerinin sürekliliğini sağlamak için, aile ilişkilerinin de belirli kurallara sahip olması gerekmektedir. Bu amaçla gerçekleştirilen çalışmalar, aile ilişkilerinin kurumsallaşması olarak adlandırılmaktadır. Kırım'a (2001) göre; aile anayasası, aile konseyi, yönetim kurulu ve çatışma yönetiminin oluşturulması, devir planının ve hissedarlar sözleşmesinin hazırlanması ile aile ilişkilerinde kurumsallaşmayı sağlamak mümkündür.

- Aile anayasası

Aile anayasası, aile ilişkilerinin kurumsallaşması için ilk atılması gereken adımlardan biri olma özelliği taşımaktadır. Aile anayasası, şirketin sürekliliğini sağlamak amacıyla yönetimle ilgili kuralları ve karşılaşılması muhtemel ihtilafların çözümlerini içeren yazılı mevzuattır. Aile bireylerinin ailedeki konumlarından kaynaklanan geniş yetkilerin, şirketteki yansımalarına sınırlamalar getirir ve bu

şekilde şirket bünyesinde özellikle yönetim mekanizmasında bir bütünlük oluşturmayı hedeflemektedir (Yıldırım, 2007, s. 63).

Aile anayasası ile bir taraftan aile üyelerinin odaklanmaları gereken temel aile değerleri üzerinde durulurken, diğer taraftan hissedarlık, varis belirleme, emeklilik, evlilik, boşanma, ölüm, miras gibi ayrılığa düşülebilecek konulara ilişkin genel ilkeler belirlenmektedir (Çizelge 3.6). Aile bireyleri için rehber niteliği taşıyan aile anayasası, yöneticinin duygusal davranarak yönetimin güvenilirliğini tehlikeye atmasını önlemekte, yaşanacak anlaşmazlıklarda çözüm kaynağı olarak kullanılmaktadır. Her ne kadar hazırlanması zor ve uzun bir süreç olsa da aile bireylerine rehber olması, aile değerlerinin korunarak sonraki nesillere aktarılması, aile içi iletişimi güçlendirmesi, tarafsız karar alınması ve şirket performansını arttırması bakımından aile anayasası hazırlanması oldukça önem arz etmektedir (Karpuzoğlu, 2004b).

**Çizelge 3.6 : Aile Anayasasının Kapsamı (Karpuzoğlu, 2004b, s. 161)**

Aileye İlişkin	Şirkete İlişkin	Anayasaya İlişkin
Aile soyadını taşıma	Lider ve yönetim biçimi	Amaç
Yardımseverlik	Vekalet sistemi	Kapsam
Sosyal sorumluluklar	Gelecek nesillere devir ve teslim	Değişiklikler
İletişimi geliştirme	Hisse değerleri	Yaptırımlar
Aile toplantıları	Hissedar hak ve sorumlulukları	Karar Mercii
Evlilik öncesi sözleşme	Hisse devri ve satışı	Prosedürler
Kâr payı dağıtımı	Şirket adına / şirkete borçlanma	Görevler
Vasiyetname hazırlama	Şirket değeri	Sorumluluklar
Vefat, sakatlanma	Yeniden yatırım	
Çocukların akıbeti	Varis seçme ve hazırlık	
Temel değerler	Ani vefat veya iş göremezlik	
Aile ilişkileri	Emeklilik sonrası koşullar	
	Profesyonel yönetici hakları	
	Akraba hakları	
	Şirket gelirinden yararlanma	

Aile anayasası hazırlamak, yoğun emek harcamayı ve uzun toplantılar yapmayı gerektirebilir, dolayısıyla hazırlanmasında belirli bir süreye ihtiyaç duyulduğu baştan kabul edilmelidir. Her biri kendi başına önem arz eden konularda aile üyelerinin

onayı alınarak, uzmanların yardımıyla hazırlanan, temel ilkeleri içeren, sade ve anlaşılır bir aile anayasasının uygulanabilirliği oldukça yüksektir. Bu sayede mevcut ve ileride yaşanması muhtemel çatışmalar büyük ölçüde engellenmektedir.

Hazırlama süreci aile üyelerinin katılımıyla gerçekleştirilen toplantıda, anayasa ihtiyacını tespit ederek konuyla ilgili aile konseyinin oluşturulmasıyla başlamaktadır. Oluşturulan aile konseyi; aile misyonu, ailenin güçlü ve zayıf yönleri, aile anayasasının kapsamı, çalışma grupları ve anayasa taslağını belirlemelidir. Bu taslak aile meclisinde görüş alınması için sunulur, varsa gerekli revizeler yapılarak nihai hale getirilmesi amaçlanır. Aile anayasası oluşturulduğunda teşvik edici ve caydırıcı sistemler geliştirilmesi ile süreç tamamlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004b, s. 166).

- **Yönetim Kurulu – Aile Meclisi**

Şirketlerdeki mevcut uygulamaların ve kişisel performansların takip edilerek değerlendirilmesi, hedef ve stratejilerin belirlenmesi, ihtiyaç duyulan kaynakların tespit edilmesi, amaçlara ulaşmak için uygun politikaların oluşturulması, tepe yöneticinin seçilmesi gibi önemli görevleri bulunan yönetim kurulu, özellikle iki veya daha çok nesilden aile bireyinin yönetimde görev almasıyla birlikte daha da önem kazanmaktadır. Büyük ölçekli şirketlerde yönetim kurulu dışında oluşturulacak aile meclisi veya aile konseyi; vefat seçimi ve yetiştirilmesi, emeklilik planlaması, vefat, evlilik, boşanma, aile bireylerinin istihdamı ve çalışma koşulları gibi konuları düzenlemektedir. Aile anayasası oluşturmak amacıyla atılacak ilk adım, anayasanın hazırlanması ve yürütülmesi sorumluluğunu üstlenecek bir aile konseyinin oluşturulmasıdır.

Bir veya iki kuşağı istihdam eden, az sayıda hissedarı bulunan küçük ölçekli aile şirketlerinde ise, idari organ olarak yönetim kurulu yerine genellikle aile kurulu görülmektedir. Aile kurulunda şirkette çoğunluk hissesine sahip hissedarlar; aile, şirket, yönetim ve hissedarlık gibi konularda ilkeler belirleyerek bu ilkeler doğrultusunda şirketi yönlendirmektedir. Buna karşın yönetim kurulunda tarafsızlık ve üretkenlik sağlanabilmesi için bünyesinde, aile dışından ve şirket ile çıkar ilişkisi olmayan deneyimli uzmanları barındırması gerekmektedir (Kocaman, 2005, s. 25).

### **3.7.2.2 Şirketin kurumsallaşması**

Şirketin kurumsallaşması için öncelikle yönetimde bulunan ataerkil yapının kurumsallık ilkelerine göre düzenlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla yönetimin

gerçekleştireceği çalışmalarda yenilikçi bir tutum sergileyerek stratejik yönetime açık olması, şirket faaliyetlerinin merkeziyetçilikten uzaklaşarak örgütsel hedeflere uygun standartlarla yürütülmesi ve yönetim faaliyetlerine çalışanların katılımı sağlanarak sürdürülebilir stratejik planlar geliştirilmesi gerekmektedir (Aydın, 2000, s. 78). Stratejik yönetim olarak adlandırılan bu yaklaşımda, yapılan çalışmalar şirketin yönetim fonksiyonlarının kurumsallaşması amacını taşımaktadır. Ülgen ve Mirze'nin (2013) tanımında ise stratejik yönetim “İşletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, vb.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci” (s. 27) şeklinde geçmektedir. Acar ve Çetinkaya Bozkurt'un (2014, s. 138) yaptıkları araştırmada aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde stratejik yönetim uygulanması halinde, kurumsallaşma sürecine %38 oranında katkı sağlandığı görülmektedir. Araştırmaya katılan şirketlerde kurumsallaşma ile stratejik yönetim arasında anlamlı bir fark tespit edilmiş olup stratejik yönetime verilen önem arttıkça kurumsallaşma düzeyi artmaktadır. Stratejik yönetim sürecinde üç ana aşamadan söz etmek mümkündür (Şekil 3.2).

1. Aşama (Stratejilerin Geliştirilmesi)	Durum Analizi	Planlar ve Programlar SWOT Analizi Piyasa Analizi Hedef Kitle ve İlgili Tarafları Belirleme
	Misyon ve İlkeler	Kuruluşun Varoluş Gerekçesi Temel İlkeler
	Vizyon	Arzu Edilen Gelecek
	Stratejik Amaçlar ve Hedefler	Orta Vadeli Ulaşılabilecek Amaçlar Somut ve Ölçülebilir Hedefler
2. Aşama (Stratejilerin Uygulanması)	Faaliyetler ve Projeler	Hedeflere Ulaşma Yöntemleri Detaylı İş Planları Maliyetlendirme
3. Aşama (Stratejilerin Kontrolü)	İzleme	Raporlama Karşılaştırma
	Değerlendirme ve Performans Ölçümü	Geri Besleme Ölçe Yöntemleri Belirleme Performans Göstergeleri

Şekil 3.2 : Stratejik Yönetim Süreci (Kaba, 2007, s. 25)

İlk sırada stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planlama aşaması bulunmaktadır. Şirketin kurumsallaşma süreci başında, hedeflere uygun stratejik planlar gerçekleştirilmesi gerekmektedir; çünkü süreklilik yolunda en önemli engellerden birisi örgütsel hedeflere uygun, uzun vadeli ve doğru hazırlanmış planlar yapılmamasıdır (Yıldırım, 2007, s. 50). Bu bağlamda üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesi amacıyla SWOT<sup>2</sup> analizi yapılmaktadır. En çok kullanılan stratejik yönetim araçlarından biri olan SWOT analizi, politika geliştirme ve problem çözme açısından da önem arz etmektedir. Elde edilen veriler stratejik meselelerin tanımlanmasına imkan vermektedir. Daha sonra organizasyonun misyon ve vizyon bildirileri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konmaktadır. Misyon şirketin kuruluş ve varlık nedeni, hangi ürün veya hizmeti nasıl sağlayacağı, iş felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı ve diğer şirketlerden farkını tanımlarken, vizyon şirket için bir yol haritası görevi görerek insanları eylem ve düşünceleriyle geleceğe birlikte yönlendirerek motive etme anlamı taşımaktadır (Ülgen & Mirze, 2013). Misyon ve vizyon ile ilgili bazı önemli özellikler Çizelge 3.7’de bulunmaktadır.

**Çizelge 3.7 : Vizyon ve Misyon’un Başlıca Özellikleri (Akgemci & Güleş, 2009, s. 14)**

Misyon	Vizyon
Kısa, açık ve çarpıcıdır	Kısa ve akılda kalıcıdır
Şirketin üretim ve hizmet alanını belirtir	Ayırt edici, özgün, çekici ve idealist olmalıdır
Şirketin ürettiği mal ve hizmeti tanımlar	Gelecekteki başarıları ve idealleri tanımlar
Çalışanları motive edecek ve gurur duyacakları anlamlı bir iddia ön plana çıkarır	Çalışanlara ilham verici ve yürekten hissedilecek bir anlam ifade eder

İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile iş birliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilmektedir. Bu aşamada daha önce belirlenen strateji ve iş planları uygulanmaktadır.

<sup>2</sup> SWOT kelimesinde bulunan S = Strengths (Güçlü Yönler), W = Weaknesses (Zayıf Yönler), O = Opportunities (Fırsatlar), T = Threats (Tehditler) anlamına gelmektedir.

Son aşamada ise ölçütlerin belirlenerek stratejilerin değerlendirilmesi ve gerekli kontrollerinin sağlanması yer almaktadır. Tepe yöneticiler bu aşamada, stratejik kararların şirketin genel amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediğini kontrol ederek gerekli adımları atmaktadır.

Sonuç olarak aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde şirket açısından, aile ve iş ilişkileri birbirinden ayrılmalı, amaçlar ve hedeflere uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalı, stratejik yönetim ve stratejik planlama uygulanmalı, iş ve görev tanımları yapılarak yazılı hale getirilmeli, iç yönetmelikler hazırlanmalı, yetki ve sorumluluklar dağıtılarak profesyonel bir yönetim oluşturulmalı, çalışanlar için uygun motive edici faktörler kullanılmalı, sürekli ve çok yönlü bir iletişim sistemi oluşturulmalı, işi yavaşlatmayan ve işin standartlaşmasını sağlayan bir denetim sistemi kurulmalıdır.

### **3.7.3 Kurumsallaşmış aile şirketlerinin karakteristikleri**

Herhangi bir davranışın, inanışın, iş yapma şeklinin, kurum tarafından değer verilen kalıplara dönüşme süreci olan kurumsallaşma, şirketin resmîlik ve özgün bir kişilik kazanması, sürekliliğini sağlaması, ilişkide bulunduğu tüm kişi ve kuruluşlar tarafından daha fazla benimsenmesi ile şirket ve çalışanların değerlerinin özdeşleşmesi sonucunda gerçekleşmektedir (Ozankaya, 1984, s. 85; Bıçakçı, 1996). Bu özdeşleşmenin sağlanabilmesi için içsel ve dışsal öğeler göz önünde bulundurulmalıdır. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerini yönetim fonksiyonları, örgüt kültürü ve çevre ile etkileşimleri açısından değerlendirmek mümkündür (Karpuzoğlu, 2002)

- **Yönetim Fonksiyonları**

İççe geçmiş rolleri bünyesinde barındıran aile şirketlerinin, işlevini sağlıklı bir şekilde yerine getiren roller sistemine sahip olabilmeleri için, sürekliliği olan bir iletişim sistemi kurulması, aile ve şirkete uygun birer vizyon oluşturulması, tüm çalışanlar için eğitimin önemsenmesi, aile dışından olan çalışanların görüş ve önerilerinin dikkate alınması gerekmektedir (Flemons & Cole, 1992). Kurulacak aile ve iş konseyleri ile oluşturulan vizyonların gerçeğe dönüştürülmesi hedeflenmektedir. Kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesinde ise çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bunlar; yönetimin organize edilmesi, şirket sahipliğinin yönetilmesi, gelecekteki yönetimin belirlenmesi ve oluşturulan vizyonun geliştirilmesidir.

Çizelge 3.8’de kurumsallık düzeyleri yüksek ve düşük aile şirketlerinde yönetim fonksiyonları; planlama, örgütleme, yürütme-koordinasyon ve denetim başlıkları üzerinden karşılaştırılmaktadır.

**Çizelge 3.8 : Kurumsallaşma Düzeyleri Yüksek ve Düşük Aile Şirketlerinde Yönetim Fonksiyonları (Karpuzoğlu, 2002, ss. 134-155)**

Yönetim Fonksiyonu	Yönetim Fonksiyonunun Özellikleri	Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri	Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri
Planlama	Planlamanın temel unsurları	Misyon Vizyon Amaç Hedefler	Hedefler
	Planlama türleri	Aile planı Miras planı Varis planı Stratejik plan Emeklilik planı Acil durum planı	Eylemsel planlar Yönetimsel planlar
	Planlama süresi	Uzun Orta Kısa	Orta Kısa
	Planlamada dikkate alınan unsurlar	Aile ve şirket değer ve inançlarının bütünleştirilmesi, amaçlarının uyumlu hale getirilmesi	Aile inanç ve değerleri ile amaçlarının belirlenmesi
Örgütleme	Kumanda birliği	Her astın bir üstü vardır	Şirket sahibi çalışanlarla birebir ilişki kurar
	Denetim alanı	İşe ve düzeye göre belirlenir	Şirket sahibi ve aile üyelerinin denetim alanları geniştir
	Amaç birliği	Kişi ve şirketin amaç uyumu sağlanır	Şirket sahibinin amacı çalışanlarca bilinir ve paylaşılır
	İş bölümü ve uzmanlaşma	Genç neslin ve profesyonellerin uzmanlıklarından hareket edilir	Şirket sahibi ve diğer ortakların ilgi alanlarına göre hareket edilir
	Yetki ve sorumluluklar	Yapılan işin gerektirdiği şekilde, eşit biçimde dağıtılır	Kurucu ortakta toplanarak, onun isteği doğrultusunda dağıtılır
Yürütme - Koordinasyon	Personel seçme, ücretleme, terfi, vb. fonksiyonların yürütülme biçimi	Objektif esaslar üzerine kurulur	Aile bireyelerine öncelik tanınır
	Yönetim tarzı	Katılımcı ve profesyonel	Merkeziyetçi

**Çizelge 3.8 (devam): Kurumsallaşma Düzeyleri Yüksek ve Düşük Aile Şirketlerinde Yönetim Fonksiyonları (Karpuzoğlu, 2002, ss. 134-135)**

Yönetim Fonksiyonu	Yönetim Fonksiyonunun Özellikleri	Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri	Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri
	İletişim biçimi	Aile üyeleri arasında Profesyoneller arasında Aile üyeleri ve profesyoneller arasında	Aile üyeleri arasında Profesyoneller arasında
	Karar verme şekli	Oy birliği Oy çokluğu	Şirket sahibinin kararı
	Toplantı türleri	Bilgilendirme Rapor verme Planlama Karar verme Problem çözme Öz eleştiri	Bilgilendirme Rapor verme
	Çatışma çözüm yöntemleri	Kalıcı çözüm yöntemleri Çatışma yönetimi	Geçici çözüm yöntemleri
Denetim	Denetim noktaları	Hammadde ve yarı-mamül alımında Kritik aşamalarda Girdilerin çıktılara dönüştüğü noktalarda	Girdilerin çıktılara dönüştüğü noktalarda
	Denetim araçları	Performans değerlendirme Gözlemler Standartlar Prosedürler Kurallar İş akış şemaları	Gözlemler Standartlar Prosedürler Kurallar
	Denetleyen kişiler	Şirket sahibi Aile üyeleri İlgili birim yetkilileri Uzmanlar	Şirket sahibi Aile üyeleri
	Denetleme zamanı	Sürekli	Belirli periyotlarla

Yönetim fonksiyonlarından ilki; şirket amaçlarının, stratejilerin ve alternatif faaliyet biçimlerinin seçilmesi anlamına gelen planlamadır. Bir aile şirketinin kurumsallaşmasında en önemli göstergelerden biri, planlamaya verilen önemdir. Aile



ve iş ilişkisini ayırmayı başarmış kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketleri, uzun vadeli amaçlar ve stratejik planlar üzerinde durarak planlamaya önem vermektedir. Böylece güçlü ve zayıf yönleri ile çevrenin yaratacağı fırsat ve tehditleri değerlendiren şirket, değişime uyum sağlamaktadır. Misyon, amaç ve hedefler, planlamanın en önemli unsurlardır. Bunlar, şirkette bulunan aile büyükleri ve profesyonel yöneticiler tarafından diğer aile şirketlerinin durumu da göz önünde bulundurularak belirlenmekte ve şirketle paylaşılmaktadır. Planlama fonksiyonu icra edilirken bilimsel veri toplama, işleme ve değerlendirme tekniklerinden yararlanılmaktadır (Yılmaz, 1993, s. 25). Dolayısıyla planlama ile ilgili kararların alınmasında objektiflik esastır. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde miras, varis, aile, stratejik ve acil durum olmak üzere beş tür plana rastlamak mümkündür (Karpuzoğlu, 2002, s. 139).

Yönetim fonksiyonlarından ikincisi, maddi ve beşeri unsurları belirli bir düzen içerisinde toplayarak bir yapı oluşturma anlamına gelen örgütlemedir. Örgütleme, belirlenen amaçlara ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli yollara uygun bir örgüt yapısı kurmayı içermektedir (Ülgen, 1990, s. 9). Bunun için öncelikle yapılacak işlerin ve o işleri yapacak kişilerin belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların tespiti ile yer, araç ve yöntemlerin saptanması gerekmektedir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde yapılacak işler, o işi yapacak kişinin yetki ve sorumlulukları ile sahip olmaları gereken özellikler belirlidir. Ast-üst ilişkileri organizasyon şemasında olduğu gibidir, çalışanlar birbirlerinin yetki alanlarına müdahalede bulunmazlar. Bu tarz şirketlerde girişimcilerin merkeziyetçi yönetim tarzı yerini yetki devrine bırakmaktadır. Şirket varlıkları, işlerin ve şirketin özelliklerine uygun verimli bir şekilde yerleştirilerek, iş akışının üretim ve satışı kolaylaştırması esas alınmaktadır. Örgüt yapıları karmaşıklıktan uzak olan kurumsallaşmış aile şirketlerinin, amaç birliğini daha kolay sağladıkları görülmektedir.

Üçüncü yönetim fonksiyonu olan yürütme ve koordinasyon, örgütün durağan bir yapıdan dinamik bir yapıya geçtiği, kurulan örgüt yapısının işlerlik kazandığı ve kişiler, işler ile araç-gereçler arasında bütünlük sağlandığı bir süreçtir. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde müşteri istek ve taleplerinin, potansiyel satış hacminin, satış geliştirme yöntemlerinin, mevsimlik satış ve üretim raporlarının yer aldığı bir pazarlama politikası mevcuttur (Odabaşı, 2007). Üretim mekanının ve sürecinin etkin kullanımı, optimum maliyetle üretimin

gerçekleştirilmesi, üretim planlama ve değerlemeye yönelik çalışmalar öne çıkmaktadır. İşe alma ve yerleştirme, terfi, ücretleme ve kariyer planlama gibi insan kaynakları fonksiyonları aile bağlarından uzak, sistemli bir şekilde yerine getirilmektedir. Çok yönlü iletişim sayesinde, aile üyeleri ve/veya çalışanlar arasında ortaya çıkması muhtemel çatışmaların önüne daha kolay geçilmektedir. Yapılan düzenli toplantılarla, katılımcıların kendi fikirlerini paylaşabileceği ve savunabileceği ortamlar hazırlanmaktadır.

Denetim ise son yönetim fonksiyonudur. Şirket amaçları yerine getirilirken uygulamaya konulan planlarda meydana gelen sapmaların giderilmesini ve çalışanların etkinlik ve verimliliklerinin ölçülmesini sağlamaktadır. Etkin bir denetim sistemi, standart ve prosedürlerin oluşturulmasını, raporlama sisteminin kurulmasını, iş süreçlerinin belirlenmesini, geri bildirim mekanizmasının oluşturulmasını, maliyetlerin incelenmesini ve gözetimin sürekli olması sayesinde sapmaların zaman geçmeden iletilmesini içermektedir. Denetim alanlarından ilki ileriye destek verici denetimler, ikincisi süreçler ve işlemler sırasındaki denetimler, üçüncüsü ise girdilerin çıktılara dönüştüğü noktalarda yapılan denetimlerdir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde prosedür ve standartlar, gelişmiş denetim araçlarıyla elde edilen veriler ve bu verileri objektif olarak değerlendirme niteliğine sahip yöneticiler bulunmaktadır.

Şirketlerin ulaşmak istedikleri hedefler planlama fonksiyonu tarafından, hedeflere ulaşma seviyeleri ise denetim fonksiyonu tarafından belirlenmektedir. Yapılan planlamalar sonucu kağıt üzerinde etkili bir örgüt yapısı belirleyen şirketler, yürütme fonksiyonu ile dinamik bir görünüm kazanarak faaliyetlerinin yürürlüğe geçirmektedir. Bu sistemlerin amaçlar doğrultusunda uygulanıp uygulanmadığı, önceden belirlenmiş standartlar ve prosedürler ile kontrol edilerek gerekli düzeltmeler ve iyileştirmeler yapılmaktadır. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde faaliyetler birbirleriyle uyumlu ve tamamlayıcı nitelikte olmaktadır.

- Örgüt Kültürü

Şirket yönetimi açısından kültür, şirketin çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ile diğer kişilerle olan ilişkilerin tamamıdır (Erdoğan, 1991, s. 121). Organizasyon kültürü ise yönetim fonksiyonları arasındaki etkileşim ve organizasyon yapısının

ürünü olarak, içsel ve dışsal faktörlerin de etkisiyle birlikte ortaya çıkmaktadır (Gibson ve diğ, 2012, s. 31).

Aile şirketlerinde bu faktörlere ek olarak şirket sahibinin de kültür üzerinde son derece etkili olduğu görülmektedir; çünkü şirket sahibi, şirketin kurumsallaşmasında en büyük paya sahiptir. Daha sonra ise şirket kuruluşunda yer alan, şirket sahibinin güven duyduğu kişiler ve aile fertleri kültürün oluşmasında rol almaktadır. Şirket henüz kurulmadan birbirini tanıyan bu kişilerin paylaşılmış değer ve inançları, firma kültürünün oluşmasında önemli arz etmektedir.

Aile şirketlerinin ilk kuruldukları dönemde çalışanlara karşı koruyucu fakat özgürlük tanımayan mevcut tavır, kurumsallık seviyesi arttıkça yerini profesyonellerin yer aldığı ve kararları aile fertleri ile profesyonellerin birlikte verdiği bir yönetim biçimine bırakmaktadır. Varisin şirket içinde aktif olarak görev almasıyla değişme ihtimali bulunan bu süreç, şirketin yönetim biçimini de doğrudan etkilemektedir.

Kültürel öğelerin pek çoğu aile değerlerinden etkilenmesine karşın, kurumsallaşma düzeyleri yüksek olan şirketler işletmecilik prensiplerine bağlı olarak yönetildiği ve aile ilişkileri buna göre düzenlendiği için bu durumdan fazla etkilenmemektedir (Karpuzoğlu, 2002, s. 158).

- Çevre ile Etkileşim

Şirketlerin faaliyetleri ve kaynak değerlemeleri geniş bir ekonomik, sosyal ve teknolojik çevrede gerçekleşmektedir. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinin çevre ile kurdukları ilişkileri üç ana noktada toplamak mümkündür. Bunlar iç dinamikler, çevreye uyum ve karşılıklı etkileşimdir. İç dinamiklerde sadece şirket amaçları ve başarıları ön plandayken, çevreye uyumda şirketlerin başarılarını belirleyen ve sürekliliklerinin sağlayan en önemli faktörün dış çevre olduğu kabul edilmektedir. Karşılıklı etkileşimde ise çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Şirketler dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyduğu gibi onlarda yeni bir düşünce, teknoloji veya ürünle çevreyi etkileyebilmektedir (Dinçer, 2007, s.128).

Teknolojik, politik veya doğal koşullardaki hızlı değişimlerin, şirketlerin uyum sorunlarını attırdığı bir gerçektir; ancak kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde bulunan yöneticiler, iç ve dış çevre analizleriyle isabetli tahminler yapmaktadır. Bunu yaparken örgüt yapısı, örgüt kültürü veya çalışanların da değişmesi ve gelişmesi gerekmektedir. Bu gibi durumlarda yönetici objektif

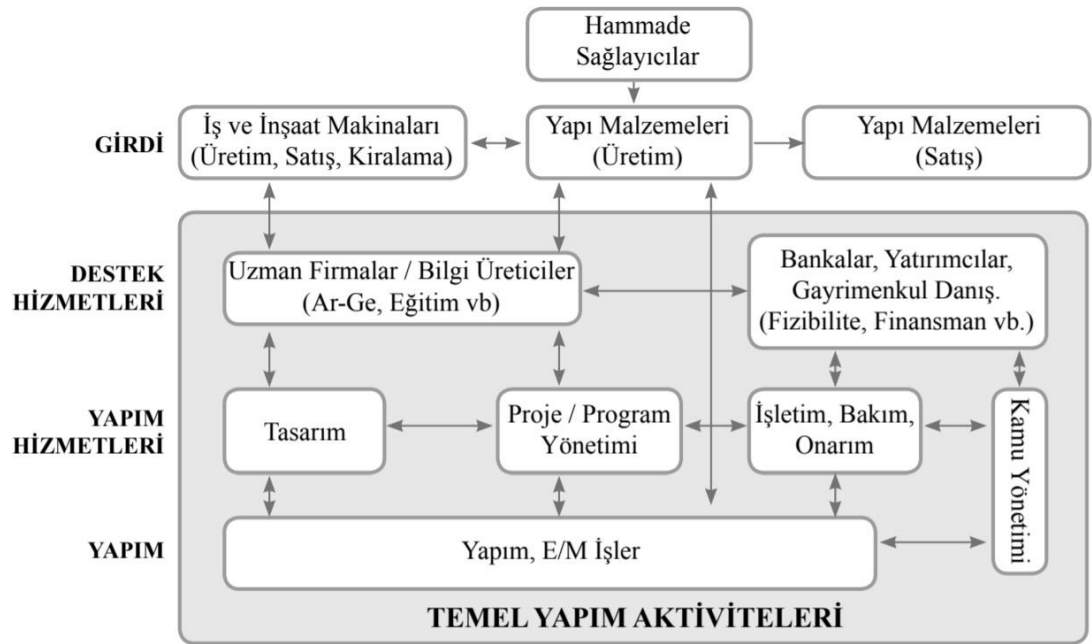
davranarak üzerine dūŝen görevi en iyi ŝekilde yerine getirmeli, evre koŝullarını dikkate alarak planlı bir deęiŝim gerçekleŝtirmelidir (Tosun, 1990, s. 761; elebioęlu, 1990, s. 81).



## 4. İNŞAAT SEKTÖRÜ

### 4.1 Küresel İnşaat Sektörü

İki yüzden fazla yan sanayi alanını harekete geçiren inşaat sektörü dolaylı olarak GSMH'nin büyük bir bölümünü oluşturmakla birlikte, diğer sektörlerle olan ilişkileri, yarattığı katma değer, sosyo-ekonomik refah düzeyine olan katkısı ve geniş istihdam olanakları sebebiyle ülke ekonomisinde önemli bir yer ve öneme sahiptir. İnşaat sektöründe yer alan alt sektörler Şekil 4.1'te görülmektedir. Şekilde yapım hizmetleri olarak gösterilen hizmetler teknik müşavirlik hizmetleridir.

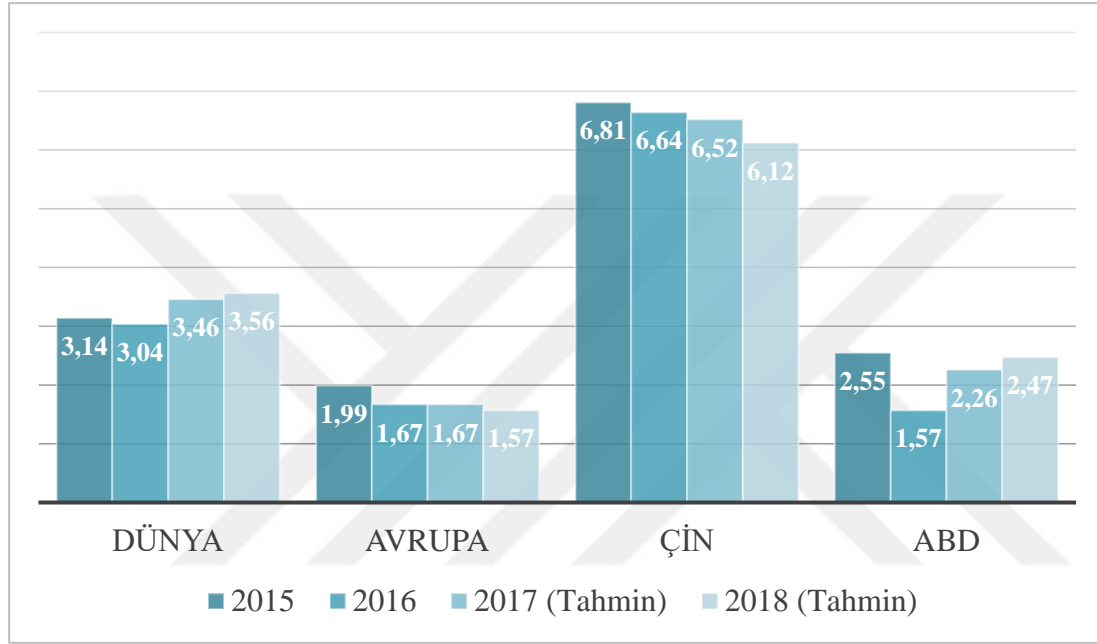


Şekil 4.1 : İnşaat Değer Zincirinde Yer Alan Faaliyet Alanları (Kalkınma Bakanlığı, 2014, s. 2)

“Global Construction 2030” (GCP, 2015) raporuna göre, inşaat sektörü 10 trilyon dolara yaklaşan iş hacmiyle dünya ekonomisinin yaklaşık %15’ini oluştururken, Türkiye’de ise %9 seviyelerindedir. 2030 yılı tahminlerine göre bu rakam %60 civarında artarak 15,5 trilyon dolara ulaşacaktır. KPMG’nin (2018) hazırlamış olduğu raporda ise inşaat sektörünün; ülke ekonomisinin büyüme ivmesi, hükümet politikalarının ve yatırım potansiyellerinin etkisi ile yoğun olarak gelişmekte olan

ülkelerde canlılık gösterdiği anlaşılmaktadır. 2015-2018 yılları arasında sektördeki büyüme yüzdeleri Şekil 4.2’de görülmektedir.

Sektörün gelişiminde sanayi devriminin yeri oldukça önemlidir. Sanayileşmeyle birlikte oluşmaya başlayan kentler, kırsal alanlardan buralara yoğun bir nüfus akımı gerçekleşmesine sebep olmuştur. Tarımda makinelerin kullanılması sonucu işgücü gereksiniminin giderek azalması ise bu gerçekleşen göçü hızlandırmıştır. Yaşanan bu durum inşaat sektörüne farklı bir boyut kazandırmıştır.



Şekil 4.2 : Yıllara Göre İnşaat Sektörü Büyüme Yüzdeleri (KPMG, 2018, s. 3)

Yakın geçmişte inşaat sektörünü en fazla etkileyen gelişmelerden biri 2008 yılında yaşanan global ekonomik kriz olmuştur. Daha sonra ise 2011 yılında Tunus’ta başlayarak Orta Doğu’da Mısır, Libya, Suriye, Yemen, Cezayir gibi ülkelere yayılan “Arap Baharı” olarak adlandırılan halk ayaklanmaları, özellikle yurtdışında faaliyet gösteren müteahhitlik ve müşavirlik firmalarını derinden etkilemiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2014, s. 6). Küresel ekonomi 1997-2007 döneminde yıllık ortalama %4 büyürken, ekonomik krizden sonra 2009 yılında %0,6 oranında küçülme gerçekleşmiştir. ABD’deki riskli ipotek kredileri krizi ile küresel ekonomi belirsizlik sürecine girmiştir. Dünya ekonomisi 2009 sonu itibari ile tekrar büyümeye başlamış, 2010 yılı ile birlikte büyüme hızı ivmelenmiştir.

Avrupa Birliği Komisyonu’nun (2011, s. 136) raporuna göre, inşaat sektörünün rekabet gücünü etkileyebilecek faktörler; deneyimli insan gücüne, yeni teknolojilere, hizmet alanlarına ve finansman yöntemlerine erişim, işveren ve kullanıcılar ile daha

yakın ilişkiler kurmayı sağlayan süreç inovasyonları, işverenlerin kurumsallaşması, uygulamaları araştırma-geliştirme faaliyetlerinin yoğunlaşması, modülerizasyon ve prefabrikasyon olarak belirtilmektedir. Belirtilen faktörlere göre, Avrupa inşaat sektörünün 2020 yılı vizyonu aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır.

- Yapıların kavramsal tasarım, tasarım, yapım, işletme ve dönüşüm süreçleri, yaşam dönemi maliyetlerine göre ve toplam kalite anlayışı ile gerçekleştirilecektir.
- Çalışanların maaş, kariyer, sağlık, güvenlik olanakları ve iş ortamı kalitesi ile cazip bir sektör haline getirilecektir.
- Yapılar; kişilerin, toplumun ve iş dünyasının değişen ve hususi ihtiyaçları göz önünde bulundurularak tasarlanacaktır.
- İklim değişikliği, enerji temini ve güvenlik gibi küresel problemlere yönelik yenilikçi çözümler getirerek, belirlenen hedeflere ulaşmada yardımcı olunacaktır.
- Gelişmiş ve gelişmekte olan pazarlardaki müşterilerin değişen taleplerini karşılayarak cazip ortaklıklar kurulacaktır.
- Üstün bir ekonomik performans verilecektir.

Bu hedeflere ulaşmak için, pazarı güçlendirecek daha etkili yasa ve yönetmelikler çıkarmak, profesyonelleşmeyi ve mesleki eğitimleri geliştirmek, kamu-özel sektör ortaklıkları oluşturmak, üretkenlik ve sürdürülebilirliği arttırmak için yenilik kapasitesini ve performansını geliştirmek, sektörün küresel rekabetçi pozisyonunu güçlendirmek, tasarım, ürün, süreç ve işlemlerde sürdürülebilirliği arttırmak gerekmektedir.

Genel olarak paralel bir seyir izleyen ekonominin ve inşaat sektörünün büyümesi arasındaki ilişki birtakım iç ve dış faktörlere bağlıdır. İnşaat sektörü yapısı gereği, dış faktörlere duyarlı, krize erken girip geç çıkan, olumsuz koşullardan derinden etkilenen bir sektör olmakla birlikte genel olarak sektördeki büyüme, ekonomik büyüme oranlarının üzerinde seyretmektedir. Sektörel yatırımların büyümeye katkısı, toplam ulusal gelir içindeki payına göre belirlenmekte olup, ekonomik gelişmeye katkısında hangi alt sektörlerden girdi sağlayıp, hangi alt sektörlerle girdi verdiğinin dikkate alınması gerekmektedir (Kepenek & Yentürk, 2000).

Bon'un (1992) yaptığı çalışmaya göre, inşaat sektörü farklı gelişmişlik düzeylerinde farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik büyümenin ilk aşamalarında bulunan ülkelerde sektör artış eğiliminde iken orta gelirli ülkelerde yatay seyirde, gelişmiş ekonomilerde ise düşüş eğilimine geçerek çan eğrisi formu izlemektedir. Gelişmiş ülkelerdeki onarım ve renovasyon uygulamaları, eğrinin ilerleyen safhalarında yumuşak bir düşüş gerçekleştirmektedir.

## 4.2 Türk İnşaat Sektörü

İnşaat sektörünü, inşaat sanayii ve inşaat hizmetleri olarak iki ana başlıkta incelemek mümkündür. İnşaat sanayii sektöre girdi verirken, inşaat hizmetleri ise girdilerin ürüne dönüşmesini sağlamaktadır (Uzunkaya, 2013). Sektörün gelişmesini sağlayan olguların başında, konut ve alt yapı yatırımlarına olan talep gelmektedir. Özellikle son 20 yıllık süreçte bu konuda önemli kazanımlar elde edilmiştir (Dalkılıç & Aşkın, 2017, s. 29). İnşaat sektörünün en önemli bileşeni olan konut alt sektöründe kamunun yol göstericiliği, 1984 yılında Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı'nın (TOKİ) kurulmasıyla başlamıştır. Kuruluşundan sonra TOKİ, yerleşim ve konut politikalarının belirlenmesi ve uygulanması konusunda önemli görevler üstlenmiştir.

İnşaat sektörü, ülkemizin en önemli iş kollarının başında gelmektedir. Gerek yurtiçi gerekse yurtdışı projelerde elde edilen başarılar, sektörü ülke ekonomisinde belirleyici bir noktaya taşımaktadır. GSYİH içindeki doğrudan payı %9 düzeylerinde olan inşaat sektörünün, alt sektörlerle birlikte payı toplamda %30'lara ulaşmaktadır (KPMG, 2018). Ülkemizde son 5 yılda inşaat sektörünün ekonomik büyüme ile olan ilişkisine Şekil 4.3'te bakıldığında, 2014 ikinci çeyreğinde yaşanan düşüşün haricinde, sektörün istikrarlı bir gelişim içerisinde olduğu görülmektedir. Sönmez'e (2018, s. 23) göre, Türk inşaat sektörü son yıllarda özel sektör yatırımlarının yanı sıra büyük ölçekli altyapı projelerinin de etkisiyle, büyümeye hız kesmeden devam etmektedir. Bu büyümenin önümüzdeki dönemde de kamu yatırımları ve kentsel dönüşüm sürecinin etkisiyle devam edeceği öngörülmektedir. Öte yandan 2016 ve 2017 yıllarındaki olumlu grafiğe rağmen, sektördeki bazı uzmanlar tarafından 2018 yılı için daha temkinli tahminler gerçekleştirilmektedir. Bunun en büyük sebebi ise üst gelir düzeyi için düşünülen projelerde stok eritme hızının yavaşlaması ve bu düzey projeler için doygunluğa ulaşılması olarak görülmektedir.





**Şekil 4.3 :** Türkiye'nin Yıllara Göre GSYH ve İnşaat Sektörü Büyüme Yüzdeleri (KPMG, 2018, s. 8)

Sektörün istihdam yaratma kapasitesi, teknoloji ile gelen değişimlerle uyum içinde gitmektedir. Ansal ve diğ. (2000), doksanların sonunda yaşanan ekonomik, sosyal ve politik dönüşümün piyasaları etkileyerek daha esnek, rekabetçi ve vasıflı bir işgücü profili oluşmasına imkân tanıdığından bahsetmektedir. Hızla değişen piyasa koşulları ve yeni teknolojiler, mevcut ve gelecek işgücünü istihdam edilebilme yeteneğini geliştirmeye zorlamaktadır. 2016 yılı sonu itibariyle inşaat sektörünün toplam istihdamdaki oranı %7,3'e yükselmiştir. Bu oran mevsimsel etki ile yaz aylarında %8'e yaklaşmaktadır; ancak Tezcan'a (2015, s. 79) göre inşaat sektöründe istihdam kapasitesi yüksek olmasına karşın, etkin olarak kullanılmamaktadır. Çalışanların niteliksel sorunları sebebiyle küresel başarılar yakalanamamakta, işverenlerde de nitelikli eleman istihdam etme veya yetiştirme arzusu yeterince görülmemektedir.

Kalkınma Bakanlığı'nın (2014) hazırladığı Onuncu Kalkınma Planı'nın "İnşaat, Mühendislik-Mimarlık, Teknik Müşavirlik ve Müteahhitlik Hizmetleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu"nda sektörle ilgili bazı önemli tespitlerde bulunulmuştur. Sektörde, yatırıma yeterince kaynak ayrılmaması ve bankacılık sektörünün geçirdiği değişim nedeniyle finansal kapasite açısından ciddi sorunlar bulunmaktadır. Şirketlerin finansal durumlarını koruyucu önlemler alması veya alternatif finansman modellerine yönelmesi bu açıdan çok önem arz etmektedir. Kamu yatırımlarında yapılan planlamalara uyulmamakta ve rasyonel olarak kullanılmayan ödeneklerin dağılımında dengesizlik bulunmaktadır. Yapı üretim sürecini bütünüyle ele alan bir sistemin bulunmayışı, dağınık mevzuat yapısı, yapı denetim sisteminin yetersizliği, mesleki yetkinlik ve yeterlilik sisteminin işlevini tam olarak yerine getirmemesi de sektörün karşılaştığı sorunlar arasında yer almaktadır. Eren (2013) ise konuyla ilgili,

Kamu İhale Kanunu'na göre gerçekleştirilen satın alımlarda, maliyete dayalı yaklaşım ve aşırı düşük tekliflerden dolayı hizmet kalitesinin düştüğüne, müteahhitlik sektörüne giriş için yeterli bir standart veya mevzuat bulunmadığı için yetkin olmayan kişilerin hizmet verdiği, yapım sözleşmelerinde standart olmadığı için karşılıklı hak ve sorumluluklarla ilgili anlaşmazlıklar çıktığına ve büyük projeler için kreditorlerin yabancı ortaklık şartlarından dolayı yabancı firmaların rekabeti arttırdığına değinmektedir. Tezcan'ın (2015) gerçekleştirdiği çalışmada, Ulusal İstihdam Stratejisi'nde (ÇSGB, 2014) inşaat sektörünün değerlendirildiği durum analizi üzerinde yorumlama yapmak amacıyla bir çalışma grubu oluşturmuş ve ilgili maddeleri önem derecelerine göre sıralamıştır (Çizelge 4.1).

**Çizelge 4.1 : İnşaat Sektörü SWOT Analizi (Tezcan, 2015, ss. 71-75)**

SWOT Analiz Başlıkları	Önem Sırasına Göre İlk 5 Madde
Sektörün Güçlü Yönleri	<p>Yurt içi ve dışında iş yapma deneyimi ve geleceğe dönük iş potansiyelinin yüksekliği</p> <p>Sektörün girişimcilik potansiyeli, risk alma becerisi</p> <p>Sektörün ihtiyaç duyduğu işgücü talebini karşılayacak işgücü arzı</p> <p>Sektörün büyüme potansiyelinin genel ve sektörel istihdam üzerindeki etkisi</p> <p>AB normlarına uyum nedeniyle uygulamaya konan yasal düzenlemeler</p>
Sektörün Zayıf Yönleri	<p>İş kazalarının yüksekliği</p> <p>Sektörün mevsimlik yapısı nedeniyle vasıfsız işgücü arzının yüksek olması</p> <p>Yaygın olan taşeron uygulamasının istihdamda kayıt dışılığı yükseltmesi</p> <p>İş piyasalarında arz-talep uyumsuzluğu, ara eleman eksikliği</p> <p>İşgücü eğitim düzeyinin yetersizliği ve yapı denetim sistemindeki eksiklikler</p>
Sektör Önündeki Fırsatlar	<p>AB fonları ile yürütülen, nitelikli işgücü istihdamına yönelik projelerin varlığı</p> <p>Ekonomik büyümeye ve nüfus artışına dayalı alt ve üst yapı talebi</p> <p>İnşaat üretiminin çok sayıda alt sektöre istihdam fırsatı yaratması</p> <p>Artan uluslararası inşaat talebi</p> <p>Merkezi ve kentsel dönüşüm projelerine ilgi</p>

**Çizelge 4.1 (devam): İnşaat Sektörü SWOT Analizi (Tezcan, 2015, ss. 71-75)**

SWOT Analiz Başlıkları	Önem Sırasına Göre İlk 5 Madde
Sektör Önündeki Tehditler	Ekonomik krizler, siyasi kırılganlık – istikrarsızlıklar Mesleki yeterliliğini kanıtlamış belgeli işgücü eksiği Müteahhitlik hizmetlerine giriş kriterlerinin olmayışı Kayıt dışı ekonomik ve kayıt dışı istihdam Kamu ihalelerinde ve uluslararası işlerde aşırı düşük tekliflerin yarattığı haksız rekabet

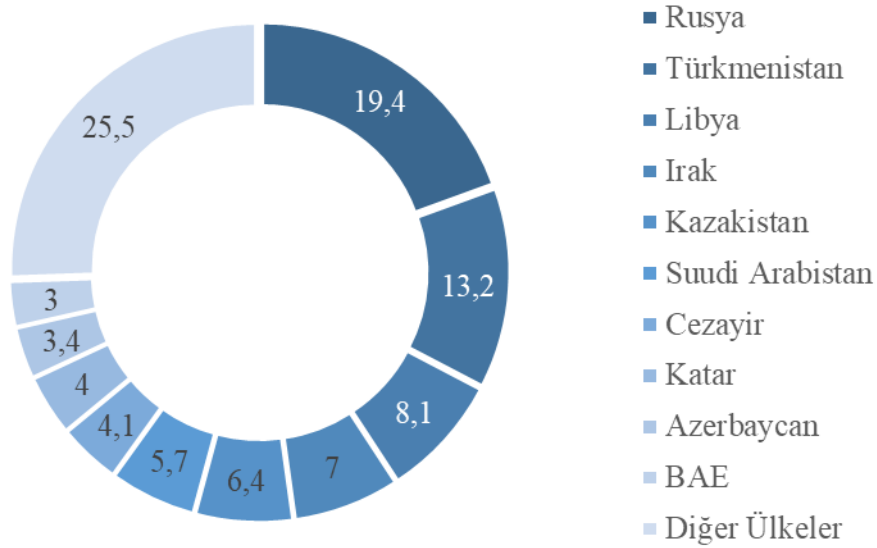
Müteahhitlik hizmetleri sektörünün önde gelen yayınlarından Engineering News Record (ENR) Dergisi'nin her yıl belirlediği dünyanın en büyük 250 yüklenici firmasında 2007'de yalnızca 22 Türk firma yer alırken, 2017'de bu rakam 46'ya yükselmiştir. Türkiye ise kümülatif proje bedeli ile ülkeler sıralamasında 7. sırada yer almaktadır (Url-5).

Ülkemizdeki inşaat faaliyetleri, değişen yaşam tarzı ve gelişen ihtiyaçlar doğrultusunda ilerlemektedir. Akıllı bina sistemleri, çevreci yapılar ve karma kullanıma sahip modern yaşam alanları projeler için vazgeçilmez unsurlar olmuştur. Konut piyasasında kentsel dönüşüm ortamı artarken, konut-dışı ticari yapılar da sosyal ihtiyaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Kamu kaynaklı büyük altyapı projeleri, yabancı yatırımlar ve yurt dışı müteahhitlik işleri de sektörün iş hacminde önemli paya sahiptir (Şat Sezgin & Aşarkaya, 2017, s. 4).

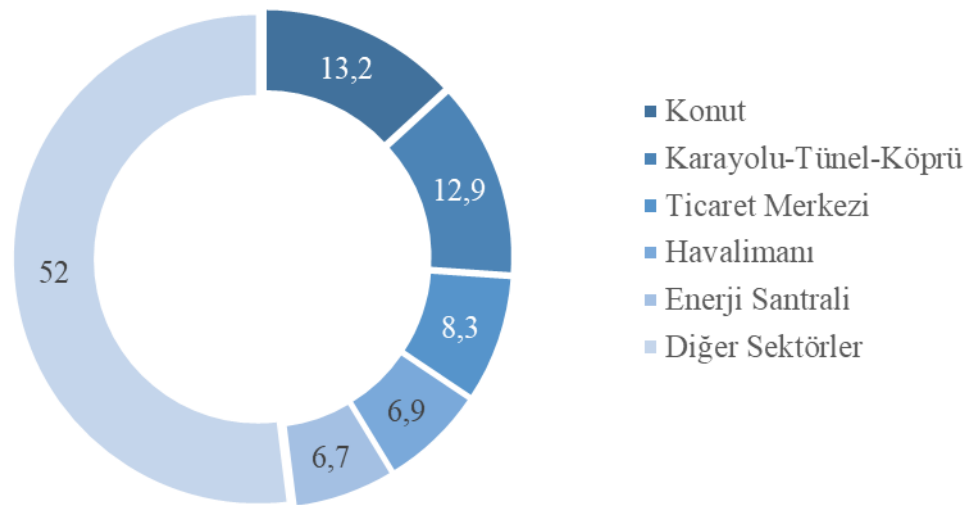
Türk inşaat şirketleri son yıllarda uluslararası pazarda da daha büyük ölçekli ve ileri teknoloji altyapısı gerektiren projeler üstlenmiş ve faaliyet gösterdiği ülke sayısını arttırmaya başlamıştır; ancak Yurtdışı Müteahhitlik ve Müşavirlik Hizmetleri'nin (YDMH) rekabet avantajı sağlayabilmesi için çeşitli düzenlemeler yapılması gerekmektedir. YDMH, Türk inşaat sektörü için önemli bir yere sahiptir. 1972'den beri büyümeye devam eden ve özellikle 2003 yılından itibaren bulunduğu coğrafyada talep edilir hale gelen sektör, ülkemizin yıllık mal ihracatının %20'si değerinde projeler gerçekleştirmektedir. Türk ekonomisine döviz girdisi, ihracat ve istihdam katkısı, teknoloji transferi ve dışa açılma sürecine etkisi gibi doğrudan ve dolaylı katkıları bulunmaktadır.

Ekonomi Bakanlığı (2017) verilerine göre, 2017 sonuna kadar toplamda 119 ülkede 354,6 milyar dolar değerinde 9252 proje üstlenen sektörün en aktif olduğu pazarlar Bağımsız Devletler Topluluğu, Ortadoğu ve Afrika'dır (Şekil 4.4). Üstlenilen

projelerin, toplam proje bedellerinin sektörel dağılımına bakıldığında ise, ilk beş sırayı konut projeleri, karayolu-tünel-köprü projeleri, ticaret merkezleri, havalimanları ve enerji santralleri almaktadır (Şekil 4.5).



**Şekil 4.4 :** Yurtdışı Müteahhitlik İşlerinin Toplam Proje Bedellerinin Ülkelere Göre Yüzdesele Dağılımı (Ekonomi Bakanlığı, 2017)



**Şekil 4.5 :** Yurtdışı Müteahhitlik İşlerinin Toplam Proje Bedellerinin Sektörlere Göre Yüzdesele Dağılımı (Ekonomi Bakanlığı, 2017)

### 4.3 İnşaat Sektörünün Yapısı

Türkiye inşaat sektöründe hizmet veren şirketlerin %99'unu oluşturan KOBİ'ler, sektör için hayati derecede önem taşımaktadır (KOSGEB, 2015). İnşaat literatüründe yer alan KOBİ'ler karşımıza büyük bir kısmı aile şirketi olmak üzere genel yükleniciler, uzman alt-yükleniciler, kendi işinin sahibi ustalar, girişimci bireylerin

kurduğu firmalar, vb. şekillerde çıkmaktadır. Yöneticileri aile bireyleri arasından seçilen bu şirketlerde yönetici, genel olarak otoriter bir yönetim şekli izlemektedir (Acar, 2005, s. 20).

İnşaat sektörü konut, yol, baraj, köprü gibi tesisler üreten kuruluşlar ve bu yapılara doğrudan veya dolaylı girdi sağlayan tüm sanayi kuruluşlarını kapsayan oldukça geniş bir sektördür (Basol, 1995). Bu kadar girdiye sahip olmasına karşın inşaat sektörünün dışa bağımlılığı oldukça düşüktür. Bu nedenlerden dolayı katma değer yatırım tutarı, istihdama olan katkısı ve bireylerin hayati ihtiyaçlarını karşılaması bakımından büyük öneme sahip olup ekonominin en önemli sektörlerinden biri olma özelliğine sahiptir. İnşaat yatırımlarının toplam yatırımlardaki oranı yüksektir. Bu oranın gelişmekte olan ülkelerde daha da yüksek olduğu görülmektedir. İmalat sanayisine göre yatırım yoğunluğu az olmasına karşın katma değer payı daha yüksektir. Bu nedenle yurtiçi gelir dağılımında önemli bir yere sahiptir (Kuruoğlu, 2003).

Gelişmekte olan ülkelerde, altyapı ve bayındırlık hizmetlerine duyulan ihtiyaç, hızlı nüfus artışı ve kentleşme olgusu, inşaat sektörüne önemli bir boyut kazandırmaktadır; ancak sektörde yer alan bazı sorunların varlığı, büyümeyi ne yazık ki yavaşlatmaktadır. Kalkınma Bakanlığı'nın (2014, ss. 34-35) raporuna göre, inşaat sektöründeki en önemli sorunlar; sektörün bütüncül bir anlayışla yönetilememesi, rekabet ortamının sağlıklı bir şekilde düzenlenememesi, sektördeki paydaşlar ve kurumlar arasında iletişim eksikliği bulunması ve stratejiler geliştirilirken sistematik yaklaşımların kullanılamamasıdır.

İnşaat sektörü, tüm sektörler arasında toplam iş kazası sayısı bakımından ön sıralarda yer alırken, ölümlü iş kazalarında ise %30'luk oranla ilk sırada yer almaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü verilerine göre, inşaat işçileri, diğer sektörlerde çalışan işçilerden 3-4 kat daha fazla kazaya uğrama riski taşımaktadır. Yapılan araştırmada, iş kazalarının %50'sinin kolaylıkla önlenebilecek kazalar olduğu, %48'ininse sistemli bir çalışma ile önlenileceği görülmektedir

Six sigma, kaizen, 5 S metodu gibi kalite yönetim sistemlerini inşaat şirketlerinde uygulamak, sektörünün yapısı gereği zor olmaktadır. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren şirketler genellikle taahhüt bazında proje odaklı çalıştığı için, daha çok proje yönetimi uygulamalarının kullanıldığı görülmektedir (Ekici, 2006, s. 41).

İnşaat üretimi, doğası gereği yeri değişken bir yapıya sahiptir. Her projede farklı yer ve koşullar geçerli olduğu için üretim teknolojisinin optimizasyonu oldukça önemlidir. Üretim genellikle açıkta yapıldığı için dış faktörlere maruz kalmaktadır, bu nedenle üretim ve maliyet tahmininde risk ve belirsizlikler bulunmaktadır. Çoğunlukla proje bazlı çalışan işçiler, üretimde emek yoğun teknoloji kullanmaktadır. Her projede işi ve uygulama yöntemlerini tekrar kavramak, ekip ve yöneticilere alışmak gerekmektedir.

Sektörün üretiminin büyük bir kısmı yatırım malı sayılmaktadır, bu sebeple sektörün hasılası, diğer sektörlerde yapılan yatırımlar için bir fonksiyon olmaktadır. Sabit sermaye yatırımlarıyla olan ilişkisi sebebiyle ülke ekonomisindeki büyümeyi destekleyen bir yapıya sahiptir (Karaca, 2010).

Açık rekabetin bulunmadığı inşaat sektöründe, ihaleler genellikle kapalı zarf usulü gerçekleştirilmektedir. İhale teklifindeki tutar çeşitli hesaplamalar ve tecrübeler sonucu belirlenmekte, rakiplerin teklifleri önceden bilinmemektedir. İmalat sektörünün aksine, alıcının fiyat ve kaliteyi birlikte görerek seçme şansı bulunmamaktadır. Kalite işveren tarafından iş başlamadan teknik şartnamelerle belirlenerek teklif verecek firmaların bilgisine sunulmaktadır.

Malsahibi tarafından belirlenen süreler ve alınan kararlar maliyetin yükselmesine sebep olabilirken, şirketler için pazar araştırması, pazarlama, üretim ve finansman gücünü dikkate alan uzun vadeli programlar yapmak zorlaşmakta, inşaat piyasası saydam bir görüntü verememektedir. Boş kapasite yaratma riski bulunan yüklenici ihalelere girmek zorunda olup mevcut belirsizlikten dolayı kapasite ve stoklarını piyasaya göre ayarlayamamaktadır.

İnşaat proje, program ve şartnamelerinde bulunan belirsizlikler ve eksikler nedeniyle yapılan hesaplamaların kesin ve detaylı olmaması, işlerin bir kısmının yoruma ve yapıma açık olması, şantiyelerin yer değiştirmesi ve uzaklığından dolayı yeteri kadar iyi denetlenememesi gibi sektörün yapısından kaynaklı nedenler inşaat sektöründe gayriresmi ilişkilerin egemen olmasına yol açmakta, formel yapı ve prosedürlerin geri planda kalmasına neden olmaktadır (Sorguç & Kuruoğlu, 2001, ss. 14-17).

#### 4.4 İnşaat Şirketlerinin Özellikleri

Diğer sektörlerle kıyaslandığında, inşaat sektöründe bulunan şirketlerin kendine has bazı özellikleri bulunmaktadır (Taş, 1996, ss. 228-230).

Farklı özelliklerde birçok meslek grubunun faaliyet gösterdiği inşaat sektöründe, şirketler arası çıkarların çatışması veya alınan kararların diğer şirketleri etkileme ihtimalinden dolayı, faaliyet gösteren şirketlerin alınan kararlara ve konulan kurallara kendi çıkarları ile örtüşmese bile uyması gerekmektedir.

İnşaat şirketlerinin sermayeleri kısıtlıdır. Genellikle işe başlamadan önce aldıkları avans ile şantiye düzeni kurulmaktadır. Belirli aralıklarla yapılan hakedişlerle tamamlanan işin karşılığında ödeme alınır. Aldıkları ödeme sonraki ay yapılacak işlerin sermayesini oluşturmaktadır. İnşaat sektöründe üretim yapan şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, gerçekleştirecekleri projelere bağlı olmaktadır. Sabit bir işgücü, malzeme, makine ihtiyacı belirlemek mümkün değildir. Her proje ayrı bir iş olarak değerlendirildiği ve hepsinin süreleri farklı olduğu için, bir işi almadan önce onunla ilgili süre ve maliyet hesapları ile hedeflenen kar çok iyi belirlenmelidir. Yapılacak bir yanlışın şirketin iflasına kadar gitme ihtimali bulunmaktadır.

Proje özelliklerinin, üretim yeri ve koşullarının, üretim teknolojisinin, malzeme cinsi ve kullanılan araçların farklılık göstermesinden dolayı, imalat şirketlerinde sabit olan üretim yöntemleri inşaat şirketlerinde değişken yapıdadır. Bu nedenle her yeni projede uyum sırasında yaşanan zorluklar nedeniyle süre ve maliyet kayıpları olmaktadır.

İnşaat şirketleri üstlendikleri işte bulunan belirsizlikler ve gecikmeler nedeniyle pek çok risk altına girmektedir. Hava koşullarının beklenildiği gibi gitmemesi, yaşanabilecek doğal felaketler, malzeme üreticilerinden kaynaklanan gecikmeler, malzeme fiyatlarındaki beklenmeyen artışlar, alt yüklenicilerin sorumluluklarını zamanında yerine getirmemesi, hakedişlerin zamanında ödenmemesi gibi kontrol dışı etkenler iş maliyetinde, süresinde ve kalitesinde öngörülemeyen değişikliklere neden olmaktadır.

İnşaat sektöründe bulunan yüklenici firmalar için büyük sermaye yatırımları gerekmediği, eğitim ve deneyim alanında yeterlilik aranmadığı ve gelişmiş bir kontrol mekanizması bulunmadığı için sektöre giriş çok kolay gerçekleşmektedir. Bu nedenle çok sayıda irili ufaklı şirket, sektörde faaliyet göstermektedir. Başlayacak bir

proje için yeni bir şirketin veya iş ortaklığının kurulması, iş sonunda şirketin veya iş ortaklığının dağılması veya el değiştirmesi sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. İnşaat şirketleri ancak kredi ve hakedişler ile gerekli teminatları karşılayabildiği için, işlerin finanse edilmesinde zorluklar yaşanmaktadır.

İhaleye girmek isteyen bir inşaat şirketinin teklif hazırlama zorunluluğu bulunmaktadır. Her ihale için maliyet ve süre tahminleri, makinaların üretkenliği, işgücü kalitesi, işyeri ve çalışma koşulları, iklim, lokasyon ve ulaşım gibi unsurlar dikkate alınarak teklif hazırlanmalıdır. Teklif hazırlamak için oluşturulan teknik ekibin kazanılamayan ihaleler için yaptıkları hazırlık harcamaları, şirket için kayıp olmaktadır bu nedenle yukarıdaki unsurlar değerlendirilirken çok dikkatli davranılmalı, hedeflenen kar iyi belirlenmelidir.





## 5. ARAŞTIRMANIN TASARIMI

### 5.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Kurumsallaşma olgusu, her geçen gün önemini arttırmakta ve tüm dünyada giderek yaygın hale gelmektedir. Özellikle aile şirketlerinin yaşamlarını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmeleri açısından kurumsallaşmaları gerekmektedir. Gerek ülke ekonomisindeki yeri gerekse doğrudan veya dolaylı olarak etkilediği sektörler sebebiyle, inşaat sektörü pek çok açıdan lokomotif olma özelliği taşımaktadır, bu nedenle kurumsallaşma inşaat sektörü için büyük önem arz etmektedir.

Yapılan literatür taramasında inşaat sektörünün kendine özgü dinamikleri olduğu ve inşaat sektöründe bulunan aile şirketlerinin kurumsallaşmasıyla ilgili yeterli çalışma yapılmadığı görülmüş, çalışmanın bu bölümünde konuyla ilgili eksik kısımlara ışık tutması amacıyla saha araştırması yapılmıştır.

Saha araştırmasının amacı, Türk inşaat sektöründe faaliyet göstermekte olan aile şirketlerinin kurumsallık düzeyleri ve şirket yönetiminde bulunan aile bireylerinin kurumsallık düzeyine etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda cevabı aranan temel sorular şu şekildedir:

- İnşaat sektöründe bulunan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri nedir?
- İnşaat sektöründe bulunan aile şirketleri kurumsallaşmadan ne anlamaktadır?
- İnşaat sektöründe bulunan aile şirketleri için kurumsallaşmayı etkileyen faktörler nelerdir?
- Diğer sektörler için yapılan çalışmalarla kıyaslandığında, inşaat sektörü için elde edilen sonuçlar nasıl yorumlanmaktadır?
- Ailenin, şirketin kurumsallaşma düzeyi ile bağlantısı var mıdır?

Araştırmada nicel ve nitel ölçme yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma, amacı bakımından tanımlayıcı ve zaman boyutu bakımından kesitsel olma özelliği

taşımaktadır. Örneklemeden seçilmiş firmalara kurumsallaşma düzeylerini ve şirketteki aile etkisini belirlemek amacıyla anket uygulanmış ayrıca şirketlerin kurumsallaşma algısı ve kurumsallaşmasını etkileyen faktörlerle ilgili açık uçlu sorular sorularak sektörle ilgili fikir sahibi olmak amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlar istatistiksel analizler vasıtasıyla yorumlanarak sunulmuştur.

## 5.2 Araştırmanın Örnekleme ve Kısıtları

Araştırmanın çalışma evreni Türkiye’de inşaat sektöründe faaliyet gösteren aile şirketleridir. Sektördeki tüm şirketlere ulaşmak mümkün olmayacağı için, saha araştırmasının bu bağlamda fikir verebilmesi amacıyla dokuz farklı şehirden, inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalar örnekleme dahil edilmiş; çoğunluğu inşaat sektörünün en gelişmiş, ayrıca nüfus bakımından Türkiye’nin en kalabalık şehri olan İstanbul’dan seçilmiştir.

Seçilen firmaların aile şirketi olma özelliği taşıyıp taşımadığını kontrol etmek amacıyla, tezin ilk bölümünde yer alan tanımlamalardan faydalanılmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan anket formunda, anketi dolduran kişinin şirketteki ortaklık durumu ve şirkette çalışan diğer aile bireyleri ile ilgili sorular sorulmuş, yönetim kademelerinde aileden en az iki bireyin olduğu ve aile bireylerinin kurumda istihdam edildiği şirketler örnekleme dahil edilmiştir.

Kurumsallaşma ihtiyacı veya gerekliliği oluşması için, ilgili yazında ve geçmiş çalışmalarda, işletmelerin belirli bir büyüklükte olması gerektiği anlaşılmaktadır. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın hazırladığı KOBİ’lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik’e (2012) göre, mikro işletmeler “10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler” olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple mikro ölçekli işletmeler örneklemin dışında tutulmuştur.

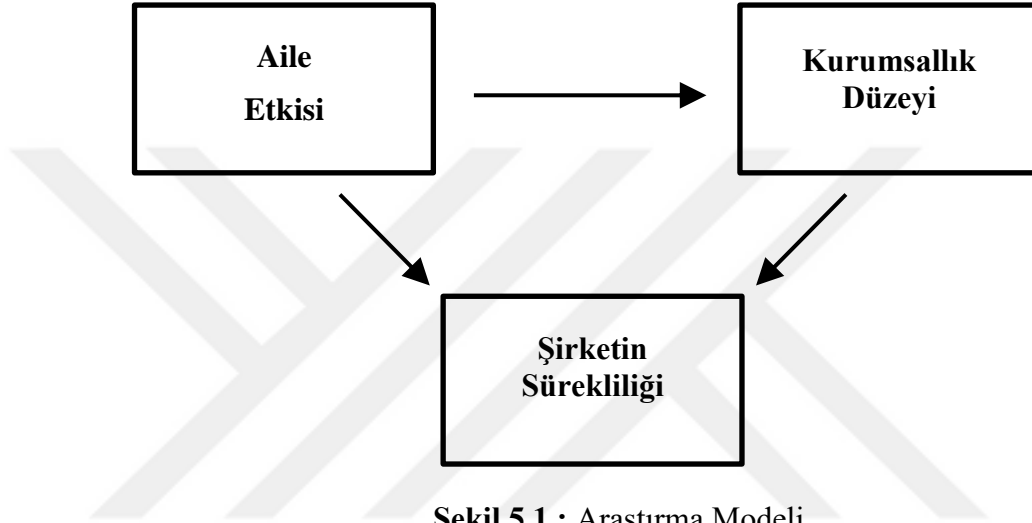
Yukarıda geçen sebeplerden dolayı araştırmanın örnekleme, ticaret odalarına kayıtlı, inşaat sektöründe faaliyet gösteren ve ilgili yönetmelikteki büyüklük koşullarını sağlayan şirketler olarak belirlenmiş, hazırlanan anket formu firmalara elektronik ortamda ulaştırılmıştır. Verilen cevaplara göre örnekleme uygun olmayan şirketler değerlendirme dışında tutulmuştur.

### 5.3 Araştırmanın Hipotezleri

H1: Ailenin şirket üzerindeki etkisi ile şirketin kurumsallık düzeyi arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Ailenin şirket üzerindeki etkisi ile şirketin sürekliliği arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3: İnşaat sektöründe kurumsallık düzeyi ile şirketin sürekliliği arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.



Şekil 5.1 : Araştırma Modeli

### 5.4 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket çalışması yapılmış, ankette kapalı ve açık uçlu sorular kullanılmıştır. Dört bölümden oluşan anket formu (Ek-1), İstanbul Teknik Üniversite'sinin "Veri Toplama ve İstatistik" platformu Vetİ'de ([www.veti.itu.edu.tr](http://www.veti.itu.edu.tr)) düzenlendikten sonra, pilot çalışma amacıyla 5 farklı şirkete uygulanmış, gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra belirlenen örneklemdaki firmalara telefon veya mail yoluyla ulaşarak anketi yanıtlamaları istenmiştir.

Anketin ilk kısmında, cevaplayan kişiyle ilgili demografik özelliklerin bulunduğu sorular yer almaktadır. İkinci kısımda şirketle ilgili bilgilerin yer aldığı ve şirketin seçilen örnekleme uygun olup olmadığını belirleyecek sorular bulunmaktadır. Üçüncü kısımda yer alan 27 adet ifade, altı adet kurumsallaşma unsuru (formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, tutarlılık, sosyal sorumluluk) etrafında toplanarak aile şirketinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye, son kısımdaki 12 adet ifade ise ailenin şirket üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik hazırlanmıştır.

Anket formundan sonra, kişilerin cevaplama için iki adet açık uçlu soru bulunmaktadır. Buradaki amaç, şirket sahiplerinin görüşleri doğrultusunda sektörün kurumsallaşma algısıyla ilgili fikir sahibi olmaktır.

Kurumsallaşma düzeyini belirlemek amacıyla kullanılan 27 ifadeden oluşan küme, konuyla ilgili standart bir ölçek olmamasından dolayı; Aiken & Hage (1968), Oldham & Hackman (1981), Atila & Küskü (2006), Reid ve diğ. (1999), Yazıcıoğlu & Koç (2009), Denison (2000), Karpuzoğlu (2000), Aydemir ve diğ. (2004), Alpay ve diğ. (2008) ve Apaydın (2007)'in çalışmalarında kullanmış oldukları ölçeklerden yararlanılarak oluşturulmuştur (Çizelge 5.1).

**Çizelge 5.1 : Kurumsallık Düzeyinin Belirlenmesinde Yararlanılan Ölçekler**

Kurumsallaşma Unsuru	Yararlanılan Ölçekler
Formalleşme (6 Soru)	Aiken & Hage, 1968 Oldham & Hackman, 1981 Atila & Küskü, 2006
Profesyonelleşme (5 Soru)	Reid ve diğ. (1999) Atila & Küskü, 2006 Yazıcıoğlu & Koç, 2009
Kültürel Güç (4 Soru)	Denison, 2000 Karpuzoğlu, 2000 Aydemir ve diğ, 2004
Şeffaflık (4 Soru)	Atila & Küskü, 2006 Alpay ve diğ, 2008 Yazıcıoğlu & Koç, 2009
Tutarlılık (4 Soru)	Aydemir ve diğ, 2004 Atila & Küskü, 2006 Apaydın, 2007
Sosyal Sorumluluk (4 Soru)	Karpuzoğlu, 2000 Apaydın, 2007
Aile Etkisi (12 Soru)	Ayrancı, 2010

Şirket üzerindeki aile etkisini belirlemek amacıyla Ayrancı'nın 2010 yılında geliştirmiş olduğu 12 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ayrancı, konuyla ilgili Astrachan ve diğerlerinin (2002) geliştirdikleri F-PEC (Family – Power, Experience, Culture) ölçeğini ülkemizdeki aile şirketlerinde uygulayarak, ölçeğin ülkemize uygun olmadığı sonucuna ulaşmış ve bazı değişiklikler yapılarak kullanılması gerektiğini belirtmiştir.

Anketin üçüncü ve dördüncü kısımlarında yer alan ifadelerin değerlendirilmesinde, kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum şeklinde Likert tipi 5’li derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

### 5.5 Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerinin değerlendirilmesinde IBM’in SPSS programından yararlanılmıştır. Anket sonuçları, inşaat sektöründeki aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri, ailenin şirket üzerindeki etkisi ve şirket özellikleri olmak üzere üç ana başlıkta toplanmıştır. Her bir başlık altında çeşitli analizlerle yorumlanan veriler daha sonra diğer başlıklar ile ilişkileri açısından incelenmiştir.

Araştırma kapsamında 46 aile şirketine ulaşılarak hazırlanan anket formunu doldurmaları sağlanmış, bunlardan 35 tanesinin örnekleme uygun olduğu tespit edilip verdikleri yanıtlar ilgili analizlerde kullanılmıştır. Anket formunu dolduran firmalar İstanbul, Ankara, Trabzon, Kayseri, Afyon, Isparta, Hatay, Zonguldak ve Balıkesir’de faaliyet göstermektedir. Çizelge 5.2’de anket formunu cevaplayan aile üyelerinin yaş dağılımı incelendiğinde, yönetimde genellikle orta yaş ve üstü bireylerin olduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.2 : Ankete Katılan Aile Bireylerinin Yaş Dağılımı**

Yaş Aralığı	Sıklık (f)	Yüzde (%)
20-29	4	11,43
30-39	9	25,71
40-49	9	25,71
50-59	11	31,43
60 ve üzeri	2	5,71

Çizelge 5.3’den şirketlerin genellikle birinci nesil tarafından yönetildiği, varis seçme ve yönetimi sonraki nesillere devretmede ise istekli olunmadığı anlaşılmaktadır.

**Çizelge 5.3 : Ankete Katılan Aile Şirketlerinin Yönetiminde Bulunan Nesil**

Şirketin Başında Bulunan Nesil	Sıklık (f)	Yüzde (%)
Birinci (Kurucu) Nesil	25	71,43
İkinci Nesil	9	25,71
Üçüncü Nesil	1	2,86

Cinsiyet dağılımına bakıldığında, kadın katılımcı sayısının erkek katılımcı sayısına oranla oldukça az olduğu göze çarpmaktadır. Bu durum aile şirketlerinde

yönetiminde erkeklerin egemen olduğunu net bir şekilde ortaya koymaktadır (Çizelge 5.4).

**Çizelge 5.4 : Ankete Katılan Aile Bireylerinin Cinsiyet Dağılımı**

Cinsiyet	Sıklık ( <i>f</i> )	Yüzde (%)
Kadın	3	8,57
Erkek	32	91,43

Eğitim durumu incelendiğinde ise, katılımcıların büyük çoğunluğunun (yaklaşık olarak %86) yüksek öğrenimini tamamladığı görülmektedir (Çizelge 5.5). Yüksek öğrenimini tamamlamayanlar ise yaşlı katılımcılardan oluşmaktadır.

**Çizelge 5.5 : Ankete Katılan Aile Bireylerinin Eğitim Durumu**

Eğitim Durumu	Sıklık ( <i>f</i> )	Yüzde (%)
İlkokul	1	2,86
Ortaokul	0	0
Lise	4	11,43
Lisans	22	62,86
Yüksek Lisans	7	20
Doktora	1	2,86

Anketi yanıtlayan aile şirketlerinin, önceden belirlenen örnekleme uygunluğunu denetlemek ve uygun olmayan şirketleri analiz dışında tutmak için şirketlerden, Çizelge 5.6'da sabit çalışan sayıları ve Çizelge 5.7'de yıllık net satış hasılatı veya mali bilançoları ile ilgili bilgiler istenmiştir. Geçmişte konuyla ilgili yapılan çalışmalar sonucu, bir işletmenin kurumsallaşma kaygısı taşıması için belirli bir büyüklüğe ulaşması gerektiği görülmektedir. Bu nedenle analiz yapılırken ilgili yönetmelikteki şartları yerine getirmeyen mikro işletmeler dahil edilmemiştir.

**Çizelge 5.6 : Ankete Katılan Aile Şirketlerinin Yıllık Net Satış Hasılatı**

Yıllık Net Satış Hasılatı	Sıklık ( <i>f</i> )	Yüzde (%)
1.000.000 ₺'den az	3	8,57
1.000.000 ₺ - 8.000.000 ₺ arası	13	37,14
8.000.000 ₺ - 40.000.000 ₺ arası	7	20
40.000.000 ₺'den fazla	12	34,29

**Çizelge 5.7 : Ankete Katılan Aile Şirketlerinin Yıllık Net Satış Hasılatı**

Çalışan Sayısı	Sıklık ( <i>f</i> )	Yüzde (%)
10-49 arası	21	60
50-250 arası	9	25,71
250'den fazla	1	14,29

Ölçüm güvenilirliğine ilişkin sıfır ile bir arasında değişkenlik gösteren Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değeri, geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediklerini; ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uygun olup olmadığını ortaya koymaktadır. Analiz sonucunda 0,5'in altında kalan değerler güvenilir bulunmazken, değer 1,00'e yaklaştıkça ölçüm güvenilirliği artmaktadır (Özdamar, 2002, s. 673). Ankette yer alan kurumsallaşma unsurları için hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri Çizelge 5.8'de yer almaktadır.

**Çizelge 5.8 : Kurumsallaşma İfadelerine Ait Cronbach's Alpha Değerleri**

Kurumsallaşma Unsurları	İfade	N	Ortalama Değer	Standart Sapma	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	İfade Kaldırılırsa ( $\alpha$ )
Formalleşme	6		21,5429	4,40149	0,740	
	F1	35	3,6286	0,97274		0,679
	F2	35	3,5714	1,11897		0,629
	F3	35	3,0571	1,32716		0,688
	F4	35	3,3714	1,39507		0,724
	F5	35	3,3143	1,10537		0,728
	F6	35	4,6000	0,55307		0,748
Profesyonelleşme	5		16,7429	4,57836	0,858	
	P1	35	4,1143	0,93215		0,873
	P2	35	2,4286	1,26690		0,813
	P3	35	3,4286	1,24347		0,792
	P4	35	3,7143	1,01667		0,849
	P5	35	3,0571	1,23533		0,795
Kültürel Güç	4		13,6857	2,85710	0,746	
	K1	35	3,4857	1,09468		0,625
	K2	35	2,8571	1,03307		0,746
	K3	35	3,3714	0,87735		0,715
	K4	35	3,9714	0,74698		0,655
Şeffaflık	4		15,3714	2,22401	0,620	
	Ş1	35	3,5429	0,85209		0,511
	Ş2	35	4,1714	0,66358		0,527
	Ş3	35	4,0571	0,83817		0,612
	Ş4	35	3,6000	0,88118		0,548
Tutarlılık	4		15,2286	1,81636	-0,054	
	T1	35	3,8571	0,94380		-0,460
	T2	35	4,2857	0,85994		0,226
	T3	35	2,3714	1,26225		0,165
	T4	35	4,7143	0,45835		-0,199
Sosyal Sorumluluk	4		17,2000	2,31110	0,654	
	SS1	35	4,0571	0,96841		0,718
	SS2	35	4,7714	0,49024		0,613
	SS3	35	4,4296	0,85011		0,483
	SS4	35	3,9429	0,90563		0,497

Çizelgeye göre tutarlılık unsurunun son derece düşük bir Cronbach's Alpha değerine sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla içerisinde yer alan ifadelerin yapılan güvenilirlik analizi sonucu bütünlük göstermediği ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle tutarlılık alt ölçeği yapılacak diğer analizlere dahil edilmemiştir. Ayrıca formalleşmeye ait F4-F5-F6, profesyonelleşmeye ait P1-P4 ve sosyal sorumluluğa ait SS1 ifadeleri ilgili alt-ölçeklerin Cronbach's Alpha değerlerini düşürdüğü için ifadeler arasından çıkarılmıştır. Kalan ifadelerle güvenilirlik analizi tüm alt-ölçekler için tekrar yapılmıştır (Çizelge 5.9).

**Çizelge 5.9 : Çıkarılan İfadelerden Sonra Kurumsallaşma İfadelerine Ait Cronbach's Alpha Değerleri**

Kurumsallaşma Unsurları	İfade	N	Ortalama Değer	Standart Sapma	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	İfade Kaldırılırsa ( $\alpha$ )
Formalleşme	3		10,2571	2,86298	0,775	
	F1	35	3,6286	0,97274		0,704
	F2	35	3,5714	1,11897		0,642
	F3	35	3,0571	1,32716		0,750
Profesyonelleşme	3		8,9143	3,38136	0,886	
	P2	35	2,4286	1,26690		0,831
	P3	35	3,4286	1,24347		0,809
	P5	35	3,0571	1,23533		0,874
Kültürel Güç	4		13,6857	2,85710	0,746	
	K1	35	3,4857	1,09468		0,625
	K2	35	2,8571	1,03307		0,746
	K3	35	3,3714	0,87735		0,715
	K4	35	3,9714	0,74698		0,655
Şeffaflık	4		15,3714	2,22401	0,620	
	Ş1		3,5429	0,85209		0,511
	Ş2	35	4,1714	0,66358		0,527
	Ş3	35	4,0571	0,83817		0,612
	Ş4	35	3,6000	0,88118		0,548
Sosyal Sorumluluk	3		13,1429	1,84937	0,718	
	SS2	35	4,7714	0,49024		0,691
	SS3	35	4,4286	0,85011		0,533
	SS4	35	3,9429	0,90563		0,624

Kurumsallaşma düzeyi için hazırlanan ölçek bir bütün olarak incelendiğinde 27 ifade için hesaplanan Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değeri 0,904 iken, alt ölçeklere uygulanan güvenilirlik analizi sonrası çıkarılan ifadelerle birlikte bu değer 0,901 olmuştur. Böylece yapılan değişikliklerle hem kurumsallaşma düzeyini belirleyen unsurların



ölçümlerinin daha güvenilir hale gelmesi hem de ölçek genelinde güvenilirlik adına bir kayıp yaşanmaması sağlanmıştır.

Aile etkisine bakıldığında ise 12 ifadenin yer aldığı ölçekte, A1 ve A2 ifadeleri ölçümün güvenilirlik katsayısını düşürmektedir (Çizelge 5.10). Bu ifadeler çıkarılmadan önce hesaplanan genel Cronbach's Alpha değeri 0,837 iken, bu iki ifade çıkarıldıktan sonra 10 ifade üzerinden yapılan hesaplamada değer 0,902 olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle yapılacak analizlerde A1 ve A2 ifadeleri ölçeğe dahil edilmemiştir.

**Çizelge 5.10 : Aile Etkisi İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistiksel Analizler**

Aile Etkisi Ölçeği	N	Ortalama Değer	Standart Sapma	İfade Kaldırılırsa ( $\alpha$ )
A1	35	3,4857	0,95090	0,888
A2	35	3,8286	1,09774	0,850
A3	35	4,2571	0,78000	0,816
A4	35	4,5429	0,78000	0,828
A5	35	4,3429	0,96841	0,822
A6	35	4,2857	0,98731	0,802
A7	35	4,6857	0,52979	0,815
A8	35	4,3143	0,75815	0,815
A9	35	4,4286	0,77784	0,818
A10	35	4,4000	0,73565	0,807
A11	35	4,2286	1,03144	0,808
A12	35	4,4286	0,77784	0,805

Ölçeklerle ilgili yukarıda yapılan değişikliklerden sonra kurumsallaşma unsurları, kurumsallık düzeyi ve aile etkisi için minimum-maksimum değerler ile ortalama ve standart sapma değerlerini barındıran tanımlayıcı istatistiksel analiz sonucu Çizelge 5.11'de görülmektedir.

Kurumsallaşma düzeyi ölçeği ifadelerine faktör analizi yapıp yapılamayacağını kontrol etmek amacıyla KMO değerinden ve Bartlett testinden yararlanılmıştır (Çizelge 5.12). Field'e (2000) göre, KMO değerinin anlamlı sayılabilmesi için 0,50'den büyük olması gerekmektedir. Analiz sonucu KMO değeri = 0,796 ve Bartlett testi  $\alpha$  değeri = 0,000 düzeyinde anlamlı bulunduğundan, ölçeğe faktör analizi uygulamak için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu kabul edilmiştir.

**Çizelge 5.11 : Düzenlemeden Sonra Ölçekler İçin Tanımlayıcı İstatiksel Analizler**

Ölçek	İfade	N	Minimum	Maksimum	Ortalama Değer	Standart Sapma
Formalleşme	3	35	1,67	5,00	3,4190	0,95433
Profesyonelleşme	3	35	1,00	5,00	2,9714	1,12712
Kültürel Güç	4	35	1,75	4,75	3,4214	0,71428
Şeffaflık	4	35	2,75	5,00	3,8429	0,55600
Sosyal Sorumluluk	3	35	1,67	5,00	4,3810	0,61646
Kurumsallaşma Düzeyi	17	35	2,02	4,82	3,6071	0,63036
Aile Etkisi	12	35	3,20	5,00	4,3914	0,60116

**Çizelge 5.12 : KMO & Bartlett Test Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü		0,796
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	311,265
	Serbestlik Derecesi	136
	Sig.	0,000

Çizelge 5.13’de açıklanan toplam varyansa bakıldığında, ölçek genelinde Eigen değeri birden büyük olan beş faktör görülmektedir. Bu beş faktör toplam varyansın %75’ini açıklamaktadır. Faktör sayısı belirlenirken eigen değeri birden büyük faktörler dikkate alındığı için, kurumsallaşma düzeyi için hazırlanan ölçeğin beş faktörden oluşması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu durum ölçeğin halihazırda beş unsurdan oluşmasıyla uyum göstermektedir.

Çizelge 5.14’e göre, faktörlerin ortak varyanslık değerleri incelendiğinde hiçbir faktör yükü değeri 0,50’nin altında çıkmadığı için ifadelerin hepsi faktör analizi uygulamak için uygundur. Bu nedenle ölçekten hiçbir ifade çıkarılmadan varimax yöntemi ile döndürülerek ifadelerin hangi faktörlere dağıldığı belirlenmiştir (Çizelge 5.15). Döndürme işlemi sırasında 0,30’un altındaki değerler gizlenerek sonucun rahat okunabilmesi sağlanmıştır. Farklı faktörlere dağılan tüm değerler için yükler arasında 0,10’dan az fark olmaması, çakışık bir ifade olmadığını ve faktörlerin sorunsuzca dağıldığını göstermektedir.

**Çizelge 5.13 : Açıklanan Toplam Varyans Analizi**

Bileşen	İlk Eigen Değerleri			Yükler Çıkarıldıktan Sonra			Yükler Döndürüldükten Sonra		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	6,869	40,404	40,404	6,869	40,404	40,404	3,851	22,652	22,652
2	1,875	11,027	51,430	1,875	11,027	51,430	2,603	15,313	37,965
3	1,725	10,147	61,577	1,725	10,147	61,577	2,553	15,015	52,980
4	1,250	7,355	68,932	1,250	7,355	68,932	2,056	12,095	65,075
5	1,005	5,913	74,845	1,005	5,913	74,845	1,661	9,770	74,845
6	0,708	4,167	79,012						
7	0,686	4,036	83,048						
8	0,549	3,232	86,280						
9	0,458	2,691	88,971						
10	0,418	2,456	91,427						
11	0,393	2,313	93,740						
12	0,281	1,654	95,394						
13	0,217	1,277	96,671						
14	0,199	1,171	97,842						
15	0,149	0,875	98,717						
16	0,117	0,689	99,406						
17	0,101	0,594	100,000						

Çizelge 5.14 : Ortak Etken Varyanslar (Communalities)

İfade	İlk Değer	Çıkardıktan Sonra
F1	1,000	0,700
F2	1,000	0,848
F3	1,000	0,676
P2	1,000	0,762
P3	1,000	0,802
P5	1,000	0,798
K1	1,000	0,796
K2	1,000	0,771
K3	1,000	0,840
K4	1,000	0,673
Ş1	1,000	0,615
Ş2	1,000	0,716
Ş3	1,000	0,872
Ş4	1,000	0,542
SS2	1,000	0,821
SS3	1,000	0,688
SS4	1,000	0,765

Çizelge 5.15 : Varimax Yöntemiyle Döndürülmüş Bileşen Matrisi

İfade	1	2	3	4	5
P2	<b>0,815</b>				
P3	<b>0,806</b>		0,305		
F1	<b>0,793</b>				
P5	<b>0,743</b>		0,332		0,332
F3	<b>0,682</b>				0,327
F2	<b>0,606</b>	0,429		0,341	0,400
K3	0,348	<b>0,817</b>			
Ş2		<b>0,762</b>			0,337
K4		<b>0,668</b>	0,430		
Ş1	0,404	<b>0,525</b>	0,359		
K2			<b>0,847</b>		
K1	0,340		<b>0,676</b>		0,393
Ş4		0,399	<b>0,591</b>		
SS2				<b>0,849</b>	
SS3				<b>0,762</b>	
SS4			0,499	<b>0,640</b>	
Ş3					<b>0,910</b>

Döndürme işleminden sonra ortaya çıkan tablo incelendiğinde, formalleşme ve profesyonelleşme ifadelerinin tamamının (F1-F2-F3-P2-P3-P5) tek faktör altında toplandığı, kültürel güç ve şeffaflık unsurlarından K3-K4-Ş1-Ş2 ifadelerinin bir faktörde, K1-K2-Ş4 ifadelerinin başka bir faktörde birleştiği, sosyal sorumluluk ifadelerinin tamamının aynı faktörde kaldığı ve Ş3 ifadesinin ayrı bir faktör olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre yeni kurumsallaşma unsurları profesyonelleşme, iş birliği, kültürel güç, sosyal sorumluluk ve şeffaflık olarak belirlenmiştir.

Verilere normallik testi uygulandığında şeffaflık ve sosyal sorumluluk unsurları hariç diğer başlıkların normal dağılım gösterdiği görülmektedir (Çizelge 5.16).

**Çizelge 5.16 : Ölçeklere Uygulanan Normallik Testi**

Ölçek	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Sig.	İstatistik	df	Sig.
Profesyonelleşme	0,139	35	0,086	0,929	35	0,027
İş birliği	0,161	35	0,022	0,946	35	0,087
Kültürel Güç	0,148	35	0,051	0,973	35	0,519
Şeffaflık	0,330	35	0,000	0,768	35	0,000
Sosyal Sorumluluk	0,212	35	0,000	0,744	35	0,000
Kurumsallaşma Düzeyi	0,106	35	0,200	0,980	35	0,768
Aile Etkisi	0,163	35	0,020	0,866	35	0,001

Normallik testi uygulanan ölçekler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakmak amacıyla Çizelge 5.17 ve Çizelge 5.18’de görülen korelasyon analizleri yapılmıştır.

Korelasyon analizi yapılırken normal dağılım gösteren veriler Pearson korelasyon analizine, normal dağılım göstermeyenler ise Spearman korelasyon analizine göre değerlendirilmiştir. Buna göre formalleşme, iş birliği, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk ve genel kurumsallaşma düzeyi ile aile etkisi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; ancak sosyal sorumluluk ile aile etkisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

**Çizelge 5.17 : Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Profesyonelleşme	İş birliği	Kültürel Güç	Şeffaflık	Sosyal Sorumluluk	Kurumsallaşma Düzeyi	Aile Etkisi
Profesyonelleşme	Pearson Korelasyonu	1	0,567**	0,493**	0,260	0,425*	0,798**	0,314
	Sig. (2-kuyruklu)	-	0,000	0,003	0,132	0,011	0,000	0,066
İş birliği	Pearson Korelasyonu	0,567**	1	0,568**	0,306	0,474**	0,793**	-0,009
	Sig. (2-kuyruklu)	0,000	-	0,000	0,074	0,004	0,000	0,957
Kültürel Güç	Pearson Korelasyonu	0,493**	0,568**	1	0,261	0,485**	0,785**	0,130
	Sig. (2-kuyruklu)	0,003	0,000	-	0,130	0,003	0,000	0,456
Şeffaflık	Pearson Korelasyonu	0,260	0,306	0,261	1	0,033	0,549**	0,089
	Sig. (2-kuyruklu)	0,132	0,074	0,130	-	0,853	0,001	0,613
Sosyal Sor.	Pearson Korelasyonu	0,425*	0,474**	0,485**	0,033	1	0,633**	0,250
	Sig. (2-kuyruklu)	0,011	0,004	0,003	0,853	-	0,000	0,148
Kurumsallaşma D.	Pearson Korelasyonu	0,798**	0,793**	0,785**	0,549**	0,633**	1	0,229
	Sig. (2-kuyruklu)	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	-	0,186
Aile Etkisi	Pearson Korelasyonu	0,314	-0,009	0,130	0,089	0,250	0,229	1
		0,066	0,957	0,456	0,613	0,148	0,186	-

\* Korelasyon anlamlılık düzeyi 0,05 (iki kuyruklu)

\*\* Korelasyon anlamlılık düzeyi 0,01 (iki kuyruklu)

**Çizelge 5.18 : Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Profesyonelleşme	İş birliği	Kültürel Güç	Şeffaflık	Sosyal Sorumluluk	Kurumsallaşma Düzeyi	Aile Etkisi
Profesyonelleşme	Spearman Korelasyonu	1,000	0,531**	0,489**	0,250	0,447**	0,826**	0,363*
	Sig. (2-kuyruklu)	-	0,001	0,003	0,148	0,007	0,000	0,032
İş birliği	Spearman Korelasyonu	0,531**	1,000	0,551**	0,266	0,468**	0,754**	-0,019
	Sig. (2-kuyruklu)	0,001	-	0,001	0,123	0,005	0,000	0,913
Kültürel Güç	Spearman Korelasyonu	0,489**	0,551**	1,000	0,238	0,379*	0,768**	0,097
	Sig. (2-kuyruklu)	0,003	0,001	-	0,168	0,025	0,000	0,579
Şeffaflık	Spearman Korelasyonu	0,250	0,266	0,238	1,000	0,048	0,499**	0,147
	Sig. (2-kuyruklu)	0,148	0,123	0,168	-	0,782	0,002	0,398
Sosyal Sor.	Spearman Korelasyonu	0,447**	0,468**	0,379*	0,048	1,000	0,545**	<b>0,446**</b>
	Sig. (2-kuyruklu)	0,007	0,005	0,025	0,782	-	0,001	0,007
Kurumsallaşma D.	Spearman Korelasyonu	0,826**	0,754**	0,768**	0,499**	0,545**	1,000	0,246
	Sig. (2-kuyruklu)	0,000	0,000	0,000	0,002	0,001	-	0,154
Aile Etkisi	Spearman Korelasyonu	0,363*	-0,019	0,097	0,147	0,446**	0,246	1,000
		0,032	0,913	0,579	0,398	0,007	0,154	-

\* Korelasyon anlamlılık düzeyi 0,05 (iki kuyruklu)

\*\* Korelasyon anlamlılık düzeyi 0,01 (iki kuyruklu)

Şirketler, KOBİ'lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik (2012) uyarınca büyüklüklerine göre sınıflandırıldıktan sonra Kruskal Wallis testi uygulanarak; kurumsallaşma unsurları, kurumsallaşma düzeyi ve aile etkisi ile şirket büyüklüğü arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır (Çizelge 5.19). Analiz sonucuna göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyini sağladığından dolayı; firma büyüklükleri arasında profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, kurumsallaşma düzeyi ve aile etkisi açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İş birliği, kültürel güç ve şeffaflık açısından ise bu farklılık yoktur.

**Çizelge 5.19 : Şirket Büyüklüğünün, Kurumsallaşma ve Aile Etkisi ile İlişisini Gösteren Kruskal-Wallis Testi**

Ölçek	Kruskal-Wallis H	df	Asimp. Sig.	Şirket Büyüklüğü	N	Ortalama Değer
Profesyonelleşme	12,702	2	<b>0,002</b>	Küçük	18	13,58
				Orta	10	17,70
				Büyük	7	29,79
İş Birliği	2,130	2	0,345	Küçük	18	16,06
				Orta	10	18,25
				Büyük	7	22,64
Kültürel Güç	2,653	2	0,265	Küçük	18	15,94
				Orta	10	18,00
				Büyük	7	23,29
Şeffaflık	3,722	2	0,155	Küçük	18	15,14
				Orta	10	21,50
				Büyük	7	20,36
Sosyal Sorumluluk	6,624	2	<b>0,036</b>	Küçük	18	14,58
				Orta	10	18,60
				Büyük	7	25,93
Kurumsallaşma Düzeyi	8,740	2	<b>0,013</b>	Küçük	18	13,94
				Orta	10	18,75
				Büyük	7	27,36
Aile Etkisi	7,543	2	<b>0,023</b>	Küçük	18	13,94
				Orta	10	18,75
				Büyük	7	27,36



Şirketin başında bulunan nesilin, şirketin kurumsallaşma düzeyi veya aile etkisi ile ilişkisini sorgulamak için Mann-Whitney Testi uygulanmıştır (Çizelge 5.20). Ankette yer alan cevaplara göre, 25 şirkette hala birinci (kurucu) nesil yönetimde bulunurken, 10 şirkette yönetim ikinci nesile devredilmiştir. Test sonucunda  $p > 0,05$  çıktığı için, ne kurumsallaşma düzeyi ne de aile etkisi ile şirketin başında bulunan nesil arasında bir ilişki bulunamamıştır.

**Çizelge 5.20 : Şirketin Başında Bulunan Nesilin, Kurumsallaşma ve Aile Etkisi ile İlişkisini Gösteren Mann-Whitney Testi**

Test İstatistikleri	Kurumsallaşma Düzeyi	Aile Etkisi
Mann-Whitney U	101,500	110,000
Wilcoxon W	426,500	435,000
Z	-0,860	-0,553
Asimptotik Sig.	0,390	0,580
Kesin Sig.	0,397	0,602

Kurumsallaşma düzeyleriyle ilgili kabul görmüş evrensel bir ölçek veya değer aralığı olmadığından dolayı, araştırmada yer alan şirketleri kurumsallaşma düzeylerine göre ayırmak için kümeleme analizinden yararlanılmıştır. Kurumsallaşma düzeyleri üzerinden kümeleme analizi yapılan şirketler kurumsallaşma düzeyi düşük ve yüksek şirketler olmak üzere iki kümede toplanmıştır. P değeri = 0,000 anlamlı olan analiz sonucuna göre 19 şirketin kurumsallaşma düzeyi düşük, 16 şirketin kurumsallaşma düzeyi yüksek çıkmıştır (Çizelge 5.21).

**Çizelge 5.21 : Kümeleme Analizi'ne Göre Şirketlerin Kurumsallaşma Düzeyleri**

Şirket No.	Kurumsallaşma Düzeyi	Merkeze Uzaklığı
1	Düşük	0,240
2	Yüksek	0,322
3	Yüksek	0,161
4	Yüksek	0,655
5	Yüksek	0,572
6	Düşük	0,360
7	Yüksek	0,311
8	Düşük	0,360
9	Yüksek	0,278
10	Düşük	0,110
11	Yüksek	0,339
12	Düşük	0,260

**Çizelge 5.21 (devam) : Kümeleme Analizi'ne Göre Şirketlerin Kurumsallaşma Düzeyleri**

Şirket No.	Kurumsallaşma Düzeyi	Merkeze Uzaklığı
13	Düşük	0,324
14	Yüksek	0,111
15	Düşük	0,474
16	Yüksek	0,178
17	Düşük	0,310
18	Yüksek	0,095
19	Düşük	0,207
20	Düşük	0,276
21	Düşük	0,090
22	Yüksek	0,145
23	Yüksek	0,172
24	Yüksek	0,205
25	Yüksek	0,145
26	Yüksek	0,461
27	Düşük	0,010
28	Düşük	0,140
29	Yüksek	0,378
30	Düşük	0,324
31	Düşük	1,124
32	Düşük	0,160
33	Düşük	0,343
34	Düşük	0,310
35	Düşük	0,426

Son olarak düşük ve yüksek kurumsallaşma düzeylerine göre 2 gruba ayrılan şirketlerin kurumsallaşma unsurları ve aile etkisi bakımından anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığına bakılmıştır. Bunun için kümeleme analizi sonrası elde edilen veriler Mann-Whitney testine tabi tutulmuştur (Çizelge 2.22). Analiz sonucuna göre kurumsallaşma düzeyleri düşük ve yüksek aile şirketlerinde kurumsallaşma unsurları ve aile etkisi bakımından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

**Çizelge 5.22 : Kurumsallaşma Düzeyinin Aile Etkisi ile İlişisini Gösteren Mann-Whitney Testi**

Test İstatistikleri	Profesyonelleşme	İş Birliği	Kültürel Güç	Şeffaflık	Sosyal Sorumluluk	Aile Etkisi
Mann-Whitney U	8,000	55,000	52,000	87,000	76,000	88,000
Wilcoxon W	198,000	245,000	242,000	277,000	266,000	278,000
Z	-4,785	-3,242	-3,354	-2,286	-2,596	-2,140
Asimpt. Sig.	0,000	0,001	0,001	0,022	0,009	0,032

Kesin Sig.	0,000	0,001	0,001	0,031	0,011	0,034
------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Anketin sonunda inşaat sektöründeki aile şirketlerinin kurumsallaşma algısını tespit edebilmek amacıyla katılımcılara bir aile şirketinin kurumsallaşmasını etkileyen faktörler ve kurumsallaşmasının sonuçlarıyla ilgili iki adet açık uçlu soru yöneltilmiştir. Sorularla ilgili katılımcıların verdikleri yanıtlar, benzer olanlar aynı başlık altında toplanarak Çizelge 5.23 ve 5.24'te gösterilmektedir. Buna göre kurumsallaşmayı en çok etkileyen faktörler sırasıyla yönetim tarzı, ailenin kurumsallaşmaya bakış açısı, aile içi ilişkiler, yetki ve sorumlulukların belirsizliği ile ekonomik durum olarak görülmektedir. Aile şirketlerinde hakim olan ataerkil yönetim anlayışı kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden birisidir. Ev yaşantısında da benzer bir anlayışın varlığı, ailenin kurumsallaşmaya bakış açısını etkilemektedir. Aile içi anlaşmazlıklar ve çatışmalar şirketlerin kurumsallaşması için atılması gereken adımları geciktirirken, şirket içinde görev, yetki ve sorumlulukların tanımlı olmaması ve şirketin içinde bulunduğu ekonomik durum kurumsallaşmanın ele alınış biçiminde etkili olmaktadır.

**Çizelge 5.23 : Katılımcılar Tarafından Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasını Etkileyen Faktörlere Verilen Yanıtlar**

Kurumsallaşmayı Etkileyen Faktörler	Sıklık (f)	Yüzde (%)
Yönetim tarzı	13	37
Ailenin kurumsallaşmaya bakış açısı	11	31
Aile içi ilişkiler	9	26
Yetki ve sorumlulukların belirsizliği	5	14
Ekonomik durum	4	11
Çevresel faktörler	3	9
Akraba kayırma (Nepotizm)	3	9
Eğitim durumu	3	9
Kuşak farklılıkları	3	9
Sektörün kendine özgü yapısı	2	6
Kalifiye eleman yetersizliği	1	3
Uyum zorlukları	1	3
Kültürel değerler	1	3
Ortaklık yapısı	1	3
Şirket hedefleri	1	3
Zaman	1	3

Kurumsallaşmanın sonuçları hakkında katılımcıların verdikleri cevaplar arasında şirketin başarısı büyük bir farkla birinci sırada gelmektedir. Şirketin başarısı ekonomik olarak büyüme, pazar payını ve çalışan sayısını arttırma, daha kaliteli ve verimli üretim yapma anlamlarını taşımaktadır. İkinci sırada sürdürülebilirlik yer

almaktadır. Şirketlerin temel kuruluş amaçlarından biri sürekli olmaktır. Girişimci şirketi kurarken, sonraki nesillere aktarmayı ve aile ile birlikte şirketin de hayatına devam etmesini istemektedir. Daha sonra kurumsallaşmanın unsurları olan formalleşme ve profesyonelleşme yer almaktadır. Bu iki unsur sayesinde tüm çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale gelerek tanımlanmakta ve işler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir. Güvenilirlik ise kurumsallaşmanın başka bir sonucudur. Uygulanan şeffaf yönetim anlayışı şirketin, müşteriler, yatırımcılar ve diğer paydaşlar nezdinde çalışmaya değer bir kurum olarak görülmesini sağlamaktadır.

**Çizelge 5.24 : Katılımcılar Tarafından Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Sonuçlarına Verilen Yanıtlar**

Kurumsallaşmanın Sonuçları	Sıklık ( <i>f</i> )	Yüzde (%)
Başarı	19	54
Sürdürülebilirlik	8	23
Formalleşme	6	17
Profesyonelleşme	5	14
Güvenilirlik	5	14
Kurallara bağlı şirket yapısı	3	9
Daha iyi bir iş ortamı	1	3
Çatışma yönetimi	1	3
Rekabet avantajı	1	3
Uyumluluk	1	3
Aileden bağımsız şirket yapısı	1	3
Markalaşma	1	3

## 6. TARTIŞMA

Anketi yanıtlayanların demografik özelliklerine bakıldığında açıkça görüldüğü üzere, yönetim kademelerinde erkek egemenliği mevcuttur. Katılımcıların yalnızca %8,57'lik kısmı kadınlardan oluşmaktadır. Bu sonuç teorik kısımda aile şirketleri için bahsedilen ataerkil yönetim tarzını destekler niteliktedir. Ailenin yalnızca erkek bireylerinin yönetimde olması, şirketle ilgili karar verme yetkisinin bir kişide toplandığını göstermektedir. Bu durum da yönetim şekli açısından şirketin kurumsallaşmasını etkileyen faktörlerden biridir.

Şirketin başında bulunan nesile bakıldığında, şirketlerin %71,43'ü hala birinci nesil tarafından yönetilmektedir. Bu durum, yetiştirilen varisin henüz istenilen bilgi ve birikim düzeyine gelmemesi veya girişimcinin henüz bir varis belirlememiş olmasından kaynaklanmaktadır. Devir ve miras planlaması yapılmadığı durumlarda beklenmedik bir hastalık veya vefat, şirketin kapanmasına neden olabilir. Nitekim anket sonuçlarına bakıldığında yalnızca bir şirketin üçüncü nesil tarafından yönetildiği görülmektedir. Bu durum Türkiye'de özel sektörün inşaat alanında özellikle 1980 sonrası güçlendiği de göz önüne alındığında, aile şirketlerinin yaşam sürelerinin kısa olduğu sonucunu destekler niteliktedir.

Çıkan sonuçları değerlendirecek olursak, kurumsallaşma düzeyi ile aile etkisi arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Öte yandan sosyal sorumluluk alt-ölçeği ile aile etkisi arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç, sosyal sorumluluk bilincinin ve bu konuda atılan adımların, ailenin değer ve tutumlarıyla alakalı olduğunu göstermektedir. Toplumsal faydanın ön planda olduğu sosyal sorumluluk kavramının, toplumun en küçük birimi olan aileyle ilişkilendirilmesi, bu anlamda elde edilen veriyi anlamlı kılmaktadır.

Çalışan sayıları ve yıllık net satış hasılatları esas alınarak 3 gruba (küçük-orta-büyük) ayrılan şirketlerde; kurumsallaşma düzeyleri, kurumsallaşma alt-ölçekleri ve aile etkisi ile şirketin büyüklüğü arasında bir ilişki olup olmadığına bakmak için non-parametrik analizlerde ikiden fazla bağımsız grup için kullanılan Kruskal-Wallis

testinden yararlanılmaktadır. Test sonucunda ilişkiden bahsedebilmek için  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyi sağlaması gerekmektedir. Buna göre, şirket büyüklükleri ile profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, kurumsallaşma düzeyi ve aile etkisi açısından anlamlı bir farklılık bulunurken, iş birliği, kültürel güç ve şeffaflık açısından ise bu farklılık yoktur.

Şirketler büyüdükçe çalışan sayısı artmakta, bununla birlikte departmanlaşma başlamaktadır. Şirketin ilk kurulduğu yıllarda çalışanlar kendi alanları dışındaki konularla da ilgilenmek zorundayken, şirket büyüyüp yeni personel istihdam edildikçe işleri alanında uzman profesyoneller yerine getirmeye başlamaktadır. Bu nedenle şirket büyüdükçe profesyonelleşme ve formalleşme kavramları birer gereklilik haline gelmektedir.

Sosyal sorumluluk açısından incelendiğinde küçük şirketlerin bütçeleri için sosyal sorumluluk projeleri ekstra maliyet olarak görülebilirken, büyük şirketlerde sosyal sorumluluk kavramı toplumla bütünleşebilme, marka değeri ve pazar payını büyütme gibi artıları bulunduğu için tercih edilebilmektedir.

Tezin önceki bölümlerinde de bahsedildiği gibi, şirketlerin kurumsallaşma kaygısı taşınması için belirli bir büyüklüğe ulaşmaları gerekmektedir. Bu nedenle yapılan çalışmaya mikro ölçekli işletmeler dahil edilmemiştir. Kruskal-Wallis test sonucuna göre şirket büyüklükleri ile kurumsallaşma düzeyleri arasında ilişki çıkması da bunu destekler niteliktedir.

Yeni kurulan bir aile şirketi kurucuya çok bağlıdır. Girişimcilik evresinde, şirketle ilgili alınacak tüm kararlar için kurucunun onayı gerekmektedir. Kadrolar yeni yeni oluşturulduğu için aile üyelerinin şirket genelindeki oranı yüksektir. Örgüt kültürü de bu dönemde şekillendiğinden dolayı şirkette aile etkisinin en yüksek olduğu dönem şirketin kuruluş dönemidir. Şirket büyüdükçe aile dışından çalışan sayısı artmakta, işler alanında uzman profesyoneller tarafından yapılmakta ve işle ilgili prosedürler standartlaşmaktadır. Bu ve benzeri durumlar neticesinde ailenin şirket üzerindeki etkisinin azaldığı söylenebilir.

Öte yandan Kruskal-Wallis testinin sonucuna göre; iş birliği, kültürel güç ve şeffaflık açısından şirket büyüklüğü ile ilgili bir ilişki bulunamamıştır. Buradan çıkabilecek sonuç, üç maddenin şirket büyüklüğünden ziyade aile ve örgüt kültürüyle bağdaştırılabilecek maddeler olduğudur.

Aile şirketlerinde mülkiyeti aile içerisinde tutmak maksadıyla, yönetim çoğunlukla şirket sahibinin çocuklarına devredilmektedir. Ataerkil bir toplum olmamız sebebiyle aile kültürünün oluşumunda büyükler etkilidir. Gelecek nesiller de bu kültürel sebepler neticesinde evde ebeveyn, işyerinde patron olan büyüklerinden gördüklerini benimseme ve uygulama yoluna gitmektedir. Yönetim biçiminin ve kurumsallaşmaya bakış açısının benzer şekilde devam etmesi analizde de görüldüğü üzere şirketin başında bulunan nesil ile kurumsallaşma düzeyi ve aile etkisi arasında bir ilişki bulunamamasına neden olmaktadır.

Tezin ana konusu olan kurumsallaşma düzeyleri ve aile etkisi iki şekilde incelenmiştir. Korelasyon analiziyle iki veriye bakıldığında aralarında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunamamasına rağmen, kurumsallaşma seviyesi düşük ve yüksek şirketler olarak iki grupta incelendiğinde aralarında bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun sebebi kurumsallaşma düzeyinin tam olarak hesaplanabilir bir değer olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle korelasyon analizinden ziyade, şirketleri gruplandırarak analiz etmek daha doğru bir yöntemdir.





## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada literatürde mevcut olan aile şirketlerindeki kurumsallaşma sorununun inşaat sektöründeki yansımaları incelenmiş, şirketlerin kurumsallaşma düzeyleri tespit edilmiş ve ailenin şirket üzerindeki etkisiyle kurumsallaşma düzeyi arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma kapsamında 46 şirketten dönüş olmuş; ancak dönüş yapan tüm şirketler örnekleme uygunluk sağlamaması sebebiyle, analizler 35 şirket üzerinden yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programına aktarılarak ilgili analizler ve testler sonucunda yorumlanmıştır. Sonuçlar önceki çalışmalarla kıyaslandığında, kurumsallaşma bilincinin yeterli olmamakla birlikte arttığı görülmektedir.

Elde edilen verilere göre, inşaat sektörü erkek egemen bir sektör olup yönetimde kadınlara yeteri kadar fırsat tanınmamaktadır. Şirket sahipleri hastalık veya ölüm gibi zorunlu haller olmadıkça, yönetimi sonraki nesillere devretmekten çekinmektedir. Üzerinde uzlaşma sağlanmayıp gerekli planlamalar yapılmadan gerçekleşen devirler şirket üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Aile etkisi ile kurumsallaşma unsurları incelendiğinde, sosyal sorumlulukla aralarında bir ilişki tespit edilmiştir. Öte yandan farklı büyüklükteki şirketler ile profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, kurumsallaşma düzeyi ve aile etkisi açısından da ilişki bulunmaktadır.

Önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi, şirketlerin kurumsallaşma düzeyleriyle ilgili kabul görmüş ve kullanılan evrensel bir ölçek bulunmamaktadır. Hazırlanan ankette yer alan ifadeler, önceki çalışmalarda olduğu gibi kurumsallaşma unsurlarını barındıran ifadeler olup herhangi bir katsayılandırmaya sahip değildir. Bu nedenle kurumsallaşma düzeyi ile aile etkisi arasındaki ilişki incelenirken, katılımcılar ankete verdikleri cevaplar doğrultusunda kurumsallaşma düzeyi düşük ve yüksek şirketler olarak iki grupta incelenerek analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda kurumsallaşma düzeyi ile ailenin şirket üzerindeki etkisi arasında bir ilişki söz etmek mümkündür.

Yapılan bu çalışmada görüldüğü üzere, inşaat sektöründe kurumsallaşma düzeyi artmakla beraber henüz olması gereken seviyede değildir. Aile şirketlerinde kurumsallaşma iki boyutta gerçekleşmektedir. Ankete verilen cevaplar doğrultusunda, daha çok aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında eksikler olduğu görülmektedir. Bu nedenle şirketler kurumsallaşma çalışmalarını yürütürken aile ilişkilerinin kurumsallaşmasına daha çok önem vermelidir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması konusunda atılması gereken ilk adımlardan biri, kapsamlı bir aile anayasası oluşturmaktır. Böylece içiçe geçmiş olan aile ve iş kavramları ayrılacak, şirketin sağlıklı büyümesi ve sürekliliği teminat altına alınacaktır. Kurumsallaşma unsurları sağlam temeller uygulandığı zaman geçerliliği daha da artacaktır.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda aile şirketlerinin kurumsallık düzeyinin tespiti için daha detaylı evrensel bir ölçek oluşturulması, şirketler üzerinde daha doğru inceleme yapmak ve bu alandaki tüm çalışmaları karşılaştırabilmek açısından önem taşımaktadır. Ayrıca kurumsallaşma unsurlarının önem dereceleri özelinde yapılacak araştırmalar da kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

- Acar, E.** (2005). *Teknolojik Yeniliklerin Küçük ve Orta Boy İnşaat Firmalarına Yaygınlaşması* (Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Acar, S. & Çetinkaya Bozkurt, Ö.** (2014). Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. İçinde M. Gülaçtı (Editör), *6. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 129-140. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi
- Aiken, M & Hage, J.** (1968). Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure, *American Sociological Review*, 33, 912-930
- Akdoğan, A. A.** (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 31-48
- Akgemci, T. & Güleş, H. K.** (2009). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Alacaklıoğlu, H.** (2009). *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*. İstanbul: Kaizen Yayınları
- Alayoğlu, N.** (2003). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD Yayınları
- Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S. & Arıkan, L.** (2008). Performance Implications of Institutionalization Process in Family-Owned Businesses: Evidence From An Emerging Economy.
- Ankara Sanayi Odası.** (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. Ankara: ASO Yayınları
- Ansal, H., Küçükçiftçi, S., Onaran, Ö. & Orbay, B. Z.** (2000). *Türkiye Emek Piyasasının Yapısı ve İşsizlik*. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları
- Apaydın, F.** (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri* (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Araslı, H. & Tümer, M.** (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction in the Banking Industry of North Cyprus. *Social Behaviour and Personality*, 36(9), 1237-1250
- Arslan, E. T.** (2006). *Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri* (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Isparta
- Asunakutlu, T. & Avcı, U.** (2009). Nepotizm – İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon*

*Kongresi Bildiriler Kitabı*, 730-736. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

- Ataman, G.** (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Ateş, Ö.** (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Atila, E & Küskü, F.** (2006). Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği. İçinde T. Koçel (Editör), 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 191-199. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi
- Avrupa Birliği Komisyonu.** (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues: Final Report*. Erişim adresi [http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business\\_en](http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_en)
- Avrupa Birliği Komisyonu.** (2011). *FWC Sector Competitiveness Studies No B1/ENTR/06/054 – Sustainable Competitiveness of the Construction Sector*. Rotterdam: Ecorys SCS Group. Erişim adresi <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/4838>
- Aydemir, B., Seymen O. A, & Taşçı, A.D.A.** (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama. İçinde T. Koçel (Editör), 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 604-617. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi
- Aydın, A.** (2000). İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 3(13), 77-84
- Barnes, L. B. & Hershon, S. A.** (1976). Transferring Power in the Family Business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114
- Basol, K.** (1995). *Türkiye Ekonomisi* (6. Baskı). İzmir: Anadolu Matbaası
- Berktaş, H.** (2014, 3 Nisan). Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik ve Kurumsallaşma. *Bloomberg HT*. Erişim adresi <http://www.bloomberght.com/haberler/haber/1534645-aile-sirketlerinde-surdurulebilirlik-ve-kurumsallasma>
- Bıçakçı, U.** (1996). *Başarının Olmayan Rotası*. İstanbul: Rota Yayın Ltd. Şti.
- Bilgen, B.** (2011). *Kurumsallaşma Üzerine Bir Karar Destek Sistemi Oluşturulması: Türk İnşaat Sektöründe Örnek Uygulama (Kural Tabanlı KDS Modeli)* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Bilgin, N.** (2007). *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Birincioğlu, N. & Acuner, T.** (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 491-516
- Bon, R.** (1992). The Future of International Construction: Secular Patterns of Growth and Decline. *Habitat International*, 16(3), 119-128

- Boons, F & Strannegard, L.** (2000). Organizations Coping with Their Natural Environment: A Laboratory for Institutionalization? *International Studies of Management & Organization*, 30(3), 7-17
- Bork, D.** (1995). *Family Business, Risky Business: How to Make It Work*. Aspen: Bork Institute Press
- Boynton, A. C. & Victor, B.** (1991). Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization. *California Management Review*, 34(1), 53-66
- Buğdaycı, A.** (1997). Bir Aile İşletmesi Nasıl Değişti? *Capital*, 5(10), 192-194
- Büte, M.** (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. İçinde T. Koçel (Editör), 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 313-332. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi
- Büte, M.** (2009). Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. İçinde Ö. Torlak (Editör), 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 737-741. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
- Büte, M. & Tekarslan, E.** (2010). Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21
- Cohen, A. & Kol, Y.** (2004). Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination among Israeli Nurses. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 386-405
- Çakıcı, A. & Özer, B. Ş.** (2008). Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yönetilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Önündeki Darboğazlar. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 41-57
- Çelebioğlu, F.** (1990). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul: Küre Ajans
- Çetin, C., Özcan, E. D., Taşkıran, E. & Özdemirci, A.** (2010). *Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları
- ÇSGB.** (2014). *Ulusal İstihdam Stratejisi*. Ankara: Çevre ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. Erişim adresi <http://www.uis.gov.tr/media/1370/uis-2014-2023.pdf>
- Dalkılıç, B. & Aşkın, M.** (2017). *Gayrimenkul ve Konut Sektörüne Bakış*. İstanbul: Emlak Konut Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı. Erişim adresi <http://www.emlakkonut.com.tr/tr-TR/kapsamli-gayrimenkul-sektor-raporu-eyl%C3%BCI-2017>
- Dando, N. & Swift, T.** (2003). Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 195-200
- De Massis, A., Sharma, P., Chua, H. J., Chrisman J. J. & Kotlar, J.** (2012). *Family Business Studies: An Annotated Bibliography*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- Denison, D. R.** (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley

- Denison, D. R.** (2000). Organizational Culture: Can It Be A Key Lever For Driving Organizational Change? İçinde S. Cartwright & C. L. Cooper (Editörler), *The Handbook of Organizational Culture*. Londra: John Wiley & Sons
- Deshpande, R., Farley, J. U. & Webster, F. E., Jr.** (1993). Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W.** (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. İçinde W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Editörler), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 63-82. Chicago: University of Chicago Press
- Dinçer, Ö.** (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları
- Doğan, D.** (2006). Aile Şirketlerinde Yönetim. İçinde T. Koçel (Editör), 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 663-665. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi
- Drucker, P. F.** (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row
- Dunn, B.** (1995). Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practices Through the Generations. *Family Business Review*, 8(1), 17-28
- Dyer, W. G., Jr.** (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc. Publishers
- Dyer, W. G., Jr.** (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, 1(1), 37-50
- Ekici, S.** (2006). *Proje Organizasyonlarının Yönetimi ve İnşaat Sektöründe Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Ekonomi Bakanlığı.** (2017). *Yurtdışı Müteahhitlik Sektör Değerlendirme Raporu*. Ankara: Ekonomi Bakanlığı. Erişim adresi <https://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/hizmetTicareti/ydmh>
- Elalmış, S. Ö.** (2011). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Bursa İli Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Erdirencelebi, M.** (2012). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi ile Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Erdoğan, İ.** (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
- Eren, E.** (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (7. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ

- Eren, Ş. G.** (2013). *Mühendislik Sektörleri ile Hizmet Ticareti Müzakerelerine Etki Eden Uluslar-Üstü Sistem Örgütleri ve Uluslararası Örgütler*. Ankara: TMMOB
- Fattoum, S. & Fayolle, A.** (2009). Generational Succession: Examples from Tunisian Family Firms. *Journal of Entreprising Culture*, 17(2), 127-145
- Feldman, D. C.** (1984). The Development and Enforcement of Group Norms. *The Academy of Management Review*, 9(1), 47-53
- Fındıkçı, İ.** (2005). *Aile Şirketleri*, İstanbul: Alfa Yayıncılık
- Field, A.** (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows: Advanced Techniques for the Beginner*. London: Sage Publications
- Flemons, D. G. & Cole, P. M.** (1992). Connecting and Separating Family and Business: A Relational Approach to Consultation. *Family Business Review*, 5(3), 257-269
- Fukuyama, F.** (2005). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması* (3. Baskı) (A. Buğdaycı, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- GCP.** (2015). *Global Construction 2030: A Global Forecast for the Construction Industry to 2030*. London: Global Construction Perspectives and Oxford Economics. Erişim adresi <https://gcp.global/uk/products/global-construction-2030>
- Genç, N. & Karcioğlu, F.** (2004). Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Bir Uygulama. İçinde T. Koçel (Editör), *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 20-32. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi
- Gibson, J. L., Ivancevich J. M. & Donnelly J. H., Jr.** (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.) New York: McGraw-Hill
- Gottlieb, J. Z. & Sanzgiri, J.** (1996). Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1275-1285
- Greening, D. W. & Gray, B.** (1994). Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues. *Academy of Management Journal*, 37(3), 467-498
- Güleş, H. K., Arıcıoğlu, M. A. & Erdirençelebi, M.** (2013). *Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Günel, R.** (2005). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- Güney, S.** (2007). Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2(1), 103-126
- Güney, S.** (2008). *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*. İstanbul: Siyasal Kitabevi

- Habbershon, T. G., Williams, M. L. & Macmillan, I. C.** (2003). A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465
- Hacker, J. & Dowling, M.** (2012). Succession in Family Firms: How to Improve Family Satisfaction and Family Harmony. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 15(1), 76-99
- Hartline, M. D., Maxham III, J. G. & McKee, D. O.** (2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50
- Holm, P.** (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 398-422
- Hoy, F. & Sharma, P.** (2010). *Entrepreneurial Family Firms*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- İlter, H. M.** (2001). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİlerin Yönetim Sorunları*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları
- İrmiş, A. & Akça, N.** (2011). Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin İstihdamı: Denizli Aile İşletmelerinde Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8, 19-33
- İyişleroğlu, S. C.** (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- Kaba, G.** (2007). *İnşaat Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Kalkınma Bakanlığı.** (2014). *Onuncu Kalkınma Planı: İnşaat, Mühendislik-Mimarlık, Teknik Müşavirlik ve Müteahhitlik Hizmetleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı. Erişim adresi <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/OzelIhtisasKomisyonuRaporlari.aspx>
- Karaca, S.** (2010). *1994-2010 Yılları Arasında Yaşanan Ekonomik Krizlerin Türk İnşaat Sektörüne Etkilerinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Karakaş, M. & Çal, M.** (2007). Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası Kuruluşların Rolü. *Maliye Dergisi*, 153, 76-82
- Karlöf, B.** (1993). *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri* (Z. Kütevin & E. Kütevin, Çev.). İstanbul: İnkılâp Kitapevi
- Karpuzoğlu, E.** (2000). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Karpuzoğlu, E.** (2002). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları



- Karpuzoğlu, E.** (2004a). Aile Şirketlerinin S¼rekliliđinde Kurumsallaşma. İçinde T. Koçel (Edit¼r), *1. Aile İŞletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 42-53. İstanbul: İstanbul K¼lt¼r ¼niversitesi
- Karpuzoğlu, E.** (2004b). Gelecek İçin Aile Anayasası. İçinde T. Koçel (Edit¼r), *1. Aile İŞletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 159-168. İstanbul: İstanbul K¼lt¼r ¼niversitesi
- Kepek, Y. & Yent¼rk, N.** (2000). *T¼rkiye Ekonomisi* (11. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi
- Kırım, A.** (2001). *Aile Şirketlerinin Y¼netimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Kiechel, W.** (1984). How to Relate to Nepotism. *Fortune*, 119, 143-144
- Kieser, A.** (1989). Organizational, Institutional and Societal Evolution: Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 540-564
- Kiracı, M. & Alkara, İ.** (2009). Aile İŞletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen ¼nem ve Turizm Sekt¼r¼ndeki Konaklama İŞletmeleri ¼zerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir ¼rneđi. *Afyon Kocatepe ¼niversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak¼ltesi Dergisi*, 11(1), 167-197
- Klein, S. B., Astrachan, J. H. & Smyrnios, K. X.** (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339
- KOBİ'lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Y¼netmelik.** (2012). *T. C. Resmi Gazete*, 28457, 4 Kasım 2012
- Kocaman, ¼.** (t.y.). *Y¼netim Kurulları ¼zerine D¼Ő¼nceler*. Erişim tarihi 12.10.2017, Erişim adresi: <http://www.unalkocaman.com/yonetim-kurullari-uzerine-dusunceler/>
- Koçel, T.** (2011). *İŞletme Y¼neticiliđi* (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ő.
- KOSGEB.** (2015). *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı: 2015-2018*. Ankara: K¼¼k ve Orta ¼lekli İŞletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı. Erişim adresi [http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi\\_Stratejisi\\_ve\\_Eylem\\_Planı\\_\(2015-2018\).pdf](http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Planı_(2015-2018).pdf)
- KPMG.** (2018). *Sekt¼rel Bakış: İnaaat*. Erişim tarihi 17.02.2018, Erişim adresi <https://home.kpmg.com/tr/tr/home/insights/2018/01/sectorel-bakis-2018-insaat.html>
- Kula, V.** (2006). *Kurumsal Y¼netim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve T¼rkiye ¼rneđi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık
- Kuriloff, A. H. & Hemphill, J. M., Jr.** (1988). *Starting and Managing the Small Business* (2. Baskı). New York: Mc Graw Hill Inc
- Kuruoğlu, M.** (2003). *İnaaat Firmalarında Yeniden Yapılanma S¼reci*. Erişim tarihi: 11.02.2017, Erişim adresi: <http://murat.kuruoglu.com.tr/MURKUR/documan/oda%20seminer-%20inaaat%20firmalar%C4%B1nda%20yeniden%20yap%C4%B1lanma.pdf>

- Lambrech, J.** (2005). Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282
- Lawrence, T. B., Winn M. I. & Jennings, P. D.** (2001). The Temporal Dynamics of Institutionalization. *The Academy of Management Review*, 26(4), 624-644
- Levinson, H.** (1971). Conflicts That Plague Family Businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98
- Malek, C.** (2004). *Family Conflict*. Erişim tarihi 24.05.2017, Erişim adresi <https://www.beyondintractability.org/coreknowledge/family-conflict>
- Masters, R. D.** (1983). The Biological Nature of the State. *World Politics*, 35(2), 161-193
- Mazzarol, T.** (2006). *Small Business Management: An Applied Approach*. Prahran, VIC: Tilde University Press
- McWilliams, A. & Siegel, D.** (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127
- Melin, L. & Nordqvist, M.** (2007). The Reflexive Dynamics of Institutionalization: The Case of the Family Business. *Strategic Organization*, 5(3), 321-333
- Meyer, J. W. & Rowan, B.** (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. İçinde W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Editörler), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 41-62. Chicago: University of Chicago Press
- Miller, D., Steier, L. & Miller, I. L. B.** (2003). Lost in Time: Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business. *Journal of Business Venturing*, 18, 513-531
- Milne, M. J. & Patten, D. M.** (2002). Securing Organizational Legitimacy: An Experimental Decision Case Examining the Impact of Environmental Disclosures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 372-397
- Mohr, L. A., Webb, D. J. & Harris, K. E.** (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-71
- Morris, M., Williams, R., Allen J. & Avila, R.** (1997). Correlates of Success in Family Business Transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 471-495
- Mwenja, M. D.** (2006). *Founder Centrality and Top Management Team Social Network Effects on Top Management Behavioural Integration and Firm Performance in Family Businesses* (Doktora Tezi). Alliant International University, USA
- Narva, R. L.** (2003). Creating Effective Corporate Governance in Family Businesses. *Family Business Resource Center*. Erişim tarihi 27.01.2017, Erişim adresi <http://www.unigroupinc.com/fbrc/os2.html>

- Odabaşı, Y.** (2007). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- OECD.** (2016). *G20/OECD Principles of Corporate Governance (Turkish version)*. Paris: OECD Publishing. Erişim adresi <http://dx.doi.org/10.1787/9789264257443-tr>
- O'Hara, W. T. & Mandel, P.** (2002). The World's Oldest Family Companies. *Family Business Magazine*, Erişim Tarihi: 2.3.2017, Erişim Adresi: <http://studylib.net/doc/8915927/the-world-s-oldest-family-companies>
- Oldham, G. R. & Hackman J. R.** (1981). Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Framework. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 66-83
- Ozankaya, Ö.** (1984). *Davranış Bilimine Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Özbaşar, A. S.** (2006). Aile İşletmelerinde Önderliğin El Değiştirme Süreci: Orta Ölçekli Üç İşletmenin Geçirdiği Deneyim. İçinde T. Koçel (Editör), 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 3-14. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi
- Özdamar, K.** (2002). *Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi* (4. Basım). Eskişehir: Kaan Yayınları
- Özdevecioğlu, M.** (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Bazı Engeller. *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2, 107-131
- Özel, M.** (2002, 15 Aralık). Aile Şirketleri Kurumsallaşmalı. *Yeni Şafak Gazetesi*. Erişim adresi <http://www.yenisafak.com/arsiv/2002/aralik/15/mozel.html>
- Özler, H., Özler, D. N. & Gümüştekin, G. E.** (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişme Evreleri ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 437-450
- Özsemerci, K.** (2002). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri* (Yüksek Lisans Tezi). Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara
- Öztürk, A. T.** (2008). Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler. *Çankaya University Journal of Arts and Sciences*, 10, 111-115
- Özuysal, H. D.** (2006). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Pazarcık, O.** (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetimi. İçinde T. Koçel (Editör), 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 33-41. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi
- Pelham, A. M. & Wilson, D. T.** (1996). A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43
- Pieper, T. M. & Klein, S. B.** (2007). The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review*, 20(4), 301-319

- Poza, E. J.** (2010). *Family Business* (3. Baskı). Mason, OH: Cengage Learning
- PwC.** (2014). *2014 Family Business Forum: Ingredients of Good Business*. Erişim adresi  
[http://www.pwc.com/mt/en/events/2014\\_family\\_business\\_forum\\_presentation.pdf](http://www.pwc.com/mt/en/events/2014_family_business_forum_presentation.pdf)
- PwC.** (2016). *Küresel Aile Şirketleri Araştırması 2016 – Türkiye Sonuçları*. Erişim adresi  
[https://taider.org.tr/images/belgeler/pwc\\_kuresel\\_aile\\_sirketleri\\_arastirmasi\\_\\_turkiye\\_sonuc\\_lari\\_2016.pdf](https://taider.org.tr/images/belgeler/pwc_kuresel_aile_sirketleri_arastirmasi__turkiye_sonuc_lari_2016.pdf)
- Quinn, R. E. & Cameron, K.** (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51
- Ramadini, V. & Hoy, F.** (2015). Context and Uniqueness of Family Business. İçinde L. P. Dana & V. Ramadini (Editör), *Family Businesses in Transition Economies*. Springer
- Reid, J. B., Eddy J. M., Fetrow, R. A. & Stoolmiller M.** (1999). Description and immediate impacts of a preventive intervention for conduct problems. *American Journal of Community Psychology*, 27(4), 483-517
- Sağlam, N.** (2006). Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri. İçinde T. Koçel (Editör), *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 499-510. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi
- Scott, W. R.** (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511
- Selznick, P.** (1996). Institutionalism “Old” and “New”. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277
- Sen, S. & Bhattacharya, C. B.** (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243
- Shanker, M. C. & Astrachan, J. H.** (1996). Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123
- Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, J.** (1996). *A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies*. Boston: Kluwer Academic Publishers
- Shepherd, D. A. & Zacharakis, A.** (2000). Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leader’s Decision Making. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), 25-39
- Sirmon, D. G. & Hitt, M. A.** (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358
- Sorguç, D. & Kuruoğlu, M.** (2001). *İnşaat İşletmelerinde Çağdaş Yönetim ve Değişim Modeli*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları

- Sönmez, A. & Toksoy, A.** (2011). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği. *Doğuş Üniversitesi Maliye Finans Yazıları*, 92, 51-90
- Sönmez, H.** (2018). İnşaat Sektörü Kamu Yatırımları ve Kentsel Dönüşümle Büyüyecek. *Dünya İnşaat Dergisi*, Ocak 2018. Erişim adresi <http://www.dunyainsaat.com.tr/e-dergi/1067>
- Spence, L. J., Jeurissen, R. & Rutherford, R.** (2000). Small Business and the Environment in the UK and the Netherlands: Towards Stakeholder Cooperation. *Business Ethics Quarterly*, 10(4), 945-965
- Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S. & Winter, M.** (1999). A Research Model of Sustainable Family Businesses. *Family Business Review*, 12(3), 197-208
- Staggenborg, S.** (1988). The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-choice Movement. *American Sociological Review*, 53(4), 585-606
- Stone, M. M. & Brush, C. G.** (1996). Planning in Ambiguous Contexts: The Dilemma of Meeting Needs for Commitment and Demands for Legitimacy. *Strategic Management Journal*, 17(8), 633-652
- Sümer, C.** (2000). Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım. İçinde Z. Aycan (Editör), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, 57-90, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları
- Swait, J. & Erdem, T.** (2002). The Effects of Temporal Consistency of Sales Promotions and Availability on Consumer Choice Behaviour. *Journal of Marketing Research*, 39(3), 304-320
- Şat Sezgin, A. G. & Aşarkaya, A.** (2017). *İnşaat Sektörü Raporu*. İstanbul: Türkiye İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü. Erişim adresi [https://ekonomi.isbank.com.tr/UserFiles/pdf/sr201702\\_insaatsektoru.pdf](https://ekonomi.isbank.com.tr/UserFiles/pdf/sr201702_insaatsektoru.pdf)
- Tagiuri, R. & Davis, J. A.** (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208 (Orijinal Çalışma 1982 yılında yayımlanmıştır.)
- Taş, E.** (1996). Yüklenici İnşaat İşletmeleri İçin Finansal Planlama Aşamasında Risk ve Belirsizliklerin Önemi, *1. Yapı İşletmesi Kongresi*, (ss. 227-241). İzmir: İnşaat Mühendisleri Odası, 18-19 Ekim
- Tetik, N. & Uluyol, O.** (2005). *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları: Malatya Sanayi Şirketleri Uygulaması*. Ankara: Atlas Yayıncılık
- Tezcan, A.** (2015). *Türk İnşaat Sektörünün İşgücü ve İhtiyaç Analizi* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Tosun, K.** (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Küre Ajans
- Ulukan, C.** (2004). Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma.

- İçinde T. Koçel (Editör), *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 212-222. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi
- Ulukan, C.** (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 29-42
- Uluyol, O.** (2004). *Aile Şirketleri: Çatışmalar, Finansal Sorunlar ve Çözümler*. Malatya: Medipres
- Ural, A.** (2004). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Uzun, A. K.** (2007). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmada Başarı Faktörleri*. Erişim tarihi 21.10.2016, Erişim adresi <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/DeloitteMakaleleri/Aile%20İşletmelerinin%20Kurumsallasmasında%20Basar%C4%B1%20Faktorleri.pdf>
- Uzunkaya, M.** (2013). *Uluslararası Rekabet Edebilirlik Çerçevesinde Türk İnşaat Sektörünün Yapısal Analizi*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı
- Ülgen, H.** (1990). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması*. İstanbul: Gençlik Basımevi
- Ülgen, H. & Mirze, S. K.** (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Von Potobsky, G.** (1992). Small and Medium Sized Entreprises and Labour Law. *International Labour Review*, 131(6), 601-628
- Waddock, S.** (2004). Creating Corporate Accountability: Foundational Principles to Make Corporate Citizenship Real. *Journal of Business Ethics*, 50(4), 313-327
- Wallace, J. E.** (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255
- Warren, R. C.** (2003). The Evolution of Business Legitimacy. *European Business Review*, 15(3), 153-163
- Whiteside, M. F. & Brown, F. H.** (1991). Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand Our Thinking? *Family Business Review*, 4(4), 383-395
- Yazıcıoğlu, İ.** (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma. *Pusula Dergisi*, 2, 42-43
- Yazıcıoğlu, İ. & Koç, H.** (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507
- Yelkikalan, N.** (2006). Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 197-202
- Yıldırım, A. F.** (2007). *Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta

**Yılmaz, E.** (1993). *Türkiye’de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul

**Zaim, S., Zaim, H., Keskin, S. & Tetik, S.** (2012). *KOBİler İçin Şirket Anayasasının Önemi ve Oluşturulması*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları

**Zucker, L. G.** (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. İçinde W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Editör), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 63-82. Chicago: University of Chicago Press

**Url-1.** <<http://www.forbes.com/billionaires/list/#version:static>>, Erişim tarihi 28.04.2017.

**Url-2.** <<http://fortune.com/fortune500/list>>, Erişim tarihi 28.04.2017.

**Url-3.** <<http://familybusinessindex.com>>, Erişim tarihi 11.03.2017.

**Url-4.** <<http://www.radikal.com.tr/ekonomi/turkiyenin-en-eski-aile-sirketi-237-yasinda-1208727/>>, Erişim tarihi 14.09.2016

**Url-5.** <<https://www.enr.com/toplists/2017-Top-250-International-Contractors-1>>, Erişim tarihi 22.06.2017





## **EKLER**

**EK A:** Anket Formu





## EK A

### Anketi Cevaplayan Kişinin;

1 Adı - Soyadı \*

Ad

Soyad

2 Yaşı \*

3 Cinsiyeti \*

Kadın

Erkek

4 İletişim Bilgisi

5 E-Postası \*

6 Eğitim Durumu \*

İlkokul

Ortaokul

Lise

Ön Lisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

Diğer

7 Şirkette Ortaklık Durumu \*

Var

Yok

8 Şirketteki Pozisyonu \*

9 Şirkette Çalışma Süresi (Yıl) \*

10

Toplam Çalışma Süresi (Yıl) \*

## Şirkete İlişkin Genel Bilgiler

1 Adı / Ticaret Ünvanı \*

2 Ailenin Şirketteki Toplam Hissesi (yüzde olarak) \*

3 Kuruluş Tarihi \*

4 Faaliyet Gösterdiği Alan (Taahhüt / Tedarik / Müşavirlik / Tasarım vb.) \*

5 Yıllık Net Satış Hasılatı veya Mali Bilançosu \*

- 1.000.000 TL'den az  
 1.000.000 TL - 8.000.000 TL arasında  
 8.000.000 TL - 40.000.000 TL arasında  
 40.000.000 TL'den fazla

6 Toplam Çalışan Sayısı (Şirket bünyesinde maaşlı ve sigortalı çalışan sabit personel sayısı) \*

7 Şirketin Başında Bulunan Nesil \*

- Birinci (Kurucu) Nesil  
 İkinci Nesil  
 Üçüncü Nesil

8 Şirkette Aktif Olarak Çalışan Aile Üyesi Sayısı \*

	0 kişi	1 kişi	2 kişi	3 kişi	4 kişi	5 kişi	6 kişi	7 kişi	7 kişiden fazla
Birinci (Kurucu) Nesil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İkinci Nesil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üçüncü Nesil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aşağıda yer alan ifadelerin şirketiniz için hangi ölçüde geçerli olduğunu belirtiniz.

	Kesinlikle geçersiz	Büyük ölçüde geçersiz	Ne geçerli ne geçersiz	Büyük ölçüde geçerli	Tamamen
1. Resmi (biçimsel) bir organizasyon şemamız vardır ve standartlaşan bu yapıdaki bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı halde bulunmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Misyon, vizyon ve değerlerimiz yazılı olarak belirlenmiş olup bütün çalışanlarımız tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kuralları, prosedürleri, güvenlik ve çalışma şartları gibi konuları içeren bilgi kitapçığımız bulunmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. İş değerleri her zaman aile değerlerinin önündedir ve bunları benimsetmek amacıyla çalışmalar yürütülmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Aile içi ve dışı çalışanlarımızın beraber katıldığı toplantılar düzenli aralıklarla gerçekleşmekte, şirketle ilgili kararlar bu toplantılarda alınmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Sektörel, mesleki ve devlet kuruluşlarının belirlediği standartlara uyulmaktadır. İlgili kuruluşların belge ve sertifikaları mevcuttur. (ISO-TSE, İmalat-Hizmet Yeterlilik Belgeleri, Oda-Dernek Üyelikleri, vb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Yapılacak iş ve işlemler alanında uzman (yönetim, pazarlama, finans, üretim, vb.) kişiler tarafından yerine getirilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Aile, iş ve işleyle ilgili tüm ilke ve kuralların yazılı olduğu (aile değerleri, miras, varis, acil durum, stratejik planı) bir aile anayasası vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Personel alımında profesyonellerin söz sahibi olduğu, uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi vardır. Aile bağları uzmanlıktan sonra gelir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır. Çalışanların yetki alanında karar verme özerkliği yüksektir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. İç denetim, performans ölçme ve terfi sistemi bulunmaktadır. Aile üyesi çalışanlar da aynı resmi ve yazılı ölçütlere göre değerlendirilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Yönetim tarafından çalışanlara, motivasyonu artırıcı uygulamalar düzenli olarak uygulanmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Çevre koşulları dikkate alınmaktadır. Rakip şirket ve sektör durumlarının takip edilmesi için yönetim tarafından sistemli bir çalışma yürütülmesi adına bütçe ayrılmıştır.
14. Çalışanlar, işle ilgili en zor konularda bile kendi aralarında anlaşma sağlayabilmektedir.
15. Şirketimizin temel değerleri ile çalışanlarımızın kişisel değerleri uyum göstermektedir.
16. Demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapımız olup tüm çalışanlar işletme süreçlerine dahil edilmektedir.
17. İyi bir iş birliği ve etkin bir iletişim sistemimiz bulunmaktadır. Tüm bireyler birbirleriyle aracı olmadan iletişim kurabilmektedir.
18. Şirketle ilgili istenilen bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca (müşteri, çalışan, hissedar, kamu kurumları...) ulaşılabilir.
19. Tüm çalışanlar tarafından bilinen, orta ve uzun vadeli planlarımız bulunmaktadır.
20. Kurumsallaşmanın gerekliliğine inanılmakta ve gerçekleşmesi için yönetim olarak çabalar desteklenmektedir.
21. Mevcut yapılar, süreçler ve eylemler; denetleyici kurumlara söylenen veya ibraz edilenden farklı değildir.
22. Çalışan sirkülasyonu fazladır. İşe alım ve işten ayrılmalar sıklıkla yaşanmaktadır.
23. Müşterilere, çalışanlara, diğer kurum ve kuruluşlara verilen taahhütler tutulmaktadır.
24. Sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında toplumun bazı ihtiyaçları (eğitim, sağlık, çevre, vb.) karşılanmaktadır.
25. Bütün çalışanların etik (ahlaki) kurallara ve toplumsal değerlere uygun davranmasını beklenmektedir.
26. Şirketimiz veya çalışanlarımızın eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğu üstlenilmektedir.
27. Çalışanların mesleki ve sektörel anlamda kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli eğitim ve gelişim programları sağlanmaktadır.
28. Aile üyeleri şirkette istihdam edilmelidir.
29. Çalışan bir aile üyesini kovmak her zaman mümkün olmalıdır.

30. Ailenin amaçlarını ve değerlerini içeren, şirket meseleleri ile ilgili aile üyelerinin ilişkilerini ortaya koyan bir aile anayasası her zaman olmalıdır.
31. Aile üyeleri şirket kural ve prosedürlerine diğer çalışanlarla aynı şekilde uymalıdır.
32. Aile üyelerinin şirketle ilgili hak ve yükümlülükleri yazılı şekilde belirlenmelidir.
33. Şirkette görev alacak aile üyeleri için yazılı kriterler veya kurallar olmalıdır.
34. Hangi aile üyelerinin harcamaları için şirket hesaplarını ne derece kullanabileceği önceden belirlenmelidir.
35. Çalışan aile üyelerinin performansları düzenli aralıklarla değerlendirilmelidir.
36. Aile şirketinin mülkiyet yapısı yazılı bir şekilde açıkça belirlenmelidir.
37. Aile üyeleri işe başlarken şirkette uyum programına (oryantasyon) katılmalıdır.
38. Tüm işe alım süreci aile etkisi olmadan gerçekleştirilmelidir.
39. Şirketin, aileye katılan yeni üyeler için yazılı kuralları ve prosedürleri olmalıdır.

- Size göre inşaat sektöründe bir aile şirketinin kurumsallaşmasını etkileyen faktörler nelerdir? \*

- Size göre inşaat sektöründe bir aile şirketinin kurumsallaşmasının sonuçları nelerdir?





## ÖZGEÇMİŞ



**Ad – Soyad** : Necati Çağrı AKSOY

**Doğum Tarihi – Yeri** : 18.12.1991 – Altındağ / ANKARA

**E-posta** : ncagriaksoy@gmail.com

### ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2013, Beykent Üniversitesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümü (%100 Burslu)