

**T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ:
SAFRANBOLU KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
MERT VİDİNLİ**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Hasan Terzi**

**Karabük
KASIM / 2017**

**T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ:
SAFRANBOLU KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
MERT VİDİNLİ**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Hasan Terzi**

**Karabük
KASIM / 2017**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	3
DOĞRULUK BEYANI	4
ÖNSÖZ	5
ÖZET	6
ABSTRACT.....	7
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	8
ARCHIVE RECORD INFORMATION	9
ARAŞTIRMANIN KONUSU	10
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	11
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	12
1. AİLE ŞİRKETLERİ	14
1.1. Aile Şirketlerinin Önemi, Yapısı ve Gelişimi.....	14
1.2. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri.....	16
1.3. Aile Şirketlerinin Avantajları	18
1.4. Aile Şirketlerinin Dezavantajları.....	20
1.5. Aile İşletmelerinin Yönetim Biçimleri.....	22
1.5.1. Merkeziyetçi Yönetim.....	22
1.5.2. Katılımcı Yönetim.....	23
1.5.3. Profesyonel Yönetim.....	23
1.6. Aile Şirketlerinin Yaşam Dönemleri	24
1.6.1. Girişimcilik Evresi	24
1.6.2. Büyüme ve Gelişme Evresi.....	25
1.6.3. İkinci Kuşağa Devretme Evresi	26
1.6.4. Halka Açılma ve Profesyonel Yönetim Evresi	27

2.	AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA	29
2.1.	Aile Şirketleri İçin Kurumsallaşmanın Önemi.....	31
2.2.	Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci	32
2.2.1.	Aile Anayasası	32
2.2.2.	Gelecek Nesillerin Yetiştirilmesi.....	34
2.2.3.	Yönetimin Devri.....	35
2.2.4.	Ücretlendirme ve Nepotizm	36
2.3.	Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Adımları.....	37
2.3.1.	Planlama	37
2.3.2.	Örgütlenme	38
2.3.3.	Yürütme ve Koordinasyon	40
2.3.4.	Kontrol (Denetim).....	42
3.	ALAN ARAŞTIRMASI: SAFRANBOLU KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	44
3.1.	Araştırmanın Amacı	44
3.2.	Araştırmanın Önemi	44
3.3.	Araştırmanın Yöntemi	45
3.4.	Evren ve Örneklem	45
3.5.	Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	45
4.	SONUÇ VE ÖNERİLER	65
	KAYNAKÇA	73
	TABLolar LİSTESİ	80
	EK -ANKET FORMU	82
	ÖZGEÇMİŞ	84

TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Mert VİDİNLİ'ye ait "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önemi: Safranbolu Konaklama İşletmeleri Örneği" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Yüksek Lisans programı tezi olarak oybirliği /oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	: Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK
Danışman Üye	: Yrd. Doç. Dr. Hasan TERZİ
Üye	: Doç. Dr. Murat YILDIRIM

Tez Sınavı Tarihi: 08.12.2017

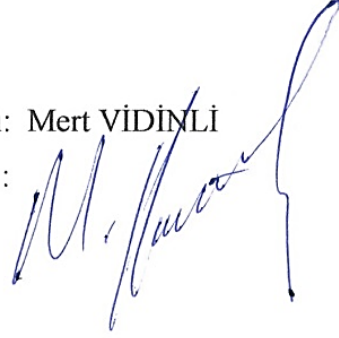
DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Mert VİDİNLİ

İmza :



ÖNSÖZ

Turizm sektörü ekonomide önemli bir yere sahiptir. Safranbolu’da da artan turizmin etkisiyle insanlar bu alandan kazanç sağlamayı amaçlayarak kendilerine işletmeler kurmuşlardır. Kurulan bu işletmelerden, büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma ihtiyacı doğmuştur. Bu çalışma, aile ilişkileri ve iş ilişkilerinin birlikte yürütüldüğü bu tarz işletmelerde kurumsal yönetimin gerekliliği üzerine hazırlanmıştır.

Yüksek Lisans eğitimim boyunca desteklerini ve engin bilgilerini esirgemeyen değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Hasan TERZİ ve Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA hocama minnettarım.

Öte yandan her zaman yanımda olduklarını bildiğim, beni hep destekleyen annem Filiz VİDİNLİ’ye, babam Hasan Senih VİDİNLİ’ye, yabancı kaynaklar ve İngilizce çeviriler için yardımını esirgemeyen kardeşim Yaren VİDİNLİ’ye, anneannem Şahizer ŞENOL’a, dedem Osman ŞENOL’a ve son olarak değerli nişanlım Sinem TÜRKOĞLU’na teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

İş ilişkileri ile aile ilişkilerinin birbirinden ayrılması, şirketteki bütün işlerin işletme sahibi tarafından yapılmayıp uzman kişilere devredilmesi gibi genel tanımlara sahip olan kurumsallaşma ve aile işletmelerinin kurumsallaşması çerçevesinde şekillenen bu çalışmanın amacı Safranbolu’da yer alan konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini ölçmektir. Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde aile şirketlerinin yapısı, gelişimi ve öneminin yanı sıra aile şirketlerinin yönetim biçimleri ve yaşam dönemleri konularına değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise aile işletmelerinde kurumsallaşma kavramı ele alınmıştır. Kurumsallaşmanın tanımına, aile işletmeleri için önemine, aile işletmelerinde kurumsallaşma süreçlerine ve adımlarına değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde aile işletmelerinde kurumsallaşma konusu uygulamalı olarak incelenmiştir. Bu kapsamda Safranbolu’da yer alan konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini ölçmek amacıyla bu firmalarla 23 ifadeden oluşan anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiş ve bu bulgular çalışmanın sonuç ve öneriler bölümünde ayrıntılı olarak yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda Safranbolu’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin belli alanlarda kurumsallaşmaya yönelik çabaları olduğu gözlemlenmiş ise de genel yapı itibarıyla kurumsallaşma düzeylerinin çok yüksek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Aile İşletmeleri, Kurumsallık, Yönetim.

ABSTRACT

Institutionalization is described as dissociating of business relations and family relations and make all business works done by professionals. So, the main purpose of this study is to evaluate the institutionalization levels of accommodation enterprises located in Safranbolu. In the first of three sections in this study, it is talked about the structure and development of family enterprises and their importance, the governance style, and lifecycles of them as well. The second section covers the concept institutionalization of family enterprises. It is talked about the definition of institutionalization, importance of institutionalization for family enterprises, institutionalization process and institutionalization steps.

The topic studied in the third section is that implementation of institutionalization to family enterprises. A survey with 23 statements is carried out to evaluate institutionalization levels of accommodation enterprises in Safranbolu. The data obtained from this survey is analyzed by SPSS and this analysis is interpreted in conclusion and suggestions section.

As conclusion of this study, the results reveal that the level of institutionalization of accommodation enterprises in Safranbolu is not too high despite some efforts to be an institutionalized company.

Key words: Institutionalization, Family Enterprises, Institutionalism, Governance

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ: SAFRANBOLU KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ
Tezin Yazarı	MERT VİDİNLİ
Tezin Danışmanı	YRD. DOÇ. DR. HASAN TERZİ
Tezin Derecesi	YÜKSEK LİSANS
Tezin Tarihi	08.12.2017
Tezin Alanı	İŞLETME
Tezin Yeri	KARABÜK
Tezin Sayfa Sayısı	84
Anahtar Kelimeler	KURUMSALLAŞMA, AİLE İŞLETMELERİ, KURUMSALLIK, YÖNETİM

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of theThesis	THE IMPORTANCE OF INSTITUTIONALIZATION IN FAMILY ENTERPRISES: THE EXAMPLE OF ACCOMODATION ENTERPRISES IN SAFRANBOLU
Author of theThesis	MERT VİDİNLİ
Advisor of theThesis	ASST. PRF. DR. HASAN TERZİ
Status of theThesis	MASTER
Date of theThesis	08.12.2017
Field of theThesis	BUSINESS ADMINISTRATION
Place of theThesis	KARABUK
Total PageNumber	84
Keywords	INSTITUTIONALIZATION, FAMILY ENTERPRISES, INSTITUTIONALISM, GOVERNANCE

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Ekonominin temel taşlarından olan ticarete iki farklı sektörün son derece önemli olduğu göze çarpmaktadır. Bunlar üretim ve hizmet sektörüdür. Hizmet sektörü, herhangi bir girdi ile bir çıktıya ulaşmak amacını taşıyan üretim sektörüne nazaran daha soyut bir kavramdır. Hizmet sektörünü, tamamıyla insan odaklı, müşteri memnuniyetini hedefleyen bir sektör olarak tanımlamak mümkündür. Bu sektörde faaliyet gösteren dallara bakıldığında ise turizmin önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Konaklama ve restoran işletmeciliğinin ise turizm sektörü ve dolayısıyla hizmet sektörü için lokomotif işler olduğu düşünülebilir.

Son yıllarda Türkiye’de gelişen hizmet sektöründe, turizmin payının arttığı görülmektedir. Yurt içi ve yurt dışı turizmde yaşanan gelişmelerin ise bu alanlarda yapılan yatırımlarla doğru orantılı olduğu söylenebilir. Bu faaliyet kollarında hizmet vermesi için ülkemizde hem deniz turizmi hem kongre turizmi hem de kültür turizmi alanında birçok konaklama tesisinin açıldığı göze çarpmaktadır. Açılan bu tesisler için yatırım kararı alan şirketlerin yapılarına bakıldığında genel olarak aile şirketleri olduğu görülmektedir (Karpuzoğlu, 2002:13). Bundan dolayı aile şirketlerinin turizm sektöründe yerinin önemli olduğu kanısına varılabilir. Bu aile şirketleri genellikle bir kişi tarafından veya bir aileden olan farklı üyeler tarafından kurularak faaliyetlerine başlamaktadırlar. Şirketler büyürken ailenin de büyümesi; ilerleyen zamanlarda aileye katılan üyelerin şirkette de yer almak istemeleri gibi durumları beraberinde getirmektedir. Kurucunun kararı doğrultusunda aile üyelerine ya hisse verilerek ya da farklı alanlarda görevlendirilerek iş dağılımları yapılmaktadır. Aile şirketlerinde bazen sorunlarla karşılaşılmaktadır. Genellikle şirket yöneticilerinin aile üyelerinden oluşması nedeniyle iş ve aile ilişkilerinin birbirine karıştırılması gibi sıkıntılarla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu nedenlerle aile ilişkileri ve dolayısıyla iş ilişkileri zarar görmektedir. Aile şirketlerinde karşılaşılan bu tarz sorunlarla başa çıkabilmek için kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi önemli bir çözüm alternatifi görülmektedir.

İş ilişkileri ile aile ilişkilerinin birbirinden ayrılması, şirketteki bütün işlerin işletme sahibi tarafından yapılmayıp uzman kişilere devredilmesi gibi genel tanımlara sahip olan kurumsallaşma kavramı genel olarak aile işletmelerinin kuruluş dönemlerinde görülmekte olan merkeziyetçi yönetim yapısına zıt bir yapı olarak

düşünülebilir. Fakat kurumsallaşma çalışmaları, aile şirketlerinde zamanla ortaya çıkabilecek muhtemel sıkıntıların önüne geçmek ve ekonomik olarak daha başarılı hale gelmek için bu tarz işletmeler için önemli hale gelmektedir

Kurumsallaşmayı gerekli kılan bir diğer önemli neden aile ve iş ilişkilerinin ilerleyen zamanlarda karmaşık hale gelmesidir. Kurucu olan birinci jenerasyonun akabinde yıllar geçtikçe kurucuların çocukları ve hatta onlarında çocukları işletmede görev almak isterler. İstekleri yerine getirilerek şirkette kendilerine görev verilen aile üyelerinin de aile ve iş ilişkilerini ayrı tutabilmeleri adına kurumsallaşma anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Bu nedenlerden ötürü aile şirketlerinin gelişip büyüebilmesi için kurumsallaşma önemlidir. Kurumsallaşma anlayışı şirketin kurulma aşamasında benimsenerek birinci jenerasyon tarafından uygulamaya konması, sonraki kuşakların işletmeye dâhil olma sürecini ve daha sonraki çalışma ve aile yaşamına dair süreçlerin birbirine karışmaması gibi hedeflerin sıkıntısız bir şekilde yönetilmesini mümkün kılmaktadır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde insanların yeme içme, barınma gibi temel ihtiyaçlarının yanında gezmek eğlenmek gibi bir takım sosyal ihtiyaçları da olduğu bilinen bir gerçektir. Bu hususta turizm sektörü ülkemizde önem kazanmaya başlamıştır. Bacasız sanayi olarak nitelendirilen turizm, ülke ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Ülkeye giren döviz açısından da önem teşkil eden bu sektörün alt dallarından olan kültür turizminin önde gelen merkezlerinden olan Safranbolu'ya gelen turist sayısının her geçen yıl arttığı, bölgede yer alan konaklama işletmesi sayılarından anlaşılabilir. Örneğin 2010 yılında Safranbolu'da 78 adet konaklama işletmesi faaliyette bulunurken bu sayı 2017 yılında 114'e yükselmiştir.

Tarihi evler, kanyonlar, göller, ormanlar gibi doğal güzellikler bakımından zengin olan Karabük ilinin Safranbolu ilçesi ise Türkiye'nin kültür turizmine önemli bir katkı sağlamaktadır. Bölgeye gelen turist sayısının zaman içinde artış göstermesiyle, Safranbolu'da bu alandan kazanç sağlayan işletmelerin sayısı artmıştır. Safranbolu'da yer alan konaklama işletmelerinin bölgenin toplumsal yapısı, halkın gelir düzeyi ve kazanç elde etme biçimleri gibi çeşitli sebeplerden ötürü genel olarak aile işletmeleri şeklinde şirketleştiği görülmektedir.

Aile şirketleri yapıları gereği kurumsallaşma açısından zayıftır. Ticari hayatta başarı ve şirketin uzun soluklu olabilmesi kurumsallaşma anlayışına sahip olmakla gerçekleşen bir durumdur. Mevcut yönetimlerinde kurumsallaşmayı benimsemiş ve bu alanda başarılı olmuş firmalarında kurumsallaşmayı geliştirerek devam ettirmeleri gerekmektedir.

İşletmelerin daha başarılı olabilmeleri, karlılıklarını artırabilmeleri, işletme yönetimi ve personel yönetimini profesyonel şekilde düzenleyebilmeleri, hizmet kalitesini iyileştirebilmeleri ve dolayısıyla kendi işletmelerinde ağırladıkları turist sayısını artırabilmeleri için önemli bir adım olan kurumsallaşma konusunun önemini vurgulayanbu çalışmanın temel amacı Safranbolu’da konaklama işletmesi olarak faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini ölçmektir.

İşletmelerin kurumsallaşması konusunda daha önce yapılmış pek çok çalışma olmasına rağmen özellikle Safranbolu bölgesinde bu alanda yapılmış başka bir çalışma olmaması nedeniyle alanında ilk olma özelliği taşımaktadır ve çalışma sonucunda elde edilen bilgiler araştırmacılar için önemli veriler sunmaktadır. Ayrıca gerek bölgesel gerek ulusal çapta yürütülen turizm faaliyetlerinin daha profesyonel bir şekilde sürdürülmesi iki açıdan önemli kazanımlar getirecektir. Birincisi bölgeye ve daha geniş çapta düşünüldüğünde Türkiye’ye gelen turistler daha profesyonel bir biçimde ağırlanacak ve bunun sonucunda artan misafir memnuniyeti ile birlikte daha fazla sayıda turist ülkemizi ve Safranbolu’yu tercih edecektir. İkinci olarak sunulan hizmet kalitesinin artması işletmelere kar artışı olarak geri dönecektir. Hem gelen turist sayısındaki artış hem karlılıktaki artış Türkiye’nin turizm gelirlerine önemli katkı sağlayacaktır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Safranbolu’da turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini ortaya koymak adına yürütülen bu çalışmada veri toplama aracı olarak yüz yüze anket yöntemi tercih edilmiştir. Hazırlanan anket formu demografik soruları takip eden 22 adet ifadeye cevaplayıcıların katılım derecelerini belirtmeleri istenmiş ve bu ifadelere verilen cevapları ölçmek için 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anket formunun sonunda cevaplayıcılara kendi işletmelerinin

kurumsallaşma düzeyleri ile ilgili düşünceleri doğrudan sorulmuş ve yine bu soru da 5'li Likert ölçeği ile sınıflandırılmıştır.

Bu çalışma Karabük ili Safranbolu ilçesinde bulunan konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin ölçülmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında Safranbolu Turizm Danışma Bürosundan temin edilen 2017 yılı konaklama işletmeleri listesinde yer alan 114 işletme incelenmiş ve aile işletmesi olmayan (üniversite konukevleri, uluslararası işletmeler, vb.) işletmeler liste dışında bırakılmıştır. Elde kalan işletmeler tekrar incelenmiş ve şu anda faaliyet göstermeyen işletmelerle faaliyetlerini kafe, restoran gibi farklı alanlara kaydırmış olan işletmeler listeden çıkarılmıştır. Bunun yanında konaklama işletmeleri listesinde yer alan işletmelerden aynı firmanın şubeleri olanlar da liste dışında bırakılmıştır. Yapılan incelemeler neticesinde çalışma kriterlerine uygun 71 konaklama işletmesi ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında her bir konaklama işletmesinden iki kişi ile anket yapılması planlanmıştır. Ancak birçok firmada işletme sahibi tek çalışan olduğundan bu hedef yakalanamamıştır. Dolayısıyla çalışma yürütülen toplam cevaplayıcı sayısı 87 olarak gerçekleşmiştir. Nihai anket formu cevaplayıcıların demografik özelliklerini göstermek amacıyla hazırlanan 10 adet sorudan, kurumsallaşma düzeyi ile ilgili 22 ifadeden ve katılımcıların kendi işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile ilgili 1 sorudan müteşekkil hale getirilmiştir.

1. AİLE ŞİRKETLERİ

Dünyadaki ekonomilerde faaliyet gösteren birçok firma aile işletmeleridir. Fortune veya Standart & Poors'un ilk 500 firmasına bakıldığında yaklaşık %35'inin aile şirketleri olduğu görülmektedir (Lee, 2006: 103). Aile şirketleriyle ABD' de %75-95 arasında (Gilding, 2000: 240), Almanya'da %90 oranında (Eifert, 2006: 1) karşılaşılmaktadır. Aile şirketlerinin Türkiye'deki oranı ise %95'dir (www.anahtar.sanayi.gov.tr).

Bugün adeta özel bir kategori olarak algılanan aile şirketi kavramı aslında bireysel girişimlerin doğal gelişimi sonucu oluşan kuruluşları tanımlamaktadır (Ateş, 2013: 17). Aile işletmelerinden bahsedilirken; önemi, yapısı gelişimi, yönetim biçimleri, yaşam dönemleri incelenmektedir. Bunu yanı sıra aile işletmelerinde kurumsallaşmadan söz edilirken ise kurumsallaşmanın önemi ve bu süreçteki adımlar araştırma konusu olmaktadır.

1.1. Aile Şirketlerinin Önemi, Yapısı ve Gelişimi

Aile şirketi; amacı ailenin geçimini temin etmek aynı zamanda mirasın da dağılmasına karşı önlem almak olan; ailenin geçimini sağlayan kişiyle yöneticinin aynı olduğu, yönetimde bazı aile üyelerinin bulunduğu, aile üyelerinin alınan kararlarda yüksek derecede etkili olduğu ve ailenin iki jenerasyonundan da istihdam edilen kişilerin olduğu şirketler olarak karşımıza çıkmaktadır (Karpuzoğlu, 2002: 18). Yani aile bireylerinin bir araya gelerek bir işletme faaliyeti oluşturması olarak da tanımlanmaktadır (Davies ve Taguiri, 1992: 123).

Aile şirketleri nasıl gelişmekte olan ülkelerin yaklaşık hepsinde önemli bir yer tutmaktaysa bizim ülkemizde de durum bu şekildedir (Özcan, 2015: 37). Aile şirketlerini kamusal ortaklı şirketlerden ayrı en büyük özellik bu şirketlerin içinde bulundurduğu duygusallık olarak görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında aile şirketleri iki açıdan önem arz etmektedir (Alayoğlu, 2003: 15);

- Sevgi ve çalışma arzusuna aynı anda cevap vererek bunları beraber yürütebilme olanağına sahip olunması
- Ülke ekonomilerinde en önde ilerlemeleri ve en temel rolün kendileri tarafından üstlenilmesi

Aile şirketlerinin gelişimi ve kuruluşunda ilk olarak; girişimcilik ve işe başlama dönemiyle karşılaşılmaktadır. Bu evreyi işte başarı dönemi izlemektedir. Daha sonra

sırasıyla, büyüme ve gelişme dönemi, mülkiyet genişlemesi dönemleri kendini göstermektedir. Son olarak ise doyum aşaması, eski başarıları bekleme, sistem arayışı ve profesyonelleşme, yeni kuşaklara devir ve tasfiye gibi dönemler olacak şekilde toplamda aile şirketlerinin gelişim sürecinde dokuz evre görülmektedir (Fındıkcı, 2014: 41-47).Türkiye’de aile şirketlerinden bazıları ve yaşam süreleri Tablo-1 de gösterilmektedir.

Tablo 1.Türkiye’deki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri (Karpuzoğlu, 2002: 62)

ŞİRKET	KURUCU	K.TARİHİ	NESİL
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekeri	Hacı Bekir	1877	4
ÇögenlerHelvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	H. Mehmet Bostanlı	1893	4
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	4
Eyüp Sabri Tuncer	Eyüp Sabri Tuncer	1923	4
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	4
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	4
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	4
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlu	1927	4
Nuh Çimento Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	4
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	4
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	4
Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçioğlu	1919	4
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	4

Tablo 1’deki firmaların günümüzde de faaliyetlerine devam ettiklerini ve birçoğunun ise büyüyüp gelişerek ticari faaliyetlerde bulunduğu görülmektedir.Dört

nesildir faaliyette olan bu firmaların kurucuların çocukları ve hatta onların da çocukları tarafından yönetildiği görülmektedir.

1.2. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasında farklar vardır. Bu farklar aile işletmelerinin kendine özgü birtakım özelliklerden kaynaklanmaktadır (Şanal, 2011: 8). Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır;

- Aileden en az iki kuşağın işletme yönetimiyle ilgilendiği görülmektedir. Bu iki kuşağın olduğu aile işletmelerine örnek olarak anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıkları olan ortaklıklar verilebilir. Karı koca arasında kurulan ortaklıklarda kuşak farkı olmasına rağmen de diğer özelliklere sahip olmalarından dolayı aile şirketi olarak düşünülebilirler (Karpuzoğlu, 2002: 20).
- Çoğunlukla kan bağı olan girişimciler yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulundurur ve sahiplik kavramı önem taşımaktadır. Sahiplik aileye aittir ve işin aileyi ailenin de işi etkilemesi söz konusudur (Özcan, 2015: 32).
- Aile şirketlerinde ilk başlarda aile bireyleri arasında güç birliği yaşanmasına rağmen; ilerleyen zamanlarda işlerin daha da büyümesiyle beraber gelişen yaşam biçimleri ve kavuşulan ekonomik refahın neden olduğu iç çatışmalar ve rol çatışmaları ortaya çıkmaktadır (Fındıkçı, 2014: 51).
- Aile şirketlerinin çoğunda aile normları kullanılmaktadır. Kurum kültürünü yüksek oranda etkileyen değerlerin şirketteki işlerin yapılma şekli aile değerleri ve inançları kişiler arası ilişkiler ve işler yapılırken hangi yöntemlerin kullanıldığı gibi değerler olduğu görülmektedir (Alayoğlu, 2003: 19).
- Ekonomide durgunluk baş gösterdiğinde, aile şirketleri halka açık şirketlerden çok daha iyi performans gösterir. Bu başarının ardında yatan nedenlerse aile şirketlerinin geleceği düşünerek hareket edebilme seçeneklerinin olması, sermayenin getirisi konusunda sabırlı düşünebilmeleri ve bundan da oldukça kazançlı çıkmaları olarak sıralanmaktadır (Bork, 2014).
- Bir girişimcilik cesaretiyle başlayan aile şirketlerinde aile fertleri; finansal başarıyı ve faaliyetleri paylaşma imkânını gelen başarıyla beraber kazanmaktadır (İbicioğlu ve İşler, 2005: 71).
- Aile şirketlerinde doğal bir korumanın olduğu görülmektedir. Yani çalışma şartlarından dolayı aile üyelerinin sağlıklarında meydana gelebilecek olası

olumsuz durumlarda yıllık izinler ya da çalışma saatlerinin düzenlenmesi gibi esneklikler gösterilebilmektedir (Arslan, 2006: 13).

- Aile bireyleri arasında sıkıntılara neden ola önemli problemlerden birisi de kurucu neslin şirket kontrolünü bırakmak istememesidir. Bu sıkıntı gelecek nesli bir önceki nesilden daha başarılı olmaya itmektir (Hulshoff, 2001: 13).
- Aile şirketlerinin çoğunluğu ya tek kişinin egemen olarak kontrolü ele aldığı yani tek patrona sahip olma özelliği de taşımaktadır (Kırım, 2003:20).

Yukarıda ki özelliklerden anlaşıldığı üzere ortak noktada tek bir ailenin egemenliği söz konusudur. Bunun en büyük nedeni ise egemenliği bulunan ailenin sermayenin büyük bir kısmını koymasdır (Karpuzoğlu, 2002: 21).Aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasındaki farklar Tablo 2’de şu şekilde gösterilmektedir:

Tablo 2. Aile İşletmeleri ve Diğer İşletmeler Arasındaki Farklılıklar(Şanal, 2011: 10)

AİLE İŞLETMELERİ	AİLE İŞLETMELERİ DIŞINDAKİ İŞLETMELER
Aile üyelerinin işletme yönetimindeki pozisyonları kendi kişisel çıkarları doğrultusunda ömürleri boyunca sürebilir.	Yöneticilerin işletmeye olan bağlılıkları yaptıkları kontratla sınırlıdır.
Aile üyelerinin kariyerleri kendi işletmelerinde gelişir	Profesyonel yöneticilerin tüm kariyerleri boyunca bir işletmede kalmaları nadiren görülür
Aile üyelerinin işletmeye ayıracağı zamanın sınırı yoktur.	Profesyonel yöneticilerin işletmeye ayıracakları zamanları sınırsız değildir.
İşletmenin herhangi bir konuda başarısız olmasının bütün bedelini ve sorumluluğunu üst kademedeki yöneticilik görevini üstlenen aile üyeleri yüklenir.	Diğer işletmelerde görev yapan profesyonel yöneticiye işletmenin başarısızlığı daha az mal edilir.
Yönetici olarak görev yapan bir aile üyesinin görevinesin verilmesi pek olası değildir	Bir profesyonel yöneticinin hata yaptığında görevine son verilme olasılığı yüksektir
Kişisel kazanımlar örgütün büyümesi, aile servetinin genişletilmesi gibi alanlara etki eder.	Kişisel kazanım; terfi, ücret artışı ve yükselme gibi kazanımları ifade eder.
Örgütün performansı daha çok yönetim kademesine fayda sağlar	Örgütün performansı tek bir yöneticiye mal edilmez.
Kararlar alınırken merkeziyetçi bir tutum gözlenir vereni jenerasyonlara geçildikçe merkeziyetçilik derecesinde azalma olabilir	Kararlar takım çalışmasına uygun olarak katılımcı bir düşünceyle alınır.
Örgüt içindeki kontrol sistemleri informel bir yapıya sahiptir	Örgüt içindeki kontrol sistemleri formal bir yapıya sahiptir
Devirde, aile üyeleri arasındaki rekabetten ötürü problemlerli bir süreç yaşanabilir. Profesyonel yönetici ve mirasçılar arasında çatışma çıkma olasılığı yüksektir	Terfilerde, çatışma ve rekabet görülebilir fakat bu rekabetin dozu hissedarlar tarafından işletmeye zarar vermeyecek düzeyde tutulur
Aile üyesi olan yöneticiler kendisine ve ailesine karşı sorumludur.	Yöneticiler hissedarlara karşı sorumludurlar.
Aile içinde yaşanan çatışmalar döngüsel bir seyir izlemekte olup işletmede alınan kararları etkiler	İşletme içinde yaşanan çatışmaların etkisi zamanla azalır izole edilebilir
Aile üyeleri dışındaki işletme çalışanlarının terfi edebileceği üst düzey sınırlıdır ve çalışan bu sınırlıdır.	Çalışanların terfilerinde ve alınan kararlara katılımlarında eşitlik söz konusudur. Bu eşitliğin sonucunda işletme içerisinde adil bir rekabet ortamı algılanabilir
Ailenin sahip olduğu sorunlar işletmeyi doğrudan etkileyebilir.	Çalışanların iş dışındaki problemleri kurumdan çok çalışanın kendi şahsını etkiler.

Temel özelliklerinden bahsedilen ve aile şirketi olmayan işletmelerle de karşılaştırılan aile işletmelerinin de avantajları ve dezavantajları vardır.

1.3. Aile Şirketlerinin Avantajları

Aile şirketlerinin avantajlarına genel anlamda bakıldığında, sırasıyla ailenin özverisi, ailenin şöhreti, çalışanların bağlılığı, uzun dönemli plan yapılabilmesi, idareci

ve paydaşların birliği, aile ilişkilerini geliştirme ve sosyal duyarlılık başlıklarıyla karşılaşılmaktadır (Günver, 2002: 20). Aile şirketlerinde en önemli avantaj olarak karşılaşılan durum, kararların kısa sürede alınabilir olmasıdır (Knight, 1974). Bu durum en önemli kaynağı ise aynı aileye mensup olunmasından dolayı düşünceler rahatlıkla dile getirilebilmektedir. Bu şekilde şirket hedefleri ve kişisel hedefler bir araya gelerek örgütsel amaçlar daha kolay bütünleşmektedir (Kets de Vries, 1993). Aile işletmelerinin avantajları yönetsel, finansal ve örgüt kültürü açısından avantajlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır (www.marmarasps.com.tr).

Aile şirketlerinin finansal olarak avantajlarında öncelikle, sermaye sorununu kendi içlerinden çözümlenmeleriyle aşmaları ve şirket sıkıntıya düştüğünde ise ortakların kendi gelirlerini şirketlerdeki diğer ortaklara göre daha kolay feda edebilmeleri önem taşımaktadır (Karpuzoğlu, 2002: 22). Çünkü ailenin adını taşıyan şirkete aile, çocuğu gibi yaklaşarak iflas edilmemesi için hem müteşebbis hem de diğer aile üyeleri sahip oldukları gelirden kolaylıkla vazgeçebilmektedirler (Alayoğlu, 2003: 24).

Yöneticilerin sürekli değişmesi ve bunun akabinde de yönetim anlayışında da oluşan değişimler işletme açısından önemli sorunlar doğurmaktadır. Fakat bu sorunlarla aile şirketlerinde karşılaşılmamaktadır. Bunun nedeni aile şirketlerinin yönetim politikalarında devamlılık esas alınmaktadır (Bilgin, 2007: 11).

Aile işletmelerinde sosyal bir çevre kazanılması tanınmış bir unvanla sağlanabilmektedir. Bu sosyal çevre aracılığıyla da kurulacak olan iyi ilişkilerle beraber şirketin karlı ve verimli bir hale getirilebilmesi de avantajlar arasında görülebilmektedir. Hem iş çevresinde hem de sosyal çevrede iyi bir görüntü sergilenmesinde önem taşıyan unvan kavramı birçok sorunun çözümüne faydalı olabilmektedir (Dinçay, 2016: 16). Bu avantaj ise daha önce belirtilmekte olan aile şöhreti kavramı içinde düşünülmektedir.

Aile şirketlerinde aile üyelerinin birbirlerini tanımalarından dolayı hem yeni bir işe yönelimde hem de mevcut işte birtakım yönetsel değişikliğe gidilme durumunun da aile şirketleri diğer şirketlere göre bir adım öndedirler. Buna bir diğer neden ise aile şirketlerinde bulunan hiyerarşik düzendir (Aşan, 2010: 7).

Şirketin diğer kuşaklara aktarılmasıyla beraber temsil yetkisinin ailenin çocuklarına geçmesi durumunda başarısızlıklarla karşılaşılmaması için çocuklar küçük

yaşlardan itibaren işletmede farklı bölümlerde çalışmaya başlar ve şirketin gelecekteki durumuna göre yurtiçi ve yurtdışı eğitimlere tabii tutulmaktadır (Dilli, 2013: 12).

Bir diğer avantajlı durum ise kurum kültürü açısından karşımıza çıkmaktadır. Şirkette çalışanlar tarafından inanılan ve paylaşılan bir takım ortak değerleri ifade eden kavram kurum kültürüdür. Kurum kültürünün etkisini gösterdiği alanlar ise çalışanların arasındaki ilişkiden şirketin performansının artırılması gibi kavramlar olarak belirtilmektedir (Vural ve Sohodol, 2004: 327). Ortak kültürün paylaşılarak şirket kültürünün de yaygınlaşmakta olmasının en önemli nedeni aile işletmelerinde çalışan kişilerin aynı aileye mensup olmalarıdır. Öte yandan aile içi problemlerin paylaşarak kazanılan yardımlaşma isteğiyle beraber şirket içinde oluşan bu samimi ilişki aile ilişkilerinde de olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu da şirket içindeki bağı kuvvetlendirerek kurumsal değerlerin oluşumuna katkı sağlayacaktır (Şengün, 2011: 51).Özetle aile şirketlerini diğer şirketlere nazaran olumlu kılan kavramlar olarak mali kaynaklara ulaşım hızı karar almadaki hızlılık, unvanın tanınmışlığı ve kurum kültürünün olumlu olarak oluşturulması gibi başlıklardan bahsedilmektedir (Yaşa, 2006: 14).

1.4. Aile Şirketlerinin Dezavantajları

Örgütsel yapıdaki belirsizlik ve mali kaynaklara ulaşımın sınırlı olmasının yanında aile işletmelerinin taşıdığı dezavantajların nedeni sanılanın aksine yapısallıktan ziyade psikolojiktir. Ailedeki çatışmaların iş ortamına taşınması, liderin şirketin gelişim aşamalarıyla uyumsuzluk gösteren tarzı gibi konular bu psikolojik duruma örnek gösterilmektedir (Altınkaynak, 2007: 14).

İkinci neslin aile şirketi yönetimine uyum sağlayamaması durumu da aile işletmelerinin dezavantajlarından biri olarak göze çarpmaktadır. Bu noktada babalar çocuklara yetki vermekte cimri davranmakla ve eski tarz insanlar olarak da yeniliklere ayak uyduramadıklarıyla suçlanmaktadır (Kaba, 2007:6).

Aile şirketlerinde, yönetim sürecinde yaşanan her aşamanın aile bireylerinden etkilenmesi, aile şirketi olmayan işletmelere göre daha fazladır (Sharma, Chrisman ve Chua, 1997: 2-3). Bu durumda dezavantaj olarak görülebilmektedir.

Aile şirketlerinin dezavantajları yine avantajlarında olduğu gibi finansal, yönetsel ve örgüt kültürü açısından olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Dönmez, 2009: 23-27). Aile şirketlerinin mali açıdan sahip oldukları en büyük dezavantaj, ailenin taşınır taşınmaz veya nakdinin az olması ya da şirketin borçlanmaya olumsuz bakması

durumunda işletmenin büyümemesi ya da olası bir büyüme hızı yavaşlığıdır (Alayoğlu, 2003: 25). Ailenin geçimini sağlamak için kurulmuş olan şirket, aile gereksinimlerini karşılamak adına kendi finansman gereksinimlerinden yoksun kalabilmektedir. Borçlanılmaya karşı olumlu tavır sergilenmesi durumunda bu sefer finans kuruluşlarınca şirketin borç verme yetkinliğine sahip görülmemesi ya da kredilerin yüksek maliyetli olarak verilecek olması da bir diğer zayıflık olarak belirtilmektedir (Özcan, 2015: 98).

Yönetsel dezavantajlarda ise; adam kayırma, aile bireyleri arası rekabet, tutuculuk, merkezîyetçi yönetim, rol çatışması ve devretme sorunu olarak bahsedilmektedir (Elmas, 2015: 20-22). Aile bireyleri işe yerleştirilirken bilgi birikimlerinden ziyade girişimciye olan yakınlıklarına göre işe yerleştirilmektedirler. Adam kayırma kavramıyla fazlaca karşılaşılacak bu tarz işletmelerde, bilgili ve yetenekli kişilerden yoksun kalınmanın yanında şirkette çalışan ve aile üyesi olmayan kişilerin moral ve motivasyonu da olumsuz yönde etkilenmektedir (Karpuzoğlu, 2002: 25).

Aile şirketlerinde yönetsel dezavantaj kümesine; kurumda öngörü, planlama, bütçeleme, raporlama gibi mantıkların gelişmemesi ya da yetersiz gelişmesi gibi örnekler de dahil edilebilmektedir. Çoğu iş aynı zamanda tepe yönetici de olan girişimci tarafından kendi kafasında bitirildiği için başka kişilerin bu işi bilme ihtimali zorlaşmaktadır (Fındıkçı, 2011).

Bir diğer önemli dezavantaj ise profesyonel yöneticilerin olmamasından ya da az olmasından kaynaklı olan tutuculuktur. Tutuculuğun şirkete verdiği zararlar, hızlı ve sürekli büyüme adına gerekli kararların hızlı bir şekilde alınmaması, bilimsel araştırma ve yeni buluşlardan haberdar olunması ve yeni gelişmelere uyum sağlanamaması gibi durumlar şeklinde görülmektedir (www.kurumsaldegisim.com).

Yönetsel açıdan son dezavantaj ise ailede ve işletmede alınan kararların birbiriyle karıştırılarak işletme faaliyetlerinde tatminsizlik oluşması şeklinde belirtilmektedir. Bundan dolayı aile şirketlerinde yönetim, ciddi şekilde zafiyet göstermektedir (Kamacı, 2016: 10).

Son olarak ise örgüt kültürü açısından dezavantajdan bahsedilmektedir. Aile şirketlerinde önem verilen deneyim deneme yanılma yoluyla elde edilen deneyimdir. Fakat olması gereken bu deneyimin yazılı belgeler ve istatistiklerle kazanılmasıdır. (Karpuzoğlu; 2002: 27). Değişen rekabet koşullarında, geçmişteki deneyim ve

koşulların gelecek için her zaman sağlıklı bir ölçü olamayacağı açıktır (Özcan, 2015: 105).

Aile bireylerinin eğitim düzeylerinin düşük olması, ailede iş yaşamına eğitimden daha fazla önem verilmesinden kaynaklanmaktadır. İstihdam edilenlerin aile içinden ama yeterli vafsa sahip olmaması nedeniyle de işletme kendi amaçlarından uzaklaşmaktadır (www.kurumsaldegisim.com).

Dezavantajların avantaja çevrilmesi doğru analiz edilip süzülerek mümkün olmaktadır (Dinçay, 2016: 229). Aile şirketleri ancak taşıdıkları avantaj ve dezavantajların bilinciyle hareket eder ve yapılarını günümüzün rekabet edilebilirlik şartlarına ve çağdaş işletme yöntemi anlayışına uygun olarak dizayn etme noktasında önemli adımlar atabilirler ise; şirketlerin büyümesini, gelişmesini ve sürekliliğini sağlamada başarılı olabilmektedirler (Alayoğlu, 2003: 28).

1.5. Aile İşletmelerinin Yönetim Biçimleri

Aile şirketleri kuruluştan itibaren farklı yönetim biçimlerine sahip olabilmektedir. Zamanla kurumsallaşma adına olumlu olacak şekilde değişiklik gösterebilen ya da aynı kalan bu yönetim biçimleri; merkeziyetçi, katılımcı ve profesyonel yönetim olarak 3'e ayrılmaktadır (Taşhan, 2010: 18).

1.5.1. Merkeziyetçi Yönetim

Diğer bir adı Monarşik yönetim tarzı olan bu yapıda işletmedeki politikalar işletmenin hem sahibi hem de yöneticisi olan kişi tarafından belirlenmektedir. Yani işletme sahibi her ne kadar çalışanlarını koruyarak, ihtiyaçlarını gidererek onlara yardımcı olsa da onlara hiçbir şekilde söz hakkı vermemektedir. Bu açıklamadan yola çıkılarak hükmedici bir yönetim tarzının uygulandığı da söylenebilir (Karpuzoğlu, 2002: 28). Kurucu patron kendine güven duyulmasını isteyen ve personel motivasyonunu sağlarken öte yandan her şey üzerinde kontrol sağlamak isteyen otokratik bir yapıya sahiptir. Basit bir kırtasiye alımından önemli yatırım kararlarına kadar her projeyi kendi demetimi altında tutmak isteyen girişimcinin hükmedici yönetimin diğer bir hali olan “onemanshow” tipi bir yönetim sergilediğinden söz edilebilir (Kaba, 2007: 15).

Merkeziyetçi yönetimde; yeterli sermaye elde edilmesi, hissedarlar arası denge sağlanabilmesi ve sonraki nesil için uygun bir mülkiyet yapısının sağlanabilmesi gibi sorunlarla da karşılaşmaktadır (Gersick vd., 1997: 32). Son kararların işletme sahibi

tarafından alındığı bu yönetim tarzında işletmedeki yöneticilerin tümü ya da önemli bir çoğunluğunun aile üyeleri olduğu ve şirketin değerlerini kurucunun inanç ve değerlerinin oluşturduğu görülmektedir. Oysa şirketin büyümesi için gerekli olan nitelikli personel istihdamı ve sistemli kontrol mekanizmalarının oluşturulması gibi önemli hususlar, merkeziyetçi yönetim tarzında kurulması pek mümkün olmayan yapılardır (Bilgin, 2007: 18).

1.5.2. Katılımcı Yönetim

Bir bakıma oligarşi yönetim biçimine de benzetilen bu yönetim biçiminde, profesyonel yöneticiler şirket hisselerine ulaşabilmektedir ve bunun diğer adına stratejik ortak alma da denilmektedir. Tek patronun yetersizliklerinden kaynaklanan durumların söz konusu olmaması nedeniyle; katılımcı yönetim biçiminin merkezi yönetim biçimine göre daha verimli olduğu gözükmemektedir (Dündar, 2010: 14).

Katılımcı yönetim için bir tanımda da şirketin karar verme sürecine farklı kademelerden personellerin katılması şeklinde bahsedilmektedir (Koçel, 2003: 110). Katılımcı yönetim biçiminin benimsendiği aile şirketlerinde, kurucu ailenin işbirlikçi aile kültürünü benimsediği söylenmektedir (Arslan, 2006: 74).

Görüldüğü üzere aile değerlerinin yanında iş değerleri de önemsenmektedir ve esas olan işe uygun eleman görevlendirmektir. Ancak bu nokta da belirtilmesi gereken husus, aileden olanlarla olmayanların arasındaki iş birliğinin artırılması gerekliliğidir (Karpuzoğlu, 2002: 30).

1.5.3. Profesyonel Yönetim

Bu yönetim biçiminde şirket yöneticileri aile üyeleri tarafından belirlenmektedir ve şirketle ilgili kararlar belirli sınırlar çerçevesinde patron ve diğer aile üyeleri tarafından alınmaktadır. Diğer bir profesyonel yönetim biçimini benimsemiş firmalarda şirkete dair stratejik kararlardan aile bireyleri sorumluyken yönetilmekle ilgili yani operasyonel kararlardan ise profesyoneller sorumlu tutulmaktadır (Alayoğlu, 2003: 44-45). Daha detaylı bir tanım yapılması durumunda; sahipler tarafından yatırım kararları, güncel durum saptaması ve yurtdışı gelişmeleri gibi konularda karar alınması gerekirken; yöneticilerin ise malzeme, para enerji, makine, hammadde ve insan kaynakları gibi kaynakların nasıl daha fazla etkin kullanılabileceğini takip etmeleri gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2002: 30).

Burada rol paylaşımı, aile üyelerinin liderliği profesyonellerin ise yöneticiliği üstlenmesi şeklindedir. Bunun yanı sıra en önemsenmesi gereken durum ise şirketin başındakilerin başarısında, liderlik özellikleriyle beraber yöneticilik özelliklerinin de olması gerçeğidir (Özcan, 2015: 49).

Profesyonel yönetim için profesyonel yöneticiler de gerekmektedir ve bu kavramın her geçen gün önemi artmaktadır. Kar amaçsız kuruluşların çoğunda ve büyük kuruluşların ise hepsinde profesyonellerin yer almasıyla birlikte geleceğin organizasyonlarında profesyoneller tarafından oluşturulacağı düşünülmektedir (Drucker, 1998: 216; Wilson ve Rosenfeld, 1990: 446).

1.6. Aile Şirketlerinin Yaşam Dönemleri

Aile şirketlerinin yaşam dönemleri dört başlık altında incelenmektedir. Bunlar girişimcilik evresi, büyüme ve gelişme evresi, ikinci kuşağa devretme evresi ve halka açılma profesyonelleşme evreleridir (Doğan, 2014: 21-24).

1.6.1. Girişimcilik Evresi

Aile şirketlerinin gelişim döneminin ilk aşamasında, müteşebbisin kişisel değerleri tarafından etkilenen şirket kültürüyle karşılaşmaktadır. Şirket ile girişimcinin bütünlüğü girişimcilik evresini temsil etmektedir (Alayoğlu, 2003: 33).

Fındıkçıya göre kişi; “Çıraklığını yaptığı işi ya da babasının işini yapmaya yönelik bir küçük girişimde bulunur. Hırslıdır, gözü karadır, işin çekirdeğinden gelmiştir, yıllarca başkaları için çalışmıştır.” Yeni yönelim ile artık kendisi için çalışmaya başlamıştır ve başarı kazanmak isteğiyle doludur (Fındıkçı, 2014: 41).

Bu evrede, çocuklar ortaklığa katılmak için çok gençtir ve patron çocuklara sadece simgesel olarak pay verir. Bu durum genç kuşağın bilinçli ya da bilinçsiz olarak ailece önceden belirlendiğini ve ailenin genç kuşağa olan güvenini ortaya koymakla beraber; çocuklar ilerleyen zamanda şirkete ilgi duyabilmesine olanak vermektedir (Özcan, 2015: 51).

Kendi işini kuran girişimciler kararlı olarak görevleri yerine getirme yeteneklerinin olduğuna önce kendilerini inandırmaları gerekmektedir. Müşterileri kazanma ve işlerinde başarılı olabilmek ancak bu şekilde mümkün olmaktadır. Tabi bununla beraber girişimciler kendilerini değişikliklere ve olası olumsuz durumlara da hazırlamalıdır (Kaçar, 2003: 11).

Aile servetinin tüketilmektense korunmaya yönelmesi çoğunlukla girişimcinin isteğidir ve bu evrede karşımıza çıkmaktadır. Girişimcinin tutumu tarafından belirlenen ve bu evrede karşılaşılan bazı kavramlar ise; hissedarların kurulan işletmeye olan bağlılıkları, girişimcilik merakı ve yeni girişimler, mülkiyetin aile ya da aile dışı yönetime teslimi, hissedar ve yönetici görevlerinin ayrılması, işletmenin hissedar taleplerine olan sorumluluğu ve hissedarlara bilgi aktarılması şeklinde söylenebilir (Karpuzoğlu, 2002: 99).

Bu evrede yer alan şirket sahipleri eğer iş yerlerinin kendilerinden sonra da devam etmesini hedefliyorlarsa şirketin kurumsallaşma konusuna özenle yaklaşarak devir planlaması konusunda da adımlar atmaları gerekmektedir (Alayoğlu, 2003: 34).

1.6.2. Büyüme ve Gelişme Evresi

Bu evrede, diğer aile bireyleri şirkete katılma isteği göstermektedir. Bunun başlıca nedeni ise şirketin büyüme dönemine girerek kuruluş aşamasındaki sorunların çözüme ulaştırılmış olmasıdır. Yönetimde bulunan kardeşlerin çocuklarından işi ve işletmeyi tanımalarını istemelerinin yanında bazı aile üyelerinin de yönetici veya ortak olarak işletmeye katıldığı görülmektedir (Kaba, 2007: 8).

Bu evredeki şirketlerin en büyük sorunu mülkiyet sorunudur. Aile şirketlerinde hisseler çeşitli nedenlerden dolayı eşit dağıtılmaya bilir ve bu durum şirket içinde aile bireyleri arasında çeşitli çatışmalara neden olabilmektedir. Bu sorunların çözümünde; şirket içinde yetkilendirilmiş profesyonel yöneticiler kullanılarak, bütün aile bireylerinin de bu yöneticilere güvenmesi ve destek olması gerekmektedir (Aşan, 2010). Bu evre aile işletmelerinde kurucu için zor bir evredir. İşletmenin her bir aşamasında bulunmuş, yürütmenin sorumlusu olmuş bir kişinin kendi yetkilerini profesyonellere devrederek kendine verilen bu yeni rolü kabul etmesi bir hayli zordur (Güleş, Arıcıoğlu ve Erdiren Çelebi, 2013: 102).

Bu evrede karşılaşılan sorunlardan birisi de şirketin sermayeye gerek duymasına nedeniyle karın sürekli işe yatırılmasını isteyen şirketteki kardeşler ile konforlu hayatını sürdürebilmek isteyen şirket dışındaki kardeşlerin kar dağıtımını istemelerinin yarattığı sıkıntılardır (Kırım, 2007: 23).

Bu evrede işletme pazar payı artış göstererek satışların yükselmesine ve karlılığa neden olur ve bu durum borçlanma ihtiyacını azaltır. Yine bu evrede hizmetlerin ve ürünlerin tüketiciler tarafından bilinip ve talep edilmesinin yanında; aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu ve aile bütünlüğünün sağlanmasında

ve korunmasında işletmenin aracılık görevini üstlendiği de bu evrede görülmektedir (Köse, 2010: 10). Yine bu aşamada pazar şartlarına ve işletme amaçlarına uygun sistemler kurulur ve aile fertlerinin yetersiz kaldığı bir durumda iş ile işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek profesyonel yöneticiler istihdam edilirse, işletmenin daha sonraki aşaması olan “ikinci kuşağa devretme evresi” ‘ne geçişi daha sağlıklı olmaktadır (Alayoğlu, 2003: 37).

1.6.3. İkinci Kuşağa Devretme Evresi

Üçüncü evre olan bu aşamada; kuzenlerin yönetime girerek önemli kararlar alması söz konusu olmaktadır ve bu evrede aile şirketleri karmaşık aile şirketleri olarak da adlandırılmaktadır (Atıla, 2007: 52). Çünkü bir halef seçilecek olması akıl karıştırıcı bir iş olarak göze çarpmaktadır (Slater, 2000: 298). Diğer ismiyle kompleks aile şirketleri, iş hayatı ve aile ile arasındaki ilişkinin çok yönlü olduğu ve bu ilişkinin karmaşık hale gelerek büyümenin de neden olmasıyla birlikte çeşitli ilke ve standartlara ihtiyaç duyulmaya başlanan aile şirketi olarak göze çarpmaktadır (Kaba, 2007: 10).

Aile şirketlerinde yönetim kurulu formalite bir yapı olarak görülmekteyken; bu evrede ortak sayısının artmasından dolayı yönetim kurulu önem kazanmaktadır. Çoğunluğunu aile üyelerinin oluşturduğu bu yönetim kurulunun gündemi işletmenin stratejik konularından ziyade kişisel konulardan oluşmaktadır (Altınkaynak, 2007: 27). Şirkette işlerin büyüdüğü ve ailenin işe yetişemediği bu dönemde nasıl bir yönetim anlayışının olacağı ve bu durumda ailenin şirkette nasıl bir rol üstleneceği de bu aşama da belirlenmektedir. Bu sayede aile üyeleri arasındaki sorunların şirkete yansımaması sağlanmış olmaktadır (Taşhan, 2010: 18).

Bu evrede aile şirketleri büyümelerine rağmen bu büyüme ivmesi fazla değildir (Batı, 2010: 54). Yine bu evrede istihdam edilenler genellikle aile üyelerinden seçildiği için işe alımlar sırasında adilane davranılmasının gereklilikleri ortaya çıkmaktadır. Şayet şirketteki çalışanlar sadece yakınlardan oluşarak işin gerektirdiği özelliklere sahip olunması detayı ikinci plana atılırsa uzun vadede ciddi sıkıntılarla karşılaşılacaktır (Şengün, 2011: 45).

Bu karmaşık yapıyı başarılı bir şekilde yönetmenin yolu, şirketin ve aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasına yönelik gerekli adımların atılarak, bu sürecin hızlıca tamamlanmasıdır. Bu çerçevede özellikle, aile ilişkilerinin sağlıklı düzenlenmesini sağlayacak aile planlarının ve kurullarının oluşturulması gerekmekte

ve bu bağlamda öncelikle yapılması gereken “hissedarlar sözleşmesinin” hazırlanarak; şirket hissedarlığı ile aile üyeliği arasındaki çizginin belirlenmesidir (Alayoğlu, 2003: 39).

1.6.4. Halka Açılma ve Profesyonel Yönetim Evresi

İş kurarak başarılı olan ve yeni bir büyüme aşaması yaşayan işletmenin, mülkiyet olarak da genişlediği ve doyum noktasına ulaştığı evre bu evredir (Fındıkçı, 2014: 44). Sürekliliği başaran aile şirketlerinin yer aldığı bu evre, kurumsallaşma ögelerinin yoğun şekilde yaşandığı ve artık aile değerlerinin iş değerleri karşısında ikinci plana atıldığı bir evredir (Özcan, 2015: 61).

Bu aşamada şirketin faaliyetleri yerine getirilirken kan bağı ve güvenilirlik ikinci plana atılarak işler ön plana çıkarılmaktadır (Alayoğlu, 2003: 40). Bu bağlamda işler analiz edilir ve analiz edilen bu işlerin yerine getirilebilmesi adına yöneticilerin sahip olması gereken özellikler, işlerin verimli ve etkin olarak yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan bazı araç gereçler ve yetkiler açık bir şekilde belirlenmektedir (Özcan 2015: 61-62). Aile içi ilişkiler; performans değerlendirme ve insan kaynaklarına dair planlamalarda, yerini bilgi yetenek ve beceri gibi önem teşkil eden kavramlara bırakmaktadır (Şanal, 2011: 13).

Bu evredeki aile şirketlerine ait başka bir özellikten de şirketin karlılığıyla beraber bütün müşterilerin nasıl memnun edilebileceğine odaklanılarak toplumsal ve sosyal anlamdaki amaçlar gerçekleştirmeye çalışılmaktadır. Sahip olunan olumlu firma imajının korunması ve bu imajın daha da geliştirilerek faaliyetlerin topluma yarar sağlayacak şekilde düzenlenmesi de departmanlara ayrı ayrı başarı yüklenmesinden ziyade işletmenin tümüyle beraber başarılı olunması anlayışını getirmektedir (Karpuzoğlu, 2002: 116).

Bu evredeki şirketlerde bilinen en yaygın sorun, aile içinde olan yöneticilerle, profesyonel yöneticiler arasındaki çatışmadır. Yönetimde yer alan aile bireyleri işin ehli olarak şirkete getirilmiş profesyonellere cephe alarak, şirketin aile şirketi olmasına rağmen dışarıdan kişilerin etkin olarak yönetimde rol olmalarından dolayı kurumsallaşmaya ve profesyonel yöneticilere muhalefet edilmektedir (Dilli, 2013: 10).

Bu son evreye gelen aile şirketlerinde, ileri düzeydeki kurumsallaşmış yapı nedeniyle ortaya çıkan hantallaşma nedeniyle; bir takım formlar doldurulması, imzaların tamamlanması ve bir takım kuralların onayı gibi uygulamalar nedeniyle stratejik konulara ilişkin karar verme sürelerinin belirli ölçüde artması ve bu sürede

bazı fırsatlar kaçırabilme tehlikesini izale edecek şekilde, aile şirketlerinin sahip oldukları kendilerine has karakteristik özelliklerinin sağladığı avantajları değerlendirerek ve kurumsal kimliğini bozmadan, örgüt yapısında gerekli esnekliği sağlayacak ve bu tür tehlikeleri önleyecek tedbirler alınmaktadır ve yöntemler geliştirilmektedir (Alayoğlu, 2003: 41). .

Sonuç olarak, aile şirketlerindeki asıl amaç; şirket aidiyetini ve geleneğini yıllar boyu devam ettirmek ise işletme devir işlemleri; işletme aileye ait olsun ya da olmasın amaç güçlü bir mali yapı ise işletme içinde güçlü bir yönetim kurulu ve buna bağlı olan bir finans yönetimi oluşturmak gerekmektedir (Leenders ve Waarts, 2003).

Genel özellikleriyle anlatılan aile şirketlerine kurumsallaşma açısından da yaklaşmaktadır. Aile şirketlerinin kendine has özellikleri ve aşamaları olması yanında kurumsallaşma ile ilgili de aşamalarla karşılaşmaktadır. Kurumsallaşmanın aile şirketleri üzerinde ki etkileri de incelenmektedir.

2. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma kelimesinin kökeni olan kurum kelimesi Türk Dil Kurumu'nda belirli düşüncelerin, davranış kalıplarının, bireyler arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı görevlerin oluşturduğu, köklü birtakım törelere dayalı toplumsal örgenleşme olarak belirtilmiştir(www.tdk.gov.tr). Kurumsallaşma ise, kurumsal hale gelmek, örgütlü olunmaya başlanması ve devamlılığın kazanılması olarak tanımlanmaktadır (Özcan, 2015: 179).

Kurumsallaşma kelimesine farklı açılardan ve farklı alanlardan bakıldığında çeşitli tanımlarla karşılaşılmaktadır. Kurumsallaşma; şirketlerin, kişilerin haricinde; birtakım kurallardan, norm ve prosedürlerden oluşmaları, işlerin nasıl yapılacağına dair yöntemlerin kendilerine has olarak belirlenmesi ve böylece diğer firmalardan farklı bir şekle sahip olunması süreci olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 72). Meyer ve Rowan'a göre kurumsallaşma; işletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan sistemi ve bu sistem sonucu ortaya çıkan uygulamaların icra edilmesidir (Brianvd., 2003: 340-341). Yani, çevre uyumu olarak belirtilen tanımda kurumsallaşmadan; çevre değişimiyle beraber örgütteki değişikliğin ve aynı zamanda bu farklılaşma doğrultusunda normlaşmanın kazanılması ifadesiyle bahsedilmektedir (Alayoğlu, 2003: 62).

Örgütün sosyal yapısı açısından kurumsallaşma tanımında ise; bir şirkette, o şirketin fonksiyonlarını yerine nasıl getirdiğinden bahseden, kendi aralarında belirli bir örgüt kültürü oluşturmuş ve uyumlu düşünceler bütünüyle beraber kalıplaşan davranış ve değer yargıları içeren bu kavramları açıklanabilir bir şekle sokan, araç ve gereçlerle beraber bu amaca hizmet eden bayrak rozet ve renk gibi birtakım simgesel öğelerden oluşan bir bütün olarak adlandırılmasından bahsedilmektedir(Ozankaya, 1991: 124).Kurumsallaşmanın tanımın işletme faaliyetleri ve çalışanlarla olan bağlantılarını göz önüne alarak yapıldığında; bir işletmenin faaliyetlerini insan unsuruna bağlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini karşılayan kavrama kurumsallaşma adı verilmektedir (www.ticariyer.com).

Kurumsallaşmada önemli olan, bir kurumun işleyişini devam ettirmesinde; personelin bireysel yöntemlerine bağlı kalmaksızın, işletmenin kendi özgü yöntemler

üretmesi ve çalışanların istifa etme ihtimalinin de dahi işlerin aksamadan yürümesi için ilgili yapı ve süreçlerin oluşturulmasıdır (www.marmarasps.com.tr).

İşletmeler bünyelerinde farklı nedenlerle kurumsallaşmayı hedefleyebilirler. Bu hedefler doğrultusunda ilk akla gelenler; karlılığın artırılması, hizmet kalitesinin artırılması, işlerin yetki kişiler tarafından yapılmasının istenmesi, belirli bir hiyerarşiye sahip olunması, yetki ve sorumlulukların belli olması gibi konulardır. Kurumsallaşmaya en fazla ihtiyaç duyulan şirketlerin ise kuruluş açısından bakıldığında merkeziyetçi bir yapıya sahip olan aile şirketleri olduğu söylenebilir.

Ailenin en kolay tanımı; anne, baba ve çocuklardan oluşan en küçük sosyal birimdir. Şirket tanımlanırken ise mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerini bir araya getiren birim şeklinde anlatılmaktadır. Ailelerde daha çok informel yapılanma göze çarparken şirketlerde ise daha rasyonel dinamikler ağır basmaktadır. Dolayısıyla aile şirketinin kurumsallaşma adımı atması bu nedenle daha fazla önem kazanmaktadır (Şengün, 2011: 57).

Aile işletmeleri günümüzde özel sektörde ve girişimcilik alanında önemli bir yer tutmaktadır. Bununla beraber aile şirketlerini diğer şirketlerden ayrı kılan kurumsal kimlikleriyle beraber kendilerine has yönetim yapıları, 1980 yılından itibaren akademik çalışmaların yanı sıra iş dünyası içinde de fazlaca incelenmeye başlanmıştır. Aile şirketlerinin öncelikle bilimsel çevre ve araştırmacılar daha sonra ise hükümetlerin ve strateji organlarının ilgi odağı haline gelmesinde aile şirketlerinin yapısal özellikleri, güçlü ve zayıf yönleri, sorunları, kültürü, yönetim yapıları gibi ilgi çeken farklılıkları önemli bir yer tutmaktadır (www.anahtar.sanayi.gov.tr).

Önem derecesi bu kadar yüksek olan aile işletmelerinin hem Türkiye’de hem de dünyada ortalama ömürleri 25 ile 30 yıl arasında değişmektedir. Bu şirketlerin üçüncü kuşağa ulaşma oranları ise yaklaşık olarak %15-%20’dir (Fındıkçı, 2008: 92). Kurumsallaşmayla gerçek anlamda anlatılmak istenen sistemli hale gelebilmektir. Yani bütün sistemlerde olduğu gibi kurumsallaşmada da sistemi oluşturan parçaların rol ve görevlerinin belirlenmiş olması gerekmektedir. Bununla amaçlanan sistemin kendi bütünlüğüyle beraber işlemesi ve etkileşim alt yapısının oluşturulmasıdır (Kırım, 2007: 10). Kurumsallaşmada kişiler değil kurallar geçerlidir. Bu nedenle işletmeye zarar verebilecek kişi, hissedarlardan, aileden biri, hatta kurucu patron bile olsa uyarılmalıdır. Kurumsallaşma işletmeyi aileye karşıda korumalıdır. Patron başta olmak

üzere aile bireyleri eleştiriye ne kadar açık ise kurumsallaşmaya geçiş de o derece kolay olmaktadır (Yıldız, 2008: 90).

2.1. Aile Şirketleri İçin Kurumsallaşmanın Önemi

Aile şirketlerinde güç dengesi kurumsallaşmanın yanında olmalıdır. Kurumsallaşma şirket içinde birden fazla kimliğin kullanılmasını kabul etmeyeceğinden ve sadece yönetici kimliğine izin vereceğinden dolayı; kurumsalla yönetim kurallarının işvereni ve şirkette istihdam edilmekte olan diğer aile bireylerini de ilgilendirdiği bilinmelidir (Özcan, 2015: 198).

Aile şirketlerinde, aile bireyleri tarafından şirketteki değişimlere ve bu değişimlerin finansal ve duygusal anlamda nelere neden olabileceği gibi durumlara karar verilmesi gerekirken; aile ilişkilerinin şirketteki yoğunluğundan dolayı bu karar alma zorlaşmaktadır. Bu durum ise uygulanacak kararlarda profesyonel kişilerden yardım alınmasını gerektirmektedir ve bu da kurumsallaşmanın önemine örnek olarak verilebilmektedir (Karpuzoğlu, 2002: 126).

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın bir önemli göstergesi de işlerin tepe sorumluluğu ve karar verenin sadece aile üyeleri ile sınırlı olmamasıdır. Yani aile dışındaki yöneticilere de yetki ve sorumluluklar verilerek, yönetim kurulunda yer alan aile üyelerinin işlerin denetiminden sorumlu olması; günlük işleyişin ise profesyonel yöneticiler tarafından takip edilmesi amaçlanmaktadır (Fındıkçı, 2014: 106).

Aile şirketlerinin buldukları sektörde söz sahibi olabilmeleri için kişilere bağımlı olmayarak profesyonelce yönetilmeleri gerekmektedir. Burada amaçlanan ise değişimin ve rekabetin yaşandığı günümüz ekonomisinde varlıklarını koruyabilmektir. Şirketlerin bu aşamada ihtiyaç duydukları şey ihtiyaç istek ve hırstan ziyade profesyonelleşmektir (Alayoğlu, 2003: 62).

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın önemine; şirkette kurumsallaşma ve aile ilişkilerinde kurumsallaşma olmak üzere iki başlık altında da değinilmektedir (Taşhan, 2010: 44). Şirketin kurumsallaşmasında; amaçlara dair bir örgüt yapısına sahip olma, iş ve görev tanımlarının yazılı hale gelmesi, iç yönetmelikler oluşturma ve son olarak yetki ve sorumlulukların dağıtılıp profesyonel anlayışta bir yönetim uygulaması gibi önemli başlıklardan bahsedilmektedir (Kırım, 2007: 11). Aile ilişkileri kurumsallaşma kavramı içerisinde incelendiğinde ise en önemli faktörün iletişim ve bu iletişimde aile bireylerinin birbirlerini anlamalarıyla mümkün olduğuyula karşılaşmaktadır (Taşhan, 2010: 45). Ayrıca aile ilişkilerinin kurumsallaşması sürecinde de ilerleyen

bölümlerde detaylı olarak bahsedilmekte olan aile anayasası, gelecek nesillerin yetiştirilmesi, yönetimin devri, ücretlendirme ve nepotizm gibi konularla da karşılaşılmaktadır (Sarı, 2010).

Türkiye’de aile şirketlerinin mevcudiyetlerini koruyarak gelecek nesillere ulaştırılmaları ve pazar paylarını artırmaları için fazla vakit kaybetmeden kurumsallaşma adına çalışmalar yapmaları yani diğer bir deyişle profesyonelleşmeye dair örgüt yapısını kazanmaları gerekmektedir. Kurumsallaşmayı geri plana atarak büyüme gerçekleştikten sonra bu alanda çalışmalar yapmaya başlayan şirketlerin başarısız oldukları görülmektedir. Kurumsallaşma çalışmaları büyüme ve gelişme aşamaları arasında gerçekleştirildiği zaman sağlıklı bir sonuç elde edilmektedir. Kurumsallaşmayı bu şekilde yapan firmaların büyüme süreklilikleri devam ettiği için dolaylı çalışmaların zamanının iyi belirlenmesi gerekmektedir (Kaba, 2007: 18).

2.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci

Aile şirketlerinde kurumsallaşma belirli bir süreç doğrultusunda ilerlemektedir. Belirtilen bu süreç, aile şirketlerinde hem şirketin hem de aile bireylerinin arasındaki iletişimin kurumsallaşması birbirine bağlı çeşitli alt süreçlerden oluşan bir süreç dâhilinde oluşmaktadır. Bu alt süreçte yapılması gereken hazırlıklar, aile konseyinin kurulması, aile anayasasının hazırlanması ve devir planlamasının yapılmasına ek olarak ücretlendirme ve nepotizm olarak da tanımlanabilmektedir (Civan ve Yaşar, 2005: 262).

2.2.1. Aile Anayasası

Bir aile işletmesi genişledikçe, aile üyeleri arasında iletişim sağlamak ve doğru kararlar almak amacıyla bir forum oluşturma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Yaşa, 2006: 48). Bu uygulamaya örnek olan aile anayasası, öncelikle aile konseyinde bulunan daha sonra tüm aile fertleriyle beraber akrabalarında bulunduğu, aile ilişkilerinin düzenlenmesine yardımcı olan bir belgedir (Güleş, Arıcıoğlu ve Erdiren Çelebi, 2013: 283).

Aile anayasası, ailedeki bireylerin arasında çıkabilecek olan problemler ve şirketlerin devamlılığı konusunda medya gelen olumsuzlukların, konuyla alakalı bütün aile bireylerinin tartışması sonunda temel ilkeler belirlenerek hazırlanan yazılı bir metindir (Kaba, 2007: 39). Yetki paylaşımından dolayı ortaya çıkan sorunların çözülmesine yardımcı olması da aile anayasasının yararlarından biridir. Etkin yapılmayan

yetki paylaşımları sorun teşkil etmektedir. Yetkiyi devretmek istemeyen işletme sahibinin her kararın kendisine ait olmasını istemesi sorunların büyümesine neden olmaktadır (Özcan, 2015: 254).

Aile anayasaları birbirinden farklı konular içermesinden dolayı ve her ailenin kendi yapısına göre de düzenlenebilecek yapıda olmasına rağmen çoğunlukla aşağıdaki konuları içermektedir (Kırım, 2007: 51);

- *Aile şirketine girmek, katılımında bulunmak ve bu şirketlerde kalabilmek için gerekli alt koşullar,*
- *Hissedarların çıkarları ve kar dağıtım konularında temel ilkeler ve kurallar,*
- *Devir için kıstaslar*
- *Davranış ilkeleri*

Sonuç olarak; iş ve ailedeki genişleme, işin içine artık ikinci kuşağın da girmesi, gelin ve damatlarında karar almaya dâhil olma istekleri gibi konularda nasıl uygulamalarda bulunulacağına dair yazıları kapsayan bu tarz metnin bulunması, aile üyelerini rahatlatarak olası problemlerin önüne geçmektedir (Yıldız, 2008: 43). Aile anayasasının hazırlanma süreci Tablo3'de gösterilmektedir

Tablo 3. Aile Anayasasının Hazırlanma Süreci (Güney, 2008: 196)

Aile Formunun Düzenlenmesi
Aile Anayasası Oluşturma İhtiyacının Tespiti
Konsey Üyelerinin Seçim Yönetiminin ve Kriterlerinin Belirlenmesi
Aile Konseyinin Oluşturulması
Aile Konseyinin Amacının, Çalışma, Seçim, Görevde Kalma Koşullarının ve Kriterlerinin Belirlenmesi
Ailenin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Belirlenmesi
Aile Anayasasının Kapsamının Belirlenmesi
Aile Çalışma Gruplarının Oluşturulması
Aile Anayasası Taslağının Hazırlanması
Aile Anayasası Taslağının, Aile Formunda Sunulması ve Aile Üyelerinin Görüşlerinin Alınması
Aile Anayasasının Nihai Hale Getirilmesi
Aile Anayasasını Revize Etme Değiştirme Koşullarının Tespit Edilmesi
Aile Anayasasını Uygulamayı Teşvik Edici Sistemlerin Geliştirilmesi
Hükümlere Aykırı Durumlar için Disiplin Sistemlerinin Geliştirilmesi
Aile Anayasasının Nihai Halinin Aile Formunda Sunulması ve Aile Üyelerine Dağıtılması

2.2.2. Gelecek Nesillerin Yetiştirilmesi

Aile işletmelerinde kurucular anayasayı hazırlama amacını da etkileyen; ya çocuklara şirket yerine iyi bir varlık bırakabilmek ya da firmayı en tepeye taşımak gibi birbirinden farklı iki karar alabilirler (İncekara, 2010: 19). İşte bu amaçlar doğrultusunda şirket kurucuları, genç nesilleri yetiştirerek, uzun dönemli bir yönetim devir planı gerçekleştirmelidirler (Scarborough ve Zimmerer, 1996).

Bu süreç ile ilgili esasların bir kısmı başlıklar halinde şu şekilde özetlenmektedir (Fındıkçı, 2014: 218);

- *Yeni kuşakların yetiştirilmesi ile ilgili sorumluluğun kime ait olduğunun belirlenmesi,*
- *Yeni kuşakların mevcut iş yerini mutlak ve zorunlu iş kapısı gibi görmemeleri gereği,*
- *Çocukların eğitim hayatları süresince, mümkün olduğunca dışarıda herhangi bir iş yerinde, imkân yoksa kendi iş yerlerinde işe alışmaları, yaz aylarında çalışmalarıyla ilgili kuralların belirlenmesi,*

- *İşe yerleşmesi sürecinde yeni kuşaklara, aileden oldukları için iltimas yapılmaması, işletmedeki ihtiyaca öncelik verilmesi,*
- *Yeni kuşakların sahip oldukları potansiyeli en iyi biçimde işlemeleri, en iyi biçimde yetişmeleri için gereken eğitim ve kişisel gelişim olanaklarına sahip olmaları, daha da önemlisi ailenin temel değerlerine sahip olarak yetiştirilmeleri*
- *Aile üyelerinin yeni kuşakları yakından izlenmeleri, uygun görülmeyen düşünce ve davranışlarında önlemlerin alınması,*
- *Gelecek kuşakların, işin ilerleyen dönemlerde genişlemesiyle beraber hangi alanlarda ihtiyaç duyulacaksa o alanlarda yetişmeleri, yabancı dil edinmelerinin yanında eğitimlerine yurt dışında devam etmeleri.*

Sonuç olarak kurumsallaşma sürecinin en önemli aşamalarından biri olarak gelecek nesillerin yetiştirilmesi evresi sayılmaktadır. Bu bağlamda çoğu kurucu gelecek kuşaklarla tartışma içine girerek hata yapmaktadır. Girişimcilik özelliğine sahip kurucunun gelecek nesillere yetiştiricilik yapması çok zordur ve yine girişimci tarafından sabırlı ve özverili olunması gereken bir durum olarak karşılaşılmaktadır (Uslu, 2011: 78).

2.2.3. Yönetimin Devri

Birçok aile işletmesi kurucusu işletmenin yönetimini ya da mülkiyetini devretmek istediği zaman bu devri aile üyelerinden birine yapmak istemektedir. Bu aşamaya “bayrak devri” aşaması da denilebilir (Güleş, Arıcioğlu, Erdiren Çelebi, 2013: 328). Girişimci vefat ettikten sonra ya da iş görme yetisini kaybettiği zaman işletmenin kimin tarafından yönetileceğinin tespiti yine bu aşamada ortaya çıkmaktadır (Taşhan, 2010: 61). Aile şirketlerinde genelde, işletme açısından hayati öneme sahip olmasına rağmen devir planlamalarının ya zamanında yapılmadığı veya devir sürecinin kendiliğinden gerçekleşmesinin beklendiği gösterilmektedir (Kamancı, 2016: 27).

Yönetimin devri esnasında dikkat edilmesi gerek hususlar ise şu şekilde sıralanmaktadır (www.mehmetsusluoglu.blogspot.com.tr);

- *Misyon ve vizyonun belirlenmesi,*
- *Stratejik planının belirlenmesi,*
- *Mevcut durumun analizi ve hedefin belirlenmesi*
- *İç ve dış koşulların ve koşullarda meydana gelebilecek olası değişimlerin belirlenmesi,*

- *Yöneticinin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi,*
- *Varis seçilirken kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi,*
- *Varisin yöneticilik için nasıl hazırlanacağına dair stratejinin belirlenmesi,*
- *Gelecekte tepe yönetim ekibinin seçilmesi ve ekibin yetiştirilmesine yönelik politikaların oluşturulması,*
- *Girişimci ve tepe yöneticisinin emeklilik zamanının belirlenmesi,*
- *Emeklilik şartları belirlenerek emekli olduktan sonra alacağı ücretin saptanması,*
- *Aile planının belirlenmesi,*
- *Miras planı yapılarak vasiyetname hazırlanması,*
- *Acil durumlarda uygulanacak planın belirlenmesi,*
- *Girişimci vefat ederse ya da iş göremez duruma gelirse işin başına gelecek olan varis bu yaşa gelinceye kadar görev alacak profesyonellerin belirlenmesi ve bunların yetki ve sorumluluklarının tespit edilmesi.*

Sonuç itibariyle, şirket sahibinin herhangi bir nedenle firmada bilfiil çalışmaması durumu söz konusu olduğunda, şayet lider henüz sağlığı yerinde iken aile fertleri ve diğer şirket hissedarları ile birlikte istişare edilerek ve üzerinde uzlaşarak paylaşılan bir devir sistemi kurmuş ve sistemin gereklerini yerine getirmiş ise böyle bir durumda şirkette liderlik için güç mücadeleleri yaşanmayacağı gibi yönetim boşluğu da ortaya çıkmayacaktır (Alayoğlu, 2003: 100).

2.2.4. Ücretlendirme ve Nepotizm

Aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde bir diğer önemli adım ücretlendirme politikaları ve bu politikalara bağlı olarak sıklıkla karşılaşılan nepotizm sorunlarıdır (Koyuncu, 2015: 32). Bu bağlamdan yola çıkılarak, aile şirketleri ile diğer şirketlerin en büyük fark, sahipler, ortaklar ve patronlar arasında, geçmişten günümüze kadar gelen kan bağı ve akrabalık ilişkileridir (Dinçay, 2016: 38). İşte bu nedenle aile şirketinin sahipleri yönetimde aile üyelerini tercih etmeleri doğal karşılanmaktadır. Fakat burada dikkat çekilmesi gerek nokta, oldukça birikimli ve donanımlı profesyoneller varken aile içerisinde istihdam edilen kişinin yeterli birikime sahip olamaması durumudur (Şengün, 2011: 82).

Aile şirketlerinde gelir dağılımı ve değerler gibi konular duygusal düşüncelerden etkilenmektedir. Aile bireyleri arasında etkin çalışanlarla çalışmayan kişilere verilen ücretlerde hata yapılması eşitsizlikleri beraberinde getirmektedir. Bu

nedenle aile şirketleri para politikalarının üzerine daha hakkaniyetle eğilmelidir (Acar, 2014: 61).

Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreçlerinden bahsedilmekle beraber kurumsallaşma aşamalarının, işletmenin yönetim fonksiyonlarındaki adımlarıyla da karşılaşılmaktadır.

2.3. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Adımları

Temel yönetim fonksiyonlarından olan; planlama, örgütleme, yürütme koordinasyon ve kontrol başlıklarında kurumsallaşmanın adımlarıyla karşılaşılmaktadır (Arslan, 2006).

2.3.1. Planlama

Şirket geleceğini görerek ve amaçlarına hâkim olarak hareket etmelidir. Planlama, şirketin amaca giden yolda neyin ne zaman kim tarafından nasıl ve nerede yapılacağına belirlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Aile şirketlerinin önemli sorunlarından birisinin süreklilik olması ise genellikle planlama yapılmamasından kaynaklanmaktadır (Özcan, 2015: 205).

Yapılan bir araştırmadan elde edilen verilere göre %68,2 oranında aile şirketi, ilerleyen zamanda kime devredileceğini kararlaştırmamıştır (Ateş, 2005:179). Bunun nedeni ise devir planlamasını gerçekleştirecek uzman personele sahip olunmaması, devirin olumsuz sonuçlar getirebileceği düşüncesi, küçük ölçekli olunması, üst yönetimin planlamanın ne kadar önemli olduğu hakkında bilgi sahibi olmaması gibi durumlardır (Kula, 2003: 677-683).

Ailenin büyüme süreciyle beraber şirkette görev alması düşünülmeyen bireyler için; bu kişilerin başarılı olabileceklerinin düşünüldüğü alanlar hazırlanmaktadır. Bunun nedeni ise kendilerinde gördüğü potansiyeli sergileyecek ortam bulamayan kişiler saldırganlaşarak aile ilişkilerine zarar verir ve doğal olarak bu tutum şirkette zarar görmesine neden olmaktadır (Alayoğlu, 2003: 125).

Aile şirketlerinin sahip olduğu uzun dönemli bakış açılarını avantaja çevirecek stratejik yapıdan yoksun olmaları; aile üyelerinin şirketin uzun yıllar var olmasını istemek dışında bu konu hakkında gereken planlamanın yapılmamasından kaynaklanmaktadır (Arslan, 2006: 79). Yine aile şirketlerinde çalışanların aile içi güç dengelerini ve aile büyüklerinin düşünce biçimleri ile isteklerini küçük yaşlardan itibaren öğrenmiş olmalarının avantajından yararlandıklarını, dolayısıyla amaçlar

arasındaki bütünleşmenin daha yüksek olduğunu ve amaçlara ulaşmada olumlu grup sinerjisinden yararlandığında da bahsedilmektedir (Karpuzoğlu, 2002: 138). Aile şirketlerinin planlamaya ilişkin belirgin özellikleri Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4. Planlama ve Aile Şirketleri (Bilgin, 2007: 59)

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
PLANIN TEMEL UNSURLARI	Misyon, Vizyon, Amaç, Hedefler	Hedefler
PLAN TEMEL TÜRLERİ	Aile, Miras, Varis, Stratejik Plan, Stratejik Durumsallık Planı	Eylemsel, Yönetmel Planlar
PLAN SÜRESİ	Uzun, Orta, Kısa	Orta, Kısa
PLANLAMADA DİKKATE ALINAN UNSURLAR	Aile ve işletme değer ve inançlarının bütünleştirilmesi ile aile ve işletme amaçlarının uyumlaştırılması	Aile inanç ve değerleri ile aile ile işletme amaçlarının saptanması

2.3.2. Örgütlenme

Yönetimin ikinci aşaması örgütlenme fonksiyonudur. Örgütlenme, planlama sonucunda belirlenen şirket hedeflerine yönelik örgüt yapısının kurularak, belirlenen hedeflere hızlı bir şekilde ve yüksek derecede kar elde ederek ulaşabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür (Genç, 2005:100).Kurumsallaşmada kalıplaşmış bir örgüt yapısından söz edilmemektedir. Çalışma alanı, yönetim sistemi, içinde bulunan mevcut sosyal ve ekonomik çevre kurumsallaşmanın değişiklik göstermesinde etkili durumlardır. Değişmeyen tek şeyin ise güçlü sisteme sahip işletmenin ihtiyaçlarına cevap verme özelliği olan örgüt yapısı olduğu söylenebilir (Özcan, 2015: 205).

Aile şirketlerinin örgütlenme fonksiyonları içinde iş tanımları, denetim alanları, departmanlara ayırma ve yetki devri ile ilgili konular bulunmaktadır. İş tanımı kavramından çalışanların yapmaları gereken işler anlaşılmaktayken, küçük

işletmelerde bu tanımın içerisine girişimcinin çalışandan beklediği her işin girdiği görülmektedir (Karpuzoğlu, 2002: 145).

Örgütleme gelerinden söz edilirken bir de kontrol alanından yani yöneticinin ne kadar astı denetleyebileceğinden bahsedilmektedir. Yöneticinin emir verip, rapor alacağı astlarının sayısının az olduğu şirket orta büyüklükte bir şirket ise girişimci öncelikle finansman departmanını akabinde ise pazarlama departmanını oluşturarak işe başlamaktadır ve bu bölümlere ayrılmayla beraber girişimci tarafından denetlenecek ve ilişi kurulacak kişi sayısı azalmaktadır (Sarı, 2010: 67). Bununla beraber her departmandaki sorumluluklar belirtilerek sorumluluğun gerektirdiği yetki de belirlenmektedir. Görevler tanımlanarak yetki ve sorumluluk dengesi de sağlandıktan sonra birimlerin kime rapor edileceği, kime bağlı olduğu tespit edilerek iş akışına göre organizasyon şeması düzenlenmektedir (Alayoğlu; 2003: 125-126). Tablo 5’de, örgütleme ve kurumsallaşma düzeyleri düşük ve yüksek olan aile şirketlerinin ilişkileri gösterilmektedir

Tablo 5. Örgütlenme ve Aile Şirketleri (Karpuzoğlu, 2002: 148)

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
KUMANDA BİRLİĞİ	Her astın bir amiri vardır.	Her astın bir amiri var gibi görünse de kurucu ortak çalışanlarla birebir ilişki kurmayı tercih eder
DENETİM ALANI	İşe, astlara ve düzeye göre belirlenir	Kurucu ortağın ve aile üyelerinin denetim alanları geniştir
AMAÇ BİRLİĞİ	Kişi, işletme, amaç uyumu sağlanır	Kurucu ortağın amacı, çalışanlarca bilinir ve paylaşılır
İŞ BÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMA	İş bölümü ve uzmanlaşmada genç neslin ve profesyonellerin uzmanlıklarından hareket edilir	İş bölümü ve uzmanlaşmada ortaklar ilgi alanları etkili olmakla beraber, kurucu ortak genellemeci bir tutum izler
YETKİ VE SORUMLULUKLAR	Yetki ve sorumluluklar yapılan işin gerektirdiği şekilde ve eşit biçimde dağıtılır	Yetki kurucu ortakta toplanmakla beraber genellikle sorumlulukların dağıldığı görülür

2.3.3. Yürütme ve Koordinasyon

Yürütme, örgüt yapısının işlerlik kazanarak yetki ve sorumlulukların kullanılmaya başlandığı bir süreçtir (Taşhan, 2010: 76). Yürütme fonksiyonu ele alınarak küçük ve orta ölçekli işletmeler incelendiğinde üretim ve pazarlamanın üzerinde çalışıldığı görülmektedir. Bunun aksine, kurumsallaşma düzeyinin yüksek derece olduğu aile işletmelerinde ise müşterinin istek ve taleplerinden potansiyel satış hacmine; şirketin satış ve dağıtım kanallarından satış geliştirme yöntemlerine kadar birçok alanda mevcut olduğu görülmektedir (Karpuzoğlu, 2002: 149).

Yürütme fonksiyonun da asıl amaç olarak; kendilerini geliştiremeyen kişilerin, dış dünyadaki değişim hızına ve buna paralel olarak da şirketin gelişmesi ayak

uyduramayacaklarından dolayı; şirketin vizyon ve misyonunu yerine getirebilmek için yöneticilerin ve çalışanların eğitimine önem verildiği görülmektedir. Önem verilmediği takdirde, insan unsurunun rekabet üstünlüğünü elde etmede en önemli kaynak olarak kabul edildiği günümüzde, şirketin rekabet gücünün her geçen gün kaybedilmesine neden olmaktadır (Alayoğlu, 2003: 126). Bunun yanı sıra aile şirketlerinde girişimci liderin, görevlerini etkin ve verimli bir biçimde yapmaları için de çalışanları motive etmesi gerekmektedir. Çünkü girişimcinin komuta etmek ve yönerge dağıtmak gibi işlevsel görevlerinin yanında bilgi verme, yol gösterme, güdümlenme gibi yöntemlere başvurması, çalışanların işi benimsemelerine ve mutlu olmalarına vesile olmaktadır (Dilbaz, 2005: 87).

Yürütme fonksiyonunun bir bakıma paralel ve iç içe olarak görüldüğü bir diğer fonksiyon ise koordinasyon fonksiyonudur (Bilgin, 2007: 68).

Koordinasyon açısından da bakıldığında zaman aynı yürütme fonksiyonunun da olduğu gibi; aile işletmelerinde çoğunlukla patron tarafından sağlanan koordinasyonun, pazarlamanın ve üretimin üzerine odaklandırıldığı, ar-ge ve insan kaynakları gibi faaliyetlerin ise göz ardı edildiği görülmektedir (www.aykutgoksel.org).

Hem yoğun iletişim hem de kuvvetli aile ilişkiler neticesinde kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde diğer firmalara nazaran informel ilişkilerin daha kuvvetli olduğu görülmektedir. İşletmedeki aile havasının oluşarak mevcut ortamın korunmasındaki en büyük etken ise işletmenin kurumsallaşmasından sonra küçük ve orta ölçekli işletmelerde girişimci ile bir kısım personelin omuz omuza çalışmasıdır. Bu da koordinasyonun diğer fonksiyonların birbirleriyle bağlantısı açısından önemini göstermektedir (Karpuzoğlu, 2002: 150).

Şirket içi sistemlerin kurularak işlerlik kazandırılması ve organizasyonun kişilerden bağımsız olarak kendini revize edebilmesi adına bilgili ve deneyimli danışmanlardan bu fonksiyon bünyesinde faydalanılmaktadır (Alayoğlu, 2003: 128). Kurumsallaşma düzeyleri yüksek ve düşük olan aile şirketlerinde yürütme ve koordinasyon fonksiyonlarının farkı Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Yürütme - Koordinasyon ve Aile Şirketleri (Karpuzoğlu, 2002: 152)

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME, TERFİ, ÜCRETLEME, KARİYER PLANLAMA vb. FONKSİYONLARININ YÜRÜTÜLME BİÇİMİ	Sistemler aileden ola ve olmayan personel ayrımı yapılmadan objektif esaslar üzerine kurulur ve işletilir	Sistemlerin kurulmasında ve işletilmesinde aile bireylerine öncelik tanınır
YÖNETİM TARZI	Katılımcı ve Profesyonel	Merkeziyetçi
İLETİŞİM BİÇİMİ	Aile üyeleri arasında, profesyoneller arasında, aile üyeleri ve profesyoneller arasında	Aile üyeleri arasında, profesyoneller arasında
KARAR VERME ŞEKLİ	Oy birliği ve oy çokluğu	Kurucu ortağın kararı ve oy çokluğu
TOPLANTI TÜRLERİ	Bilgilendirme ve rapor verme, karar verme, planlama, problem çözme, öz eleştiri	Rapor verme, problem çözme, bilgilendirme
ÇATIŞMA ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	Kalıcı çözüm yöntemleri ve çatışma yönetim	Geçici çözüm yöntemleri

2.3.4. Kontrol (Denetim)

Kontrol fonksiyonu, işletme amaçlarının yerine getirilip getirilmediğini, planlar gerçekleştirilirken bununla görevli personelin ne derece etkin ve verimli olduğu ve varsa planlardan sapmaların giderilmesini sağlayan yapıdır. Kısacası bu fonksiyonla

İşin denetlenmesi şirketin verimliliği ve hataların görülebilmesi açısından önemli olmasına rağmen aile şirketlerinde denetim kurulu işlevsel olmaması nedeniyle bu görev tam olarak yerine getirilememektedir. Çalışanların ve yöneticilerin zamanla hatalarını görememesi ve şirket kültüründeki aksaklıkları anlayamayacak kadar körleşmeleri nedeniyle şirket dışından birinin bu işe atanarak şirketin dışarıdan denetlenmesi daha sağlıklıdır (Özcan, 2015: 206).

Kontrol süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Belirlenen hedefler doğrultusunda sebep sonuç ilişkisine dayalı niteliksel ve niceliksel karşılaştırmalar yapılır. İkinci aşamada yapılan faaliyetler nitelik ya da nicelik yönünden ölçülür. Üçüncü aşamada

sonuçlar ile standartlar karşılaştırılarak sapmalar belirlenir. Son aşamada sapma varsa nasıl düzeltme yapılacağına karar verilir (Akgemci ve Sevinç, 2004: 519).

Kontrol sürecine profesyonel yöneticilerin yanında aile üyeleri de katılmaktadır ve bu süreç, harcamaları, işin yapılma şeklini ve bitirilme zamanını tespitle sona ermektedir. Hem profesyonellerin hem de aile üyesi olan yöneticilerin performans ölçümleri üst yönetimin belirlemiş olduğu hedeflere göre yapılmaktadır. (Alayoğlu, 2003: 130).

İşletmelerin ulaşmak istediği amacı planlama fonksiyonu belirlerken; bu amaçlara ne derecede ulaşıp ulaşılmadığını ise denetim fonksiyonu belirlemektedir. Amaçlar ile ulaşılan nokta arasında bir uyumdan söz edilirse durumun işletme açısından başarı olduğu söylenebilir ve aslında bu uyum işletmenine derece kurumsal olduğunun en güzel göstergesidir (Bilgin, 2007: 70). Aile şirketlerinin denetim ile ilgili özellikleri Tablo 7’de gösterilmektedir

Tablo 7. Kontrol (Denetim) ve Aile Şirketleri (Karpuzoğlu, 2002: 154)

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
DENETİM NOKTALARI	Hammadde ve yarı mamul alımında, kritik aşamalarda, girdilerin çıktılara dönüştüğü noktalarda	Girdilerin çıktılara dönüştüğü noktalarda,
DENETİM ARAÇLARI	Performans değerlendirme, gözlemler, standartlar, prosedürler ve kurallar, iş akış şemaları	Standartlar, prosedürler, kurallar ve gözlemler
DENETLENEN KİŞİLER	Firma sahibi, aile üyeleri, ilgili birim yetkilileri ve uzmanlar	Firma sahibi ve aile üyeleri
DENETLEME ZAMANI	Sürekli	Belirli periyotlarda

3. ALAN ARAŞTIRMASI: SAFRANBOLU KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Tarihi evler, kanyonlar, göller, ormanlar gibi doğal güzellikler bakımından zengin olan Karabük ilinin Safranbolu ilçesi ise Türkiye'nin kültür turizmine önemli bir katkı sağlamaktadır. Bölgeye gelen turist sayısının zaman içinde artış göstermesiyle, Safranbolu'da bu alandan kazanç sağlayan işletmelerin sayısı artmıştır. Safranbolu'da yer alan konaklama işletmelerinin bölgenin toplumsal yapısı, halkın gelir düzeyi ve kazanç elde etme biçimleri gibi çeşitli sebeplerden ötürü genel olarak aile işletmeleri şeklinde şirketleştiği görülmektedir.

İşletmelerin daha başarılı olabilmeleri, karlılıklarını artırabilmeleri, işletme yönetimi ve personel yönetimini profesyonel şekilde düzenleyebilmeleri, hizmet kalitesini iyileştirebilmeleri ve dolayısıyla kendi işletmelerinde ağırladıkları turist sayısını artırabilmeleri için önemli bir adım olan kurumsallaşma konusunun önemini vurgulayan bu çalışmanın temel amacı Safranbolu'da konaklama işletmesi olarak faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini ölçmektir.

3.2. Araştırmanın Önemi

İşletmelerin kurumsallaşması konusunda daha önce yapılmış pek çok çalışma olmasına rağmen özellikle Safranbolu bölgesinde bu alanda yapılmış başka bir çalışma olmaması nedeniyle alanında ilk olma özelliği taşımaktadır ve çalışma sonucunda elde edilen bilgiler araştırmacılar için önemli veriler sunmaktadır. Ayrıca gerek bölgesel gerek ulusal çapta yürütülen turizm faaliyetlerinin daha profesyonel bir şekilde sürdürülmesi iki açıdan önemli kazanımlar getirecektir. Birincisi bölgeye ve daha geniş çapta düşünüldüğünde Türkiye'ye gelen turistler daha profesyonel bir biçimde ağırlanacak ve bunun sonucunda artan misafir memnuniyeti ile birlikte daha fazla sayıda turist ülkemizi ve Safranbolu'yu tercih edecektir. İkinci olarak sunulan hizmet kalitesinin artması işletmelere kar artışı olarak geri dönecektir. Hem gelen turist sayısındaki artış hem karlılıktaki artış Türkiye'nin turizm gelirlerine önemli katkı sağlayacaktır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Safranbolu’da turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini ortaya koymak adına yürütülen bu çalışmada veri toplama aracı olarak yüz yüze anket yöntemi tercih edilmiştir. Hazırlanan anket formu demografik soruları takip eden 22 adet ifadeye cevaplayıcıların katılım derecelerini belirtmeleri istenmiş ve bu ifadelere verilen cevapları ölçmek için sosyal bilimler alanında yaygın bir biçimde kullanılan 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (Altunışık vd., 2015: 117). Anket formunun sonunda cevaplayıcılara kendi işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile ilgili düşünceleri doğrudan sorulmuş ve yine bu soru da 5’li Likert ölçeği ile sınıflandırılmıştır.

3.4. Evren ve Örneklem

Bu çalışma Karabük ili Safranbolu ilçesinde bulunan konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin ölçülmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında Safranbolu Turizm Danışma Bürosundan temin edilen 2017 yılı konaklama işletmeleri listesinde yer alan 114 işletme incelenmiş ve aile işletmesi olmayan (üniversite konukevleri, uluslararası işletmeler, vb.) işletmeler liste dışında bırakılmıştır. Elde kalan işletmeler tekrar incelenmiş ve şu anda faaliyet göstermeyen işletmelerle faaliyetlerini kafe, restoran gibi farklı alanlara kaydırmış olan işletmeler listeden çıkarılmıştır. Bunun yanında konaklama işletmeleri listesinde yer alan işletmelerden aynı firmanın şubeleri olanlar da liste dışında bırakılmıştır. Yapılan incelemeler neticesinde çalışma kriterlerine uygun 71 konaklama işletmesi ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında her bir konaklama işletmesinden iki kişi ile anket yapılması planlanmıştır. Ancak birçok firmada işletme sahibi tek çalışan olduğundan bu hedef yakalanamamıştır. Dolayısıyla çalışma yürütülen toplam cevaplayıcı sayısı 87 olarak gerçekleşmiştir.

Anket formu cevaplayıcıların demografik özelliklerini göstermek amacıyla hazırlanan 10 adet sorudan, kurumsallaşma düzeyi ile ilgili 22 ifadeden ve katılımcıların kendi işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile ilgili 1 sorudan müteşekkil hale getirilmiştir.

3.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Safranbolu’da faaliyet gösteren aile şirketlerine yönelik yapılan bu araştırma kapsamında hazırlanan soru formunun ilk kısmı katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni

durum, en son bitirdikleri eğitim kurumu, şirkette çalıştıkları yıl, şirketteki pozisyonları gibi kişisel bilgilere ve şirketin aidiyet durumu, şirketin kurucusu, şirkette çalışan personel sayısı ve son olarak şirketin şube sayısı gibi işletmeye ait bilgilere ulaşmayı hedefleyen toplam 9 sorudan oluşmaktadır.

Katılımcıların cinsiyet dağılımları Tablo 8’de incelenmektedir. Tablodan anlaşılacağı üzere toplam 87 katılımcının hepsinin bu soruya cevap verdiği görülmektedir. 87 katılımcıdan 15’inin kadın 72’sinin erkek olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre Safranbolu’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çoğunlukla erkek çalışan istihdam edildiği savunulabilir.

Tablo 8. Cinsiyet Durumuna Göre Betimsel Analiz Sonuçları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	72	17,2	17,2
Kadın	15	82,8	82,8
Toplam	87	100,0	100,0

Tablo 9’da ise katılımcıların yaş dağılımları incelenmektedir. 18 ila 75 arasında dağılım gösteren katılımcılar 18-30, 31-40 41-50 ve 50 yaş üstü olarak gruplandırılarak verilmiştir. 18 ile 30 yaş arası %25, 31 ile 40 yaş %33, 41 ile 50 yaş %27 oranında ve 50 yaş üstü ise %15 olarak incelenmektedir. Bu rakamlardan yola çıkılarak bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda çalışan ya da işletme sahibi olan kişilerin büyük çoğunluğunun genç ve orta yaşta olan kişiler olduğu söylenebilir.

Tablo 9. Yaş Durumuna Göre Betimsel Analiz Sonuçları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-30	21	25	25
31-40	29	33	58
41-50	23	27	85
50 yaş üstü	14	15	100
Toplam	87	100	100,0

Medeni durumun betimsel analizinin sonuçlarından 28 kişinin evli 58 kişinin ise bekâr olduğu görülmektedir. Tablo 10’da incelenen bu analiz sonucunda ise bekâr

kişi sayısının fazla çıkmasının yaş değişkeniyle de paralel olarak sektörde çalışanların genç nesil olduğunun göstergesi olarak söylenebilir.

Tablo 10. Medeni Duruma Göre Betimsel Analiz Sonuçları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	28	32,2	32,6
Bekar	58	66,7	100,0
Toplam	86	98,9	100,0

Yapılan araştırmada en son mezun olunan eğitim kurumu sorusuna ise cevap veren 87 kişinin %48,3'lük kısmı lise cevabını verirken bu oranı %23 ile ön lisans ve yine %23 oranı ile lisans izlemektedir. Katılımcıların %5,7'lik oranından ise yüksek lisans cevabı alınmıştır. Tablo 11 incelendiğinde sektörde eğitim oranının yeterli seviyede olmadığı söylenebilir ve buradan yola çıkılarak araştırmaya konu olan sektör ve uygulama yapılan firmaların eğitim oranları düşük olduğu için kurumsallaşmanın yeterli seviyede olmadığı düşünülebilir.

Tablo 11. En Son Bitirilen Eğitim Kurumu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	42	48,3	48,3
Ön Lisans	20	23,0	71,3
Lisans	20	23,0	94,3
Yüksek Lisans /Doktora	5	5,7	100,0
Toplam	87	100,0	100,0

Katılımcıların halen çalışmakta oldukları şirkette aktif olarak görev yapma süreleri Tablo 12'de incelenmiştir. 1 yıl ile 45 yıl arasında değişen çalışma süreleri 1-5, 6-10 ve 10 yıldan fazla çalışma süresi olarak üç gruba ayrılarak tabloda gösterilmektedir. 1 ile 5 yıl arasında çalışan kişilerin sayısının 57 olması sektöre yeni adım atanların fazla olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı da sektörün çekici olduğu ve tercih edilen bir iş dalı olduğu söylenilebilir. 13 kişi ise 6 ile 10 yıl arasında değişen bir süre ile sektörde faaliyet göstermektedir. 17 kişinin ise bu sektörde 10 yıldan fazla hizmet vermekte olduğu görülerek; bu kişilerin ya da firmaların uzun yıllardır piyasada kalabilmenin gerekli şartlarını yerine getirdikleri de düşünülebilir.

Tablo 12. Şirkette Aktif Olarak Çalışılan Yıl

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5	57	65,5	65,5
6-10	13	14,8	80,5
10 Yıl Üstü	17	19,7	100,0
Toplam	87		100,0

Şirketteki pozisyonunuz nedir sorusuna verilen cevapların dağılımı ise %58,6 şirket sahibi, %20,7 genel müdür ve yine %20,7 yönetimde değilim şeklinde Tablo 13’de incelenmiştir. Kurumsallık düzeyi açısından olumsuz olarak söylenebilecek bu oranlardan yola çıkılarak; işletmelerde personel istihdam edilmeden tesis sahipleri ya da binayı kiralayarak konaklama işletmesi olarak çalıştıran kişilerin fazlalığından söz edilebilir.

Tablo 13. Şirketteki Pozisyon

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Şirket Sahibi	51	58,6	58,6
Genel Müdür	18	20,7	79,3
Yönetimde Değilim	18	20,7	100,0
Toplam	87	100,0	100,0

Sektörde faaliyet gösteren aile şirketlerinde firmaların aidiyet durumları da farklılık göstermektedir. Şirketin kime ait olduğunun incelendiği aidiyet durumu sorusunda alınan cevaplar; %55,8 oranında bir aile üyesinin işletmenin tek sahibi olduğunu, %32,6 tek bir ailenin üyeleri arasında ortaklık olduğunu, %11,6 oranında alınan cevaplardan ise birden fazla aile üyesi arasında ortaklık olduğunu göstermektedir. Aslında her biri aile şirketi olan işletmelerin ortaklık yapısında farklılıklarla karşılaşılmaktadır. Genellikle tek bir aileden ve bir kişinin işletme sahibi olduğuna dair olan araştırmanın sonuçları Tablo 14’de detaylı olarak incelenmektedir.

Tablo 14. Şirketin Aidiyet Durumu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tek Bir Aile Üyesi İşletmenin Tek Sahibidir	48	55,2	55,8
Tek Bir Aile Üyeleri Arasında Ortaklıktır	28	32,2	88,4
Birden Fazla Aile Arasında Ortaklıktır	10	11,5	100,0
Toplam	86	98,9	100,0

Şirketin kurucusuna ilişkin sorulara verilen cevaplar incelendiğinde Tablo 15’de görülen sonuçlara ulaşılmıştır. Bu soruya 43 kişi şirketin kurucusunun kendisi olduğu yönünde cevap vermiştir. İkinci en yüksek frekansa seçenek ise 14 katılımcı ile şirket kurucusunun katılımcının babası olduğu yönünde verilen cevap olmuştur. Bunun yanında 3 kişi şirket kurucusunun eşi olduğunu, 1 kişi büyükbabası/büyükannesi, 1 kişi ise annesinin kurucu olduğu yanıtını vermiştir. Ayrıca 3 kişi bu soruya oğlum/kızım cevabını verirken geri kalan 22 kişi ise şirket kurucusu olarak diğer kişileri işaret etmiştir. Bu cevaplardan yola çıkılarak aile büyüklerinin kurucusu olduğu şirketleri yeni jenerasyonların devam ettirmesinin yanında hala şirket kurucularının da işlerinin başında olduğu söylenebilir.

Tablo 15. Şirketin Kurucusu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kendim	43	49,4	49,4
Eşim	3	3,4	52,9
Büyükanne/Büyükbabam	1	1,1	54,0
Babam	14	16,1	70,1
Annem	1	1,1	71,3
Oğlum/Kızım	3	3,4	74,7
Diğer	22	25,3	100,0

Şirkette çalışan toplam personel sayısına ilişkin sorudan ise alınan cevaplardan yola çıkılarak 1 ila 65 arasında personel çalıştıran firmalardan söz edilebilir. 1-5 personel arasında çalıştıran firmalar ankete katılanların %62,1’ini; 6-10 arası personel çalıştıranlar %16’sını, 10’dan fazla personel çalıştıran işletmeler ise 21,4’ünü oluşturmaktadır. Çalıştırılan personel sayısının az olması kurumsallaşma düzeyi adına olumsuz bir sonuç olarak düşünülebilir. Çünkü işletmede az sayıda kişi çalışıyorsa

işlerin çoğunun da işletme sahibi tarafından yapılması söz konusudur. Bu durum ise yapılacak işlerde departmanlara ayrılmanın olmadığını göstermektedir. Satın almanın, rezervasyonun, muhasebenin, kat temizliğinin ve buna benzer bir sürü farklı bilgi ve yetenek gerektirecek işlerin işletme sahibi tarafından yapılıyor olması hem işlerin hızlı yürümesi adına hem de profesyonellik adına olumsuz bir durum olarak gözlenebilir. Bu konuya ilişkin araştırmanın sonuçları Tablo 16’da detaylı olarak incelenmektedir.

Tablo 16. Toplam Personel Sayısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5 Personel	54	62,1	62,1
6-10 Personel	14	16,5	78,6
10’dan Fazla	19	21,4	100,0
Toplam	87	100,0	100,0

Sektördeki potansiyelin artmasıyla şubeleşmeler de göze çarpmaktadır. Bu soruya verilen cevapların analiz sonuçları Tablo 17’de incelenmektedir. 62 firmanın tek merkezli olmasının yanında 25 firma birden fazla şubeyle faaliyet göstermektedir. Konaklama işletmelerinin tarihi binalar olması nedeniyle tek binadan elde edilen oda sayılarının az olmasının talebe cevap verememesi şubeleşmeye neden olarak gösterilebilir. Bir otobüs tur acentesi konaklatmak için gerekli olan maksimum 21 oda sayısı olması gerekirken bu sayı tek bir binadan sağlanamayacağı için işletme sahipleri daha fazla kişi konaklatabilmek adına şubeleşmeye gitmektedir.

Tablo 17. Toplam Şube Sayısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tek Merkez	62	71,3	71,3
Birden Fazla Şube	25	28,7	100,0
Toplam	87	100,0	100,0

Tablo 18’den ulaşılan sonuçlara göre; ankete katılan şirket sahibi ve çalışanların hepsinin “aile meseleleri ile iş meseleleri birbirinden ayrı tutulmaktadır” ifadesini cevapladığı görülmektedir. İfadenin frekans dağılımının %21,8 katılıyorum ve %57,5 kesinlikle katılıyorum oranlarından yola çıkılarak, toplam %79,3 oranında katılımcının işletmelerindeki iş meseleleri ve kişisel meselelerin birbirinden ayrıldığı

görülmektedir. Bu oranlara bakılarak işletmelerde kurumsallaşma adına çalışmalar olduğu söylenebilir.

Tablo 18. Aile Meseleleri ile İş Meseleleri Birbirinden Ayrı Tutulması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	9,2	9,2
Katılmıyorum	3	3,4	12,6
Kararsızım	7	8,0	20,7
Katılıyorum	19	21,8	42,5
Kesinlikle Katılıyorum	50	57,5	100,0
Toplam	87	100,0	100,0

Tablo 19’da “nakit akışı ailenin kayıtsız harcamalarına karşı korunmaktadır” ifadesine dair alınan cevaplar incelenmektedir. Araştırmaya göre ankete katılan şirket sahibi ve çalışanların %98,9 kısmının %26,4 katılıyorum ve %43,7 kesinlikle katılıyorum olarak cevaplandığı bu ifade; nakit akışının şirket dışı faaliyetler için yani şirket sahiplerinin şahsi işleri için kullanılıp kullanılmadığına dair bilgi vermektedir. Yapılan frekans analizinde ise katılıyorum ve tamamen katılıyorum cevaplarının toplam yüzdesinin %70,1 olduğundan yola çıkılarak işletmelerde kurumsallaşma adına çalışmalar yapıldığı yorumu yapılabilir.

Tablo 19. Nakit Akışı Ailenin Kayıtsız Harcamalarına Karşı Korunması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	9,2	9,3
Katılmıyorum	11	12,6	22,1
Kararsızım	10	11,5	33,7
Katılıyorum	15	17,2	51,2
Kesinlikle Katılıyorum	42	48,3	100,0
Toplam	86	98,9	100,0

Ankete katılanların %98,9 oranında cevap verilen “işletmenin aileden ve aile üyelerinden bağımsız kendine has bir tarz ve kimliği vardır” ifadesinde de işletmenin ailelerden bağımsız bir yapı olup; bu yapının ise yine aile ve aile üyelerinden farklı olarak toplumda yerinin olup olmadığı incelenmektedir. Bu ifadeye katılıyorum ve

kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verenlerin toplam oranı %60,5 olarak gerçekleşmiştir ve bu oran bize işletmelerin ayrı bir kurumsal kimliği olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı işletmenin kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Tablo 20’den bu analiz hakkında detaylı bilgilere ulaşılmaktadır.

Tablo 20. İşletmenin Aileden ve Aile Üyelerinden Bağımsız Kendine Has Bir Tarz ve Kimliğinin Olması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	9,2	9,3
Katılmıyorum	11	12,6	22,1
Kararsızım	10	11,5	33,7
Katılıyorum	15	17,2	51,2
Kesinlikle Katılıyorum	42	48,3	100,0
Toplam	87	100	100,0

Tablo 21’de “personel seçiminde akrabalık bağlarından ziyade işin gereklerine uygun adil bir seçim ve yerleştirme sistemi vardır” ifadesine verilen cevaplar incelenmektedir. Ankete katılanların %98,9’u tarafından cevap verilen bu ifadeye katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevaplarının toplam yüzdesi %81,6 olarak görülmektedir. Bu veriden yola çıkılarak çalışmanın yapıldığı söz konusu işletmelerde, akrabalıktan önce işin yetkin kişilere ve hak edenlere verildiği vurgulanmaktadır. Bir diğer ifadeyle; işletmede “aileden olanlara öncelik sağlama”, “akraba kayırma” gibi farklı anlamlara gelen nepotizm davranışının sergilenmediği görülmektedir ve buna göre kurumsallaşmanın önündeki engellerden birinin kaldırılmış olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 21. Personel Seçinde Akrabalık Bağlarından Ziyade İşin Gereklerine Uygun Bir Seçim ve Yerleştirme Sistemin Olması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	6,9	7,0
Katılmıyorum	2	2,3	9,3
Kararsızım	7	8,0	17,4
Katılıyorum	26	29,9	47,7
Kesinlikle Katılıyorum	45	51,7	100,0
Toplam	86	98,9	100,0

Ankete katılan işletme sahiplerinin ve çalışanların hepsi tarafından cevaplanmış olan finansman yönetimi sorumluluğunun uzman kişilere devretme ile ilgili ifadeye %24,1 katılıyorum ve %41,4 kesinlikle katılıyorum cevabı verilerek bir bakıma işletmenin para akışının işin ehli kişilerce yönetildiği sonucuna varılmaktadır. Başlı başına ayrı bir departman olan finansman alanında uzman kişilerin çalıştırılıyor olması aile üyelerinin her ne kadar şirket sahibi olsalar da parasal konularda profesyonellerden yardım aldıklarını göstermektedir. Kurumsallaşma açısından bu sonucun olumlu bir gösterge olduğu ifade edilebilir. Bu ifadeye verilen cevapların istatistikî dağılımı Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Finansman Yönetimi Sorumluluğunun Uzman Kişilere Devredilmesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	12	13,8	13,8
Katılmıyorum	7	8,0	21,8
Kararsızım	11	12,6	34,5
Katılıyorum	21	24,1	58,6
Kesinlikle Katılıyorum	36	41,4	100,0
Toplam	87	100,0	100,0

Yapılan incelemelerde; “çalışanların görev yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir” sorusunun katılımcıların %96,4’lük kısmı tarafından cevaplandırıldığı ve katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum olarak verilen cevapların toplam oranının ise %62 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Tablo 23’de detaylı olarak incelenen bu oranlardan anlaşılacağı üzere, işletmelerin formel bir yapısı olduğu ve bu yapının

çalışanlara yetkilerinin, sorumluluklarının ve yapacakları işlerin yazılı olarak bildirildiği anlamına gelmektedir. Bu formelleşme durumu kurumsallık düzeyinin de yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 23. Çalışanların Görev Yetki ve Sorumluluklarının Yazılı Hale Getirilmesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	11	12,6	13,1
Katılmıyorum	5	5,7	19,0
Kararsızım	14	16,1	35,7
Katılıyorum	25	28,7	65,5
Kesinlikle Katılıyorum	29	33,3	100,0
Toplam	84	96,6	100,0

Tablo 24’de ise aile dışı çalışanlar “açık, belli ve adil bir sisteme göre terfi ettirilmektedir” ifadesinin analiz sonuçları verilmektedir. Ankete katılanların %98,9’u tarafından cevaplandırılan bu ifadeye katılıyorum ve tamamen katılıyorum cevabı verenlerin toplam oranları %70,1’dir Yine bu ifadeye verilen cevaplardan anlaşılacağı üzere terfi durumlarında akraba kayırmacılığında sakınılmaktadır. Terfiler planlanan bir sistem doğrultusunda yapılarak nepotizmin önüne geçilmektedir. Daha önce de bahsedildiği gibi nepotizmin olmayışı kurumsallaşma düzeyini olumlu olarak etkilediği anlaşılabilir.

Tablo 24. Aile Dışı Çalışanların Açık Belli ve Adil Bir Sisteme Göre Terfi Ettirilmesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	9,2	9,3
Katılmıyorum	4	4,6	14,0
Kararsızım	13	14,9	29,1
Katılıyorum	27	31,0	60,5
Kesinlikle Katılıyorum	34	39,1	100,0
Toplam	86	98,9	100,0

“Görev dağılımını yansıtan resmi bir örgüt şeması vardır” ifadesinin sonuçlarına Tablo 25’den ulaşılmaktadır. Araştırmaya göre bu ifadeye katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde cevap verenlerin toplam oranı %57,4’dür. Bu toplam oran daha önceki ifadelere verilen yanıtlar karşısında düşük olmakla beraber yine işletmelerin yarısından fazlasında bir örgüt şemasının olduğunu göstermektedir. Kurumsal firmalarda olmazsa olmaz olarak nitelendirilen bu görev dağılımlarının, her bir departman başında bir sorumlunun ve onun altında çalışan bölüm görevlilerinin bulunduğu şemalarda gösterilmekte olduğu düşünülebilir. Ankete katılanların katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şeklinde bu ifadeye verdikleri toplam oran %20,7 iken kararsız kalanlarda ise bu oran %19,5 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 25. Görev Dağılımını Yansıtan Resmi Bir Örgüt Şemasının Olması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	12	13,8	14,1
Katılmıyorum	6	6,9	21,2
Kararsızım	17	19,5	41,2
Katılıyorum	25	28,7	70,6
Kesinlikle Katılıyorum	25	28,7	100,0
Toplam	85	97,7	100,0

İncelemelere göre işletmede “işletmede her bir iş ve işlem standartları belirtilmektedir” ifadesine katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde cevap verenlerin toplam oranının %70,1 olduğu görülmektedir. İşlerin nasıl, hangi şartlar altında ve nelerin göz önünde bulundurularak yapılacağını belirli olmasını içeren bu ifadeye verilen cevaplara göre işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olduğu düşünülebilir ve Tablo 26’da bu ifadeye verilen cevaplar detaylı olarak yer almaktadır.

Tablo 26. İşletmede Her Bir İş ve İşlem Standının Belirtilmesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,7	5,9
Katılmıyorum	6	6,9	12,9
Kararsızım	13	14,9	28,2
Katılıyorum	31	35,6	64,7
Kesinlikle Katılıyorum	30	34,5	100,0
Toplam	85	97,7	100,0

İşletmenin “işletmenin yazılı bir misyon ifadesi mevcuttur” ifadesine verilen cevaplar Tablo 37’de incelenmektedir. Bu ifadeye katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde verilen cevapların toplam oranı %63,2’dir. Misyonun, vizyonun belli olduğu işletmelerde kurumsallaşma yüksektir. Bu da ankete katılan firmaların kurumsallaşma seviyelerinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 27. İşletmenin Yazılı Bir Misyon İfadesinin Mevcut Olması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	9,2	9,3
Katılmıyorum	7	8,0	17,4
Kararsızım	16	18,4	36,0
Katılıyorum	22	25,3	61,6
Kesinlikle Katılıyorum	33	37,9	100,0
Toplam	86	98,9	100,0

Ankete katılanların %98,9’unun cevap verdiği “yönetim tarafından belirlenen bir işletme imajı mevcuttur” ifadesine katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde verilen cevapların toplam oranı Tablo 28’de incelendiği gibi %81,6’dır. Bu yüksek oran işletmelerin yönetim tarafından belirlenen bir imajlarının olduğunu ve bu imajın gerektirdiği şekilde çalışmalar yapıldığını göstermektedir. Bu da kurumsallaşma adına büyük bir adım olarak görülebilir.

Tablo 28. Yönetim Tarafından Belirlenen Bir İşletme İmajının Mevcut Olması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,6	4,7
Katılmıyorum	3	3,4	8,1
Kararsızım	8	9,2	17,4
Katılıyorum	29	33,3	51,2
Kesinlikle Katılıyorum	42	48,3	100,0
Toplam	86	98,9	100,0

Tablo 29’da incelenen ifade “işletmede açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur” ifadesidir. Ankete katılanların %97,7’lik kısmının cevap verdiği şeklindeki ifadeye katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde cevap verenlerin toplam oranı %57,5’dir. Diğer ifadelerle karşılaştırıldığında düşük olan bu toplam orandan yola çıkarak personel seçme ya da yerleştirme de herhangi bir politikanın fazla benimsenmediği görülmektedir. Her ne kadar %57,5’lik kısım böyle bir politikaya sahip olsa da %18,3’lük kısmın böyle bir politikaya sahip olmadığını; %21,8 oranındaki katılımcının da kararsız olduğu görülmektedir. Oranların birbirine yakınlığı ise kurumsallaşma çalışmaları adına net olmayan bir durum olarak yorumlanabilir.

Tablo 29. İşletmede Açıkça ve Yazılı Olarak Belirlenmiş Personeli Seçme Ve Politikasının Mevcut Olması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	8,0	8,2
Katılmıyorum	9	10,3	18,8
Kararsızım	19	21,8	41,2
Katılıyorum	22	25,3	67,1
Kesinlikle Katılıyorum	28	32,2	100,0
Toplam	85	97,7	100,0

“İşletmede açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş ücret politikası mevcuttur” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde; katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde verilen cevapların toplam oranının %82,6 olduğu görülmektedir. Bu oranın yüksek oluşu, emek yoğun bir sektör olan hizmet sektöründe çalışanların belirli bir

ücret politikası dâhilinde istihdam edildiklerini göstermektedir. Yani fazla mesai için, bayramlarda çalışmalar gibi durumlara özgü farklı ücretlendirmelerin olduğu düşünülebilir. Bu açıdan bakıldığından ise işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri açısından ücret politikalarının önemli bir yeri olduğu söylenebilir. Sonuçlar Tablo 30’da detaylı olarak incelenmektedir.

Tablo 30. İşletmede Açıkça ve Yazılı Olarak Belirlenmiş Ücret Politikasının Mevcut Olması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	6,9	7,0
Katılmıyorum	6	6,9	14,0
Kararsızım	3	3,4	17,4
Katılıyorum	35	40,2	58,1
Kesinlikle Katılıyorum	36	41,4	100,0
Toplam	86	98,9	100,0

Ankete katılanların %97,7’lik kısmının cevap verdiği “terfilerde aileden olan ve olmayan personel ayrımı yapılmaksızın işe uygun eleman terfi ettirilmektedir” ifadesine katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde cevap verenlerin toplam oranı %75,8’dir. Yine nepotizm ile alakalı olan bu ifadeye verilen cevaplardaki yüksek orandan anlaşıldığı üzere; çalışan aileden olsun ya da olmasın hak ettiği terfi alabilmektedir. Aile üyelerine öncelik sağlanmamaktadır. Bu durumun kurumsallaşma çalışmaları adına önemli bir uygulama durumunda olmasından söz edilebilir. Tablo 31 ifadenin frekans dağılımlarını göstermektedir.

Tablo 31. Terfilerde Aileden Olan ve Olmayan Personel Ayrımı Yapılmaksızın İşe Uygun Eleman Terfi Ettirilmesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,3	2,4
Katılmıyorum	7	8,0	10,6
Kararsızım	10	11,5	22,4
Katılıyorum	23	26,4	49,4
Kesinlikle Katılıyorum	43	49,4	100,0
Toplam	85	97,7	100,0

Karar alma süreciyle alakalı olan ve Tablo 32’de sonuçları incelenen “işletmedeki karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkilemektedir” ifadesine katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde verilen cevapların toplam oranı %65,5’dir. Bu orandan yola çıkarak işletmelerin %65,5’nin yönetim biçimlerinden katılcı yönetim veya profesyonel yönetim anlayışını benimsediğini görebilmekteyiz. Bu yönetim anlayışı ise kurumsallaşma yolunda adımlar atıldığını göstermektedir. Katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum olarak cevaplandırılan %18,3’lük kısım ise daha çok merkezîyetçi yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır ve bu yapıda kurumsallaşmadan söz etmek zor olabilir

Tablo 32. İşletmedeki Karar Alma Sürecini Aileden Olan ve Olmayan Yöneticilerin Birlikte Etkilemesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	9	10,3	10,5
Katılmıyorum	7	8,0	18,6
Kararsızım	13	14,9	33,7
Katılıyorum	23	26,4	60,5
Kesinlikle Katılıyorum	34	39,1	100,0
Toplam	86	98,9	100,0

Tablo 33’de incelendiği üzere, disiplin konusunu içeren “kurumda disiplin aile üyesi olanlar ve olmayanlar için eşit şekilde uygulanmaktadır” ifadesine, katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde cevap verenlerin toplam oranı %77’dir. Oranın yüksekliğinden de anlaşıldığı gibi aile üyesi olsun ya da olmasın işletmelerde disiplin

anlayışı herkese eşit olarak uygulanmaktadır ve bu durumunda kurumsallaşmayı olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Tablo 33. Kurumda Disiplinin Aile Üyesi Olanlar ve Olmayanlar İçin Eşit Şekilde Uygulanması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,3	2,4
Katılmıyorum	5	5,7	8,2
Kararsızım	11	12,6	21,2
Katılıyorum	24	27,6	49,4
Kesinlikle Katılıyorum	43	49,4	100,0
Toplam	85	97,7	100,0

Ankete katılanların %97,7'lik kısmının cevap verdiği “işletmede düzgün işleyen bir hiyerarşi sistemi vardır” ifadesine ise katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde cevap verenlerin toplam oranı %74,7'dir. Tablo 34'te incelenen; işletmelerde ast üst ilişkisinin belirli bir düzende olduğu ve sistematik olarak işlediği düşünülmekte olan bu sonuçlar doğrultusunda, kurumsallaşmanın bu aşamada da ilerlemekte olduğundan bahsedilebilir.

Tablo 34. İşletmede Düzgün İşleyen Bir Hiyerarşi Sisteminin Olması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,4	3,5
Katılmıyorum	3	3,4	7,1
Kararsızım	14	16,1	23,5
Katılıyorum	23	26,4	50,6
Kesinlikle Katılıyorum	42	48,3	100,0
Toplam	85	97,7	100,0

Tablo 35'de incelenmekte olan ve ankete katılanların %96,6'lık kısmının cevap verdiği “işletmenin stratejik öncelikleri aile değerlerinin önüne geçmemektedir” ifadesine katılmıyorum ve tamamen katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin toplam oranı %17,9'dur. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı ise %67,8'dir Aradaki bu farktan yola çıkılarak daha önceki bir ifadede de yer aldığı

gibi işletmenin kendine has bir tarz ve kimliği olduğunun düşünülmesinin tersi olarak ailelerin kişisel değerleri bu kimliğin önüne geçmektedir. Bu oranlardan yola çıkılarak kurumsallaşma düzeyi hakkında olumsuz olarak görüş bildirilebilir.

Tablo 35. İşletmenin Stratejik Önceliklerinin Aile Değerlerinin Önüne Geçmemesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	6,9	7,1
Katılmıyorum	7	8,0	15,5
Kararsızım	12	13,8	29,8
Katılıyorum	15	17,2	47,6
Kesinlikle Katılıyorum	44	50,6	100,0
Toplam	84	96,6	100,0

Tablo 36’da “işletmede kararlar sadece aile üyeleri tarafından verilmektedir” ifadesine verilen cevapların frekans dağılımları yer almaktadır. Ankete katılanların %98,9’luk kısmının cevap verdiği bu ifadeye katılmıyorum ve tamamen katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin toplam oranı %39,1’dir. Katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum diyenlerin toplam oranı ise %45,9’dur. Kararsızlar ise %13,8 olarak görülmektedir. Oranların birbirine yakınlıkları ve kararların sadece aile üyeleri tarafından alındığına dair olan cevapların fazla olması göz önünde bulundurularak her ne kadar diğer ifadelerde kurumsallaşmaya yakın cevaplar verilmiş olsa da hala işletmelerin çoğunda kararların aile üyeleri tarafından verildiği belirtilmektedir. Profesyonellerin karar alma sürecinde bulunmama durumu kurumsallaşma önünde engel teşkil edebilmektedir. (Aile üyelerinin profesyonel olmadığı işletmeler için geçerli bir yorumdur)

Tablo 36. İşletmede Kararların Sadece Aile Üyeleri Tarafından Verilmesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	24	27,6	27,9
Katılmıyorum	10	11,5	39,5
Kararsızım	12	13,8	53,5
Katılıyorum	13	14,9	68,6
Kesinlikle Katılıyorum	27	31,0	100,0
Toplam	86	98,9	100,0

Ankete katılanların %98,9'luk kısmının cevap verdiği "işletmedeki bazı görevler sadece işletme sahibi olan aile bireyleri tarafından yerine getirilmektedir" ifadesine ise katılmıyorum ve tamamen katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin toplam oranı %27,6'dır. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum olarak cevap veren yani kurumsallaşmanın tersinde hareket edildiğinin anlaşılmasını sağlayacak oranlar ise %63,2 olarak çok yüksek bir değer olarak görülmektedir. Başka bir ifaden de anlaşıldığı üzere departmanlaşma anlamında çalışmaların yapılmıyor olması durumu bir kez daha netlik kazanmaktadır. Her işin bir tek işletme sahibi tarafından yapıldığının göstergesi olan ve Tablo 37'de detaylı olarak incelenen bu ifadeden yola çıkılarak kurumsallaşma çalışmalarının istenen seviyede olmadığı kanısına varılabilir.

Tablo 37. İşletmede Bazı Görevlerin Sadece İşletme Sahibi Olan Aile Bireyleri Tarafından Yerine Getirilmesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	10	11,5	11,6
Katılmıyorum	14	16,1	27,9
Kararsızım	7	8,0	36,0
Katılıyorum	25	28,7	65,1
Kesinlikle Katılıyorum	30	34,5	100,0
Toplam	86	98,9	100,0

Hazırlanan Tablo 38 ise "nihai kararları işletme sahibi vermektedir" ifadesinin sonuçlarını göstermektedir. Yapılan araştırmanın frekans dağılımları incelendiğinde bu ifadeye katılmıyorum ve tamamen katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin toplam oranı %8 olarak görülmektedir. Bu derece düşük oranla karşılaşılmışından yola

çıkılarak işletmelerin nihai karar aşamalarında tek bir kişiye bağımlılığından (ki genelde bu kişi işletme sahibi olmaktadır) söz edilebilir. Belirli işlerde belirli kişilerin karar verme yetkisinin olmaması burada kurumsallaşma düzeyinin çok düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 38. Nihai Kararların İşletme Sahibi Tarafından Verilmesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,7	5,7
Katılmıyorum	2	2,3	8,0
Kararsızım	6	6,9	14,9
Katılıyorum	20	23,0	37,9
Kesinlikle Katılıyorum	54	62,1	100,0
Toplam	87	100,0	100,0

“İşletmede üst düzey yönetimde mutlaka bir aile ferdi görev almaktadır” ifadesinin frekans dağılımları ise Tablo 39’da incelenmiştir. Ankete katılanların %100’lük kısmının cevap verdiği bu ifadeye katılmıyorum ve tamamen katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin toplam oranı %20,7’dir. Bu ifadeye katılanların ise toplam oranı %73,5 gibi yüksek bir orana tekabül etmektedir. Bu ifadeye göre gerekli bilgi ve becerisi olmasa bile aile üyelerinin yönetimde mutlaka bulunduğu sonucu çıkarılabilir. Sırf aileden olması sebebiyle üst yönetimde bulunuyor olmaları bu kişileri profesyonel yapmayacağı gibi işletmenin de kurumsallaşma çalışmalarının aksamasına neden olan bu davranış kurumsal yönetimin önünde büyük bir engel teşkil etmektedir.

Tablo 39. İşletmede Üst Düzey Yönetimde Bir Aile Ferdinin Görev Alması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	10	11,5	11,5
Katılmıyorum	8	9,2	20,7
Kararsızım	5	5,7	26,4
Katılıyorum	17	19,5	46,0
Kesinlikle Katılıyorum	47	54,0	100,0
Toplam	87	100,0	100,0

Ankete katılanların %90,8'inin cevap verdiği "kurumsallaşma" ifadesinin detayları da tablo 40'da verilmektedir. Aslında bu ifadeden alınan cevaplar; anketin geri kalanında da cevaplanan ifadelerin toplu bir şekilde analiz edilmesi şeklinde düşünülmektedir. Diğer ifadelerin sonucunda genellikle firmaların kurumsallaşmış oldukları görülse de bu son ifadeye verilen cevapların %44,8'lik oranı hala kurumsallaşma adına çalışmaların yapıldığı yönündedir. Sadece %16,1'lik kısım kendini kurumsal olarak ifade ederken bunu %4,6 oranıyla yüksek derecede kurumsal olarak ifade eden firmalar izlemektedir. Kurumsal olmadığını ifade eden %21,8'lik kısmı ise bu kavramla hiç ilgisinin olmadığını söyleyen %3,4'lük kesim takip etmektedir.

Kimi ifadeler kurumsallaşma adına olumlu cevaplar içermekteyken kimi ifadelerden ise bu kavrama dair herhangi bir çalışma yapılmadığı anlaşılmaktadır. Cevaplardan ortalama bir sonuç çıkarılmasına yarayacak olan son ifade kurumsallaşma ise aslında anket yapılan firmaların tam olarak hangi aşamada olduklarını göstermektedir. Verilen cevaplardan yola çıkılarak aslında kendilerini kurumsal olarak nitelendirilen firmalarında henüz istenen seviyede olmadıkları ve hedefe ulaşmak için çaba gösterdikleri anlaşılmaktadır. İfadelere verilen cevapların yapılan çalışmalar neticesinde istenilen oranlara ulaştığı zaman kurumsallaşmanın tam anlamıyla gerçekleşmiş olabileceği söylenebilir

Tablo 40. Kurumsallaşma

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yüksek Derece Kurumsaldır	4	4,6	5,1
Kurumsaldır	14	16,1	22,8
Kurumsallaşma Yolunda Çalışmalar Yapılmaktadır	39	44,8	72,2
Kurumsal Değildir	19	21,8	96,2
Kurumsallaşma Kavramı İle İlgilenilmemektedir	3	3,4	100,0
Toplam	79	90,8	100,0

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemi üzerine yapılmıştır. Bu doğrultuda aile şirketlerinin sahip oldukları çeşitli yapıların özelinde kurumsallaşma düzeyleri için çıkarımları yapılabilir.

Merkeziyetçi yönetimde kurumsallaşma düzeyi çok düşüktür. Buna neden olan durum ise şirket kurucusunun tek bir kişi olması ve nihai kararların yine şirket kurucusu tarafından alınmasıdır. Katılımcı yönetim yapısında ise işlerin biraz daha büyüyerek farklı aile üyelerinin de katılımıyla karar verme rolünün paylaşıldığı görülmektedir. Bu nedenle katılımcı yönetim yapısında kurumsallaşmanın, merkeziyetçi yapıya göre daha ön planda olduğu söylenebilir. Kurumsallaşma düzeyinin en fazla olduğu yönetim yapısı ise profesyonel yönetim anlayışıdır. İşletmede işlerin profesyonellere bırakıldığı, her bir iş için uzman kişilerin görevlendirildiği, iş bölümü ve uzmanlaşma olarak da adlandırılan departmanlara ayrılma gibi uygulamalar profesyonel yönetime ait uygulamalardır. Bu yönetim anlayışında artık firmanın kurumsal bir kimliğe büründüğü söylenebilir. Profesyonelleşen bir şirkette yetki ve sorumluluklar bellidir, işler bilgi ve beceri bakımından yetkin kişilere devredilmiştir. Eğer işletme sahibi, kurucu olmasının yanında yeterli bilgi, beceri ve yetkinliğe sahip değilse, yani profesyonel bir şekilde faaliyet göstermek için yetkinliğe sahip değilse, artık son karar mercii olarak görülmemektedir.

Sonuç itibariyle işletmelerde merkeziyetçi yönetimin olduğu durumlarda kurumsallaşmanın olmadığından, katılımcı yönetimin mevcut olduğu durumlarda kurumsallaşma adına çalışmalar yapıldığından söz edilebilir. Profesyonel yönetimin benimsendiği işletmelerde ise kurumsallaşma olduğu savunulabilir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma konusu Safranbolu bölgesinde yer alan konaklama işletmeleri özelinde uygulamalı olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda Safranbolu turizm danışma bürosundan temin edilen konaklama işletmeleri listesinde 114 konaklama işletmesi bulunmasına rağmen bu işletmelerin bir kısmının kamu işletmesi olması, bir kısmının aile işletmesi olmaması, bir kısmının da ya kapanmış olması ya da faaliyetlerine başka şekillerde devam etmesi nedeniyle 72 konaklama işletmesiyle yüz yüze anket gerçekleştirilmiştir.

Çalışan sayılarına, katılımcıların şirketteki çalışma sürelerine ve şirketteki pozisyonlarına yönelik sorulardan alınan cevaplar incelendiğinde, Safranbolu'da

faaliyet gösteren turizm işletmelerinin çoğunlukla sadece işletme sahibi tarafından yönetildiği kanaatine varılmaktadır. Çünkü şirketlerde tek bir çalışanın olması, şirketin faaliyete başladığı yıl ile uygulama yapılan kişilerin çalışma yıllarının aynı olması aynı zamanda bu kişilere şirketteki pozisyonları sorusuna “işletme sahibiyim” ya da “genel müdürüm” cevaplarının verilmesi bu kanaate varılmasında önemli bir gerekçe olmuştur. Bu sonuçlar itibariyle işletmelerin kurumsallaşması açısından çok önemli bir öneme sahip olan “her işin sorumlusunun ayrı olması” düsturunu göz ardı ettikleri görülmektedir. Bu husus dâhilinde araştırma kapsamında bilgisine başvuru yapılan firmaların kurumsallaşma düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

Yapılan çalışmada mezun olunan okul ile ilgili soruya verilen cevapların genellikle lise olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık olarak yarısının bu yönde cevap vermesinin nedeni olarak ise hizmet verdikleri sektörde lise eğitiminin yeterli olacağını düşünmeleri gösterilebilir. Mevcut durumda işlerinin garanti olduğunu düşünen yeni neslin de aynı şekilde şirket kurucuları gibi temel eğitimlerini aldıktan sonra eğitim anlamında daha fazla ilerlemeyerek işletmelerinde görev almaya başladıkları düşünülebilir. Şirket kurucusunun kim olduğuna dair sorulan sorunun cevaplarıyla da bu düşünce desteklenmektedir. Çünkü soruya cevap veren kişilerin yarısı şirket kurucusunun kendileri olduğu şeklinde cevap verirken diğer yarısı ise herhangi bir aile üyesinin kurucu olduğu cevabını vermiştir.

Türkiye'nin önemli turizm merkezlerinden olan Safranbolu'ya gelen turist sayısının her geçen yıl arttığı bölgede yer alan konaklama işletmesi sayılarından anlaşılabilir. Örneğin 2010 yılında Safranbolu'da 78 adet konaklama işletmesi faaliyette bulunurken bu sayı 2017 yılında 114'e yükselmiştir. Dolayısıyla artan talebe cevap verebilmek adına işletme sahipleri ya tarihi yapıları konaklama işletmesine dönüştürmekte ya da mevcut konakları kiralayarak yeni şubeler açmaktadırlar. Artan şube sayısı faaliyet alanının genişlemesine neden olduğundan kurumsallaşmayı zorunlu hale getirmektedir. Fakat bu düşünceyi benimseyen şubeleşmiş firmaların olmasına rağmen hala kurumsallaşma kavramına sıcak bakmayan işletmeler de bir hayli fazladır.

Çalışma neticesinde aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrı tutulduğu görülmektedir. Kurumsallaşma adına önemli olan bu yaklaşımdan yola çıkılarak işletmelerin bu alanda çalışmalar yaptığı düşünülmektedir. Aile sorunlarının iş yerine taşınmadan aile içinde halledilmesi profesyonel bir yönetim anlayışı örneğidir ve

şirketlerin bu anlayışa sahip olarak kurumsallaşma düzeylerini artırdıkları fikrine ulaşılmıştır.

Aile şirketlerinde, kazanılan paranın işletmenin ayrı tüzel kişiliği göz ardı edilerek sadece aile üyelerine ait olduğu şeklinde yanlış bir düşünce yaygın olarak gözlenebilmektedir. Bu yanlışın önlenmesi konusuna vurgu yapan “nakit akışı aile üyelerinin kayıtsız harcamalarına karşı korunmaktadır” sorusuna alınan cevaplardan profesyonelliğe dair çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Nakit akışı korunarak ve şirket sahibi de dâhil olmak üzere diğer aile üyelerine de maaş gibi bir ücret ödemek suretiyle ücret ve ödemeler sistemini düzenli hale getirmek kurumsallaşma adına önemli bir adımdır ve çalışmaya konu olan işletmelerde bu anlayışın mevcut olduğu görülmektedir.

Kurumsallaşma kavramında önemli noktalardan biri de işletme kimliğidir. Bu kimlik ailenin kendi adından, yapısından, tanınır olmasından farklı bir yapıdır. Aile kimliğinden farklı olarak sektörde kendine yer edinen şirket ailenin şirket yönetimindeki söz hakkı sona erse bile kendi yaşamına devam edebilecektir. Bu kimliğin kazanılması kurumsal yönetimle paralellik göstermektedir. Kurumsallaşan firmaların aile kimliğinden ayrı olarak kendi imajlarına sahip oldukları görülmektedir. Safranbolu’da da çalışmaya konu olan işletmelerin bu şekilde bir yapıyı benimsediği görülmektedir ve işletme kimliği açısından kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğu düşünülebilir.

Gerek aile şirketlerinde gerekse diğer şirketlerde nepotizm kavramıyla sıklıkla karşılaşmaktadır. Akraba kayırmacılığı olarak da adlandırılan bu kavram doğrultusunda işlerin yetkin kişilere ya da uzmanlara değil de iş ile ilgili bilgisi, becerisi olmayan akrabalara, tanıdıklara, arkadaşlara verilmesi kurumsallaşmanın önünde çok büyük bir engel olarak görülmektedir. Terfi durumlarında da nepotizmle karşılaşmaktadır. Aile dışı çalışanların açık ve adil bir sisteme göre terfi ettirilmesi nepotizmi engelleyecek bir davranış olarak düşünülebilir. Araştırma çerçevesinde ise işe yerleştirmelerde ve terfilerde işin gereklerine uygun ve adil bir seçim ve terfi sisteminin olduğu görülmektedir. Bu tarz küçük yerlerde faaliyet gösteren işletmelerin personel bulma sıkıntıları göz önüne alınarak her şeye rağmen nepotizme yer verilmeden iş bölümü yapıyor olması işletmelerin kurumsal yönetimi benimsedikleri düşünülebilir.

İşletmelerde finansman departmanı son derece önemlidir. Bu bölümde görev alacak kişilerin uzman kişiler olması işletmenin başarısını artırdığı savunulabilir. Asıl amacı para kazanmak olan işletmeler bu doğrultuda kazanılan paranın yönetimini uzman kişilere bırakmalıdır denebilir. Buradan yola çıkılarak yine kazanılan paranın aile üyelerinin bilinçsiz harcamalarından korunması adına da finansal işlerin uzman kişiler tarafından yönetilmesinin önemiyle karşılaşılmaktadır. Bu bilince sahip olan işletmelerin kurumsallaşma alanında da başarılı oldukları görülmektedir. Çünkü her ne kadar aile işletmelerinde genellikle son karar mercii işletme sahibi olsa da yönetimle ilgili kısa dönemli kararlar uzman kişiler tarafından verildiğinde ve bu aşamada finansman yine alanında uzman kişiler tarafından yönetildiğinde kurumsallaşma düzeyinin arttığı görülmektedir. Çalışma kapsamında bilgisine baş vurulan aile şirketlerinin çoğunun verdiği cevabın finansman alanında uzman kişilerin istihdam edildiği yönünde olması dolayısıyla kurumsallık adına birtakım çalışmalarda bulunulduğu söylenebilir.

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın artması için formel bir yapıdan söz edilebilir. Her çalışanın görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı bir hale getirilmesini hedefleyen bu yapıya sahip işletmelerin kurumsallaşma adına başarılı oldukları görülmektedir. Her ne kadar sektörde çok karmaşık işlerin olmaması ve farklı işlerin aynı kişiler tarafından yerine getirilerek çalışan sayısını azaltma girişimlerinin mevcut olmasına rağmen çalışma neticesinde Safranbolu'daki aile şirketlerinin bu yapıya sahip olduğu ve bu doğrultuda kurumsallaşma seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu ifadeyle paralellik gösteren örgüt şemasının varlığına dair alınan cevapların ortalamasının da yüksek olması kurumsallaşma adına önemli bir uygulama olarak düşünülebilir.

İşletmelerde kurumsallaşmanın artması için standardizasyon da önemli bir kavram olarak görülmektedir. Yapılacak işlerin nerede, nasıl ve hangi şartlar doğrultusunda yapılacağına belli olmasının kurumsallaşma adına önemi büyüktür. Bu standartların belirlenmesi ile ilgili ifadelerden alınan cevaplar araştırmaya dâhil olan işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Kurumsallaşma kavramında işletmelerin kuruluş amaçlarını içeren, neden varız, kime hitap ediyoruz gibi sorulara cevap arayan misyon ifadesinin de önemi büyüktür. Ayrıca bu ifadenin yazılı olarak belirtilmesi ve gerek işletme sahipleri gerek çalışanlar tarafından benimsenme derecesi ne kadar yüksekse bu işletmelerde

kurumsallaşma seviyesinin o derece yüksek olduğundan bahsedilebilir. Alınan cevaplardan Safranbolu’da faaliyet gösteren konaklama tesislerinin neredeyse tamamında yazılı bir misyon ifadesinin mevcut olduğu görülmüştür ve bu sonuca göre firmaların kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olduğu yorumu yapılabilir.

Aile işletmelerinde belirli bir işletme imajı olması gereklidir. Bu imaj firmanın bulunduğu sektörde kendine yer edinmesini sağlamaktadır. Aslında imaja sahip olunması kavramı “işletmenin aileden ve aile üyelerinden bağımsız kendine has bir tarz ve kimliğinin olması” ifadesiyle de benzerlik göstermektedir. Alınan cevapların da her iki ifade için benzer sonuçlar vermesi ve bu ifadelerle verilen yanıtların ortalamalarının yüksek olması, mevcut işletmelerde kurumsallaşma yönünde çalışmalar yapıldığı konusunda fikir oluşturmaktadır.

Yapılan çalışmada karşılaşılan bir diğer benzerliğe de açık ve yazılı bir personel seçme ve yerleştirme politikasının mevcut olması ve açık ve yazılı bir ücret politikasının mevcut olması ifadelerine verilen cevaplarda karşılaşılmaktadır. Daha önce de bahsedilen nepotizm kavramıyla paralel olarak değerlendirilebilecek bu ifadelerle verilen cevaplar kurumsal yönetimin varlığını desteklemektedir. Kayırma olmaksızın personel seçimi ve personeli yetkinliklerine uygun iş bölümlerinde çalıştırma konusunda hakkaniyetli davranan firmaların bu tutumunun, ücret politikalarında da devam ettiği görülmektedir. Nepotizmi engelleyen, “akrabalık bağlarından ziyade işin gereklerine uygun adil bir seçim” ve terfileri içeren ifadelerle verilen cevaplar ile işletmede ücret ve personel seçimi politikalarının mevcut olmasına dair ifadeye verilen cevapların birbirleriyle tutarlılık göstermesinden dolayı kurumsallaşma çalışmalarının sağlam bir tabanda devam ettiği düşünülebilir. Ayrıca bu ifadeleri destekler nitelikte olan işletme içi disiplinin aile üyeleri ve aileden olmayanlar için eşit uygulandığı ifadesine alınan olumlu cevaplardan da işletmelerde kurumsal yönetim anlayışının olumlu yönde gelişim gösterdiği fikrine ulaşılabılır.

Aile işletmelerindeki merkeziyetçi yapıda kararın sadece işletme sahibi tarafından alındığı konusu ön plana çıkmaktadır. Karar almanın paylaşıldığı katılımcı yönetim tarzında ise aileden olan ve olmayan kişilerin bu süreci beraber yönettikleri görülmektedir. Bu konuya dair ifadeye verilen olumlu cevaplardan ise araştırmaya tabi tutulan işletmelerde karar alma sürecinin hem aile üyeleri hem de aile dışından istihdam edilen çalışanlarla -ki bunlar uzman kişiler olarak da belirtilebilir- beraber

yürütüldüğü fikrine varılarak bu doğrultuda kurumsallaşma adına çalışmalar olduğu düşünülebilir.

Yapılan araştırma neticesinde Safranbolu'da faaliyet gösteren konaklama tesislerinde düzgün işleyen bir hiyerarşi sisteminden de bahsetmek mümkündür. Yazılı örgüt şemasının bulunduğuna ilişkin sonuçlarında bu sistemi destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Ast-üst ilişkilerinin belli olduğu bu yapılarda, hiyerarşinin olmadığı düzensiz yapılara nazaran kurumsallaşma düzeyinin daha yüksek olduğu savunulabilir. İş standartlarının belli olması ifadesinin cevaplarını da destekler nitelikte olan cevaplardan işletmelerin kurumsallaşma seviyelerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşması için önemli adımlardan biri de işletmenin stratejik önceliklerinin aile değerlerinden daha önde tutulması gerekliliğidir. Bu gerekliliğe dair katılımcılara yöneltilen ifadeye verilen cevaplar ise işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri hakkında olumsuz bir görüş oluşturmaktadır. Aslında alınan cevapların daha önceki "işletmenin kendine has bir kimliğinin olması" ifadesine verilen cevaplardan farklı olması, kurumsal yönetim anlayışının işletme sahibi ve çalışanlar tarafından tam olarak benimsenmemiş olduğunu göstermektedir. Yani hala aile değerleri işletmenin stratejilerinden bir adım öndedir.

Araştırma yapılan işletmelerde kararların sadece aile üyeleri tarafından verilmesine dair cevaplar ile tersi cevapların birbirine yakınlığı görülmektedir. Buna neden olarak ise işletmelerin aile şirketleri olması ve bu şirketlerde genellikle aile üyelerinin görev alması gösterilebilir. Eğer alınan kararlarda etkili olan bu aile üyeleri iş için herhangi bir yetkinliğe ya da profesyonelliğe sahip olmadan sırf aileden diye sürece dâhil ediliyor ise kurumsallaşmadan söz edilemez. Aile dışından kişilerin ise karar alma yetkisinin olduğu işletmelerde, bu karar vericilerin uzman kişiler olduğu göz önünde bulundurularak kurumsal yönetim anlayışının benimsendiği düşünülebilir.

Kurumsal yönetim anlayışında, firmadaki faaliyetlerin işi bilen kişiler tarafından yapılması söz konusudur. İşletme sahibinin her işe yetişemeyeceğini de göz önünde bulundurarak bazı görevlerde uzman kişilerin istihdam edilmesi gerekmektedir. Fakat çalışma neticesinde alınan cevaplardan bu anlayışın Safranbolu'daki işletmelerde yerleşmediği görülmektedir. Tabi bunda küçük yerde faaliyet gösterilmesinden kaynaklanan personel bulamama ya da en az elemanla işi yürütme amacı gibi nedenler de söz konusu olmaktadır. Ama asıl sorunun, aile

üyelerinin aile dışından çalışan kişilere güvenmeyerek hala bazı konularda kendilerinin faaliyette bulunması olduğu da düşünülebilir.

Yapılan çalışma neticesinde sektörde yer alan işletmelerin çoğunda nihai karar mercisinin işletme sahibi olduğu görülmektedir. Her ne kadar karar alma süreçlerinde aile dışından bireylere yer veriliyor olsa da veya bazı departmanların başında uzman kişilerin istihdam edildiği görülsede aslında karar aşamasında çalışmanın yapıldığı Safranbolu'daki aile şirketlerinin birçoğunun hala tam anlamıyla kurumsallaşmadığı görülmektedir. Tabii ki tek bir soru özelinde kurumsal yönetimin olmadığından söz edilemez. Fakat istenen seviyede olmadığı ama bu seviyeye ulaşmak adına da birtakım çalışmaların yürütüldüğü kanaatine varılabilir. Ancak bu yargı işletme sahibinin sadece kurucu özelliklerine sahip olması durumunda geçerli olabilir. Çünkü işletme sahibi girişimci özelliğinin yanında aynı zaman da iş alanında yeterli eğitime, bilgi ve beceriye sahip ise bu kişinin tek başına karar verici rolünde olması kurumsallaşmayı engelleyen bir faktör olarak düşünülemez. Bu konuya “işletmede üst düzey yönetimde bir aile ferdinin görev alması” ifadesi de benzerlik göstermektedir. Bu ifadeye verilen cevaplar ile işletmede nihai kararları kimin aldığıyla ilgili ifadeye verilen cevapların benzerliği araştırmaya katılan firmaların kurumsallaşma düzeylerinin düşük olduğunu ve cevaplayan kişilerin de verilen ifadelere tutarlı cevaplar verdiğini göstermektedir.

Çalışma kapsamında katılımcılara yöneltilen son ifade bütün çalışmanın özeti niteliğindedir. Bazı ifadelerine verilen cevaplara göre kurumsal olduğu yönünde kanaat oluşan şirketlerin, diğer bazı ifadelerine verilen cevaplardan yola çıkarak kurumsal olmadıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Bundan dolayı çalışmadaki son ifade çerçevesinde kurumsallaşmanın tanımı verilerek işletme sahibi ve çalışanlardan şirketlerinin ne derece kurumsal olduğunu belirtmeleri istenmiştir. Geri kalan soruları da tamamlar nitelikte olan bu ifadeden alınan cevapların neticesinde, araştırmanın yürütüldüğü işletmelerde kurumsallaşma adına birtakım çalışmalar olmasına rağmen veya bu amaç için belli adımlar atılmasına rağmen çoğu işletmenin hala kurumsallaşma kavramından uzak olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kendilerini kurumsal olarak nitelendiren çoğu firmanın bile yukarıda ifade edilen çeşitli sebeplerden ötürü henüz tam olarak kurumsallaşmadıkları görülmektedir.

Ulaşılan sonuçların birbiriyle farklılık göstermesinin nedenlerinden bir diğerinin ise kurumsal yönetimin ne anlama geldiğinin uygulama yapılan işletmelerde tam olarak bilinmemesi olduğu söylenebilir. Fakat bu yetersiz bilgiye rağmen, yapılan

bazı uygulamalar ya da işletmenin faaliyetine nasıl devam etmesi gerektiği ile ilgili katılımcıların düşünceleri, bu işletmelerde kurumsallaşma eğiliminin olduğunu göstermektedir. Bu alanda yapılacak seminerlere katılma, kurumsallaşma ile ilgili eğitim alma gibi yöneticilik yeteneklerini geliştirme çalışmalarında bulunulmasıyla, kurucular ve çalışanlar daha da bilinçlenmiş olacaktır. Kendilerini kurumsal yönetim alanında geliştiren ve artık kurumsallaşmaya yönelik daha fazla bilgiye sahip olan kişiler, şirketlerini daha ileriye taşıyabileceklerdir.

Yapılan çalışmada tam anlamıyla kurumsal olmayan fakat bu çerçevede gerçekten bilinçli çalışmalar yapan firmalarında olduğu görülmektedir. Uzman kişiler istihdam ederek, yönetimde profesyonellere yer vererek ve departmanlaşmaya önem verilerek bu alanda çalışmaları olan firmalar kurumsallaşmanın önemi hakkında bilgi sahibi işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışma 21 Eylül – 5 Ekim 2017 tarihleri arasında Safranbolu’da yapılmıştır. Çalışma daha geniş bir zaman aralığında farklı turizm bölgelerinden elde edilecek verilerle desteklenirse aile şirketi olarak faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini, kurumsallaşma ile ilgili sorunlarını ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini ortaya koyma açısından daha verimli sonuçlara ulaşmayı mümkün kılabilir. Turizm potansiyeli oldukça iyi durumda olan Türkiye’nin bu potansiyeli en etkili şekilde kullanabilmesi her şeyden önce yapılan tüm faaliyetlerin müşteri memnuniyetini sağlama amacıyla gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bunu sağlayacak önemli etkenlerden biri de işletme faaliyetlerinin kurumsal bir zemine oturtulmasıdır. Dolayısıyla turizm işletmelerinin kurumsallaşmasına katkı sağlayacak teorik ve pratik çalışmaların ülke ekonomisine önemli bir katkı sunacağı açıktır. Bu katkıyı vermek adına ileride yapılacak çalışmalar bakış açısında bütünlük sağlaması açısından başka bölgelerde de yürütülmeli ve elde edilen sonuçlar ilgili kurumlarla paylaşılarak sağlanacak katkı en üst seviyeye çıkarılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, S. (2014). Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aileİşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Burdur.
- Akgemci, T. ve Sevinç İ. (2004). Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. Tamer Koçel (Ed.), Aile İşletmeleri içinde (s.515-516.). İstanbul Kültür Üniversitesi. İstanbul: AGMER
- Alayoğlu, N. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul: Müsiad.
- Altınkaynak, S.K. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayrakoğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi. Sakarya: Gözlem
- Aşan, C. (2010). Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın Ve Kültürün Etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kadir Has Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Aslan, E.T. (2006). Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilimleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ateş, M.R. (2013). Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri. İstanbul: Doğan Kitap.
- Ateş, Ö. (2003). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Atilla, E. (2007). Türkiye'deki Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Batı, B. (2010). Türkiye'de Aile Şirketleri ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Bork, D., Jaffe T. D., Sam h. L. ve Leslie D, (1996). WorkingwithFamilyBusinesses. San Francisco: JosseyBassPublishers.
- Bilgin, N. (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimler.(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Civan, M. ve Yaşar, Ö. (2005). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci:Gaziantep İlinde Bir Uygulama. 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi. Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı.Ankara: Gazi
- Davies, R.veTagiuri, J.A. (1992). On theGoals of SuccessfulFamilyCompanies.FamilyBusinessReview, 5(1), 205.
- Davin, W.ve Robert, R. (1990). ManagingOrganizations. Londra:McGrawHillBookCompany
- Dilbaz, S. (2005). Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü,Konya.
- Dilli, B. (2013). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Hesap Verilebilirlik (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Dinçay, İ. H. (2016). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci; İnsan Kaynaklarına Dair Bir Araştırma:Yurtbay Seramik A.Ş. Örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Doğan, R. (2014). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları ve Bir Model Önerisi: Adıyaman İlinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü,Adıyaman.
- Dönmez, N. (2009). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Yönetimin Devri: Uşak Organize Sanayi Bölgesinde Örnek Uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Dündar, Ş. (2010). Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Profesyonelleşmenin İşletme Performansına Etkileri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Eifert, C. (2006). Succession Patterns in German Family Firms in the 20th Century- International Economic History Conference. Helsinki.
- Elmas, E. (2015). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Finansal Tablolar Üzerinde Yaratacağı Etkiler ve Uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ferdinand, D.P. (1998). Management. Kanada: HerperRaw
- Fındıkçı, İ. (2014). Aile Şirketleri (5. Baskı). İstanbul: Alfa.
- Genç, N. (2005). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar (2.Baskı) Ankara: Seçkin.
- Gersick, K.E., Davis, S.A., Mc Collom, H. Ve Landsbery, I. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of Family Business. Boston: Harvard Business Pres.
- Gilding, Michelle. (2000). Family Business and Family Change: Individual Autonomy, Democratization and the New Family Business Institutions. Family Business Review, 13(3), 239-250.
- Güleş, H.K., Arıcıoğlu, A. ve Çelebi, M.E. (2013). Aile İşletmeleri-Kurumsallaşma-Sürdürülebilirlik-Uyum. Ankara: Gazi
- Güney, S. (2008). Aile işletmelerinde Güncel Konu Ve Sorunlar. Ankara: Siyasal.
- Günver, B.A. (2004). Aile İşletmeleri Konferansı El Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Hulshoff, H. (2001). Strategic Study: Family Business in the Dutch SME-Sector, Definition and Characteristics. Hollanda: EIM Business and Policy Research.
- İbicioğlu, H. ve İşler, D. (2005). İşletmelerde Aile Değerleri Kurumsal Kültür İlişkisine İlişkin Göller Bölgesi İmalat Sektöründe Bir Uygulama Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı (s.441-455). Ankara.
- İncekara, M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Profesyonel Yönetimin Rolü Araştırması: Karaman Bisküvi Sektörü Örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sütçü İmam Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- John, M. Brian. (1977). Institutionalized Organization: Formal Structure as a Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Kaba, G. (2007). İnşaat Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaçar, H. (2003). Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kamacı, K. (2016). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul Organize Sanayi Bölgesindeki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Karpuzoğlu, E. (2002). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. İstanbul: Hayat.
- Kırım, A. (2007). Aile İşletmelerinin Yönetimi (4. Basım). İstanbul: Sistem.
- Knight, A. (1974). Private Enterprises and Public Intervention: The Courtaulds Experience. Londra: George Alex Irwin LTD.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği (9. Basım). İstanbul: Beta.
- Koçel, T. (2008). "Aile İşletmeleri Kongresi" Kongre Kitabı. 2. Baskı 2004 No:40 ve 3. Kongre Kitabı 2008 İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:78. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Koyuncu, H. (2015). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci ve Yönetimi Konya İlinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karatay Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Köse, M. (2010). Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kadir Has Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kula, V. (2006). Kurumsal Yönetim Hissedarlarının Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği. İstanbul: Papatya
- Lee, J. (2006). Family Firm Performance *Family Business Review*, 19(2), 103-114.

- Leenders, M. ve Waarts, E. (2003). Competitiveness and Evolution of Family Business: The Role of Family and Business Orientation. *European Management Journal*, 21(6), 686-697.
- M.F.R. KETS DE VRIES. (1993). The Dynamic of Family Controlled Firms: The Good and Bad News. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Norman, M. S. and Zimmerer, T. W. (1996). *Effective Small Business Management*. Prentice Hall. U.S.A: 5th Edition.
- Ozankaya, Ö. (2007). *Toplum Bilim*. İstanbul: Cem.
- Özcan, E.L. (2015). *Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma*. Ankara: Ankara Ofset.
- Robert, S., (2000). *Jack Welch ve General Elektriğin Yolu (2. Baskı)*. Çeviren: Türkan Arıkan ve Saadet Özkul. İstanbul: Literatür
- Sarı, E. (2010). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecinde İnsan Kaynakları. Kırıcılar ve İskenderun Karşılaştırması. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Sherma, P., Crisman, J.J. ve M.Chan, Jess. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Şengün, İ. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. İnönü Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya:
- Şanal, M. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış doktora tezi)*. Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Taşhan, A. (2010). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki: Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesinde Yerleşik Fındık Sanayi Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Uslu, M. (2011). *Aile Şirketleri Yönetiminde Devir ve Yeni Neslin Yetiştirilmesi. Çorum Saha Çalışması. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Hitit Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.

- Vural, B.A. ve Sohodol, Ç. (2004). Aile İşletmeleri Kongresi El Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi
- Yaşar, E. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma; Mersin ili Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumları ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Yıldız, A. (2008). Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya’da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma. İstanbul: Sistem.
- Yıldız, Z. B. (2014). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Ankara İlinde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

WEB KAYNAKLARI

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&keli_mesec=211615(Erişim tarihi: 04.10.2017)

<http://www.ticariyer.com/kurumsal/kurumsallaşma-nedir.htm>(Erişim tarihi: 05.10.2017)

http://www.marmarasps.com.tr/images/makale_kapak/e9a2bf440c60636914697685af9ba8f4.pdf (Erişim tarihi: 07.10.2017)

<http://www.kurumsaldegisim.com/makaleler/aile-sirketi-olmanin-dezavantajlar>(Erişim tarihi: 07.10.2017)

<https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/aile-isletmeleri-ve-kurumsallasma/1901>(Erişim tarihi: 07.10.2017)

<http://mehmetsusluoglu.blogspot.com.tr/2012/09/aile-firmalarinin-kurumsallasmasinda.html>(Erişim tarihi: 07.10.2017)

<http://aykutgoksel.org/duyuruar/PDF>(Erişim tarihi: 07.10.2017)

https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kurum_Bilgileri/Yillik_Raporlar/4790bddk_yillik_rapor_2006.pdf(Erişim tarihi 10.10.2017)

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Türkiye’deki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri.....	16
Tablo 2. Aile İşletmeleri ve Diğer İşletmeler Arasındaki Farklılıklar	19
Tablo 3. Aile Anayasasının Hazırlanma Süreci	34
Tablo 4. Planlama ve Aile Şirketleri	38
Tablo 5. Örgütlenme ve Aile Şirketleri	40
Tablo 6. Yürütme - Koordinasyon ve Aile Şirketleri	42
Tablo 7. Kontrol (Denetim) ve Aile Şirketleri.....	43
Tablo 8. Cinsiyet Durumuna Göre Betimsel Analiz Sonuçları.....	46
Tablo 9. Yaş Durumuna Göre Betimsel Analiz Sonuçları	46
Tablo 10. Medeni Duruma Göre Betimsel Analiz Sonuçları	46
Tablo 11. En Son Bitirilen Eğitim Kurumu	47
Tablo 12. Şirkette Aktif Olarak Çalışılan Yıl.....	47
Tablo 13. Şirketteki Pozisyon	48
Tablo 14. Şirketin Aidiyet Durumu.....	48
Tablo 15. Şirketin Kurucusu.....	49
Tablo 16. Toplam Personel Sayısı	50
Tablo 17. Toplam Şube Sayısı.....	50
Tablo 18. Aile Meseleleri ile İş Meseleleri Birbirinden Ayrı Tutulması.....	51
Tablo 19. Nakit Akışı Ailenin Kayıtsız Harcamalarına Karşı Korunması	51
Tablo 20. İşletmenin Aileden ve Aile Üyelerinden Bağımsız Kendine Has Bir Tarz ve Kimliğinin Olması	52
Tablo 21. Personel Seçimde Akrabalık Bağlarından Ziyade İşin Gereklerine Uygun Adil Bir Seçim ve Yerleştirme Sisteminin Olması.....	53
Tablo 22. Finansman Yönetimi Sorumluluğunun Uzman Kişilere Devredilmesi	53
Tablo 23. Çalışanların Görev Yetki ve Sorumluluklarının Yazılı Hale Getirilmesi.....	54

Tablo 24. Aile Dışı Çalışanların Açık Belli ve Adil Bir Sisteme Göre Terfi Ettirilmesi.....	54
Tablo 25. Görev Dağılımını Yansıtan Resmi Bir Örgüt Şemasının Olması.....	55
Tablo 26. İşletmede Her Bir İş ve İşlem Standının Belirtilmesi.....	56
Tablo 27. İşletmenin Yazılı Bir Misyon İfadesinin Mevcut Olması.....	56
Tablo 28. Yönetim Tarafından Belirlenen Bir İşletme İmajının Mevcut Olması.....	57
Tablo 29. İşletmede Açıkça ve Yazılı Olarak Belirlenmiş Personeli Seçme ve Yerleştirme Politikasının Mevcut Olması.....	57
Tablo 30. İşletmede Açıkça ve Yazılı Olarak Belirlenmiş Ücret Politikasının Mevcut Olması.....	58
Tablo 31. Terfilerde Aileden Olan ve Olmayan Personel Ayrımı Yapılmaksızın İşe Uygun Eleman Terfi Ettirilmesi.....	59
Tablo 32. İşletmedeki Karar Alma Sürecini Aileden Olan Ve Olmayan Yöneticilerin Birlikte Etkilemesi.....	59
Tablo 33. Kurumda Disiplinin Aile Üyesi Olanlar ve Olmayanlar İçin Eşit Şekilde Uygulanması.....	60
Tablo 34. İşletmede Düzgün İşleyen Bir Hiyerarşi Sisteminin Olması.....	60
Tablo 35. İşletmenin Stratejik Önceliklerinin Aile Değerlerinin Önüne Geçmemesi.....	61
Tablo 36. İşletmede Kararların Sadece Aile Üyeleri Tarafından Verilmesi.....	62
Tablo 37. İşletmede Bazı Görevlerin Sadece İşletme Sahibi Olan Aile Bireyleri Tarafından Yerine Getirilmesi.....	62
Tablo 38. Nihai Kararların İşletme Sahibi Tarafından Verilmesi.....	63
Tablo 39. İşletmede Üst Düzey Yönetimde Bir Aile Ferdinin Görev Alması.....	63
Tablo 40. Kurumsallaşma.....	64

EK -ANKET FORMU

Bu anket çalışması, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılmakta olan bir yüksek lisans tezi kapsamında, turizm sektöründe faaliyet gösteren aile şirketleri hakkında yürütülen bir araştırma ile ilgilidir. Aşağıda yer alan anket sorularının tamamına içtenlikle cevaplamamız çalışmanın sağlıklı bir sonuç vermesi açısından büyük önem taşımaktadır. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup, hiçbir şekilde kişi ve kuruluş adı yayınlanmayacaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Hasan TERZİ ve Mert VIDİNLİ
Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
mert_vidinli@hotmail.com

1. Cinsiyetiniz: Kadın (....)Erkek (....)

2. Yaşınız:(.....)

3. Medeni Durumunuz: Bekar (....)Evli (....)

4. En son bitirdiğiniz eğitim kurumu nedir?

Lise (....)

2 yıllık üniversite-yüksek okul (....)

4 yıllık üniversite (....)

Yüksek lisans/doktora (....)

5. Şirkette aktif olarak kaç yıldır çalışıyorsunuz? (.....)

6. Şirketteki pozisyonunuz nedir?

Şirket sahibi (....)

Genel müdür (....)

Yönetimde değilim (....)

7. Şirketin aidiyet durumu nedir?

Tek bir aile üyesi, işletmenin tek sahibidir (....)

Tek bir ailenin üyeleri arasında ortaklıktır (....)

Birden fazla aile arasında ortaklıktır (....)

8. Şirketin Kurucusu Kimdir?

Kendim (....)

Eşim (....)

Büyükbabam / Büyükanem (....)

Babam (....)

Annem (....)

Oğlum / Kızım (....)

Diğer(.....)

9. Şirketinizde çalışan toplam personel sayısı nedir?(.....)

10. Şirketinizin kaç şubesi vardır? (.....)

Aşağıda verilen ifadelerin işletmeniz için ne derece doğru olduğunu düşünüyorsunuz?

Lütfen her bir ifade için 1'den 5'e kadar numaralandırılmış kutucuklardan *yalnızca 1 tanesini* seçerek belirtiniz.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

		1	2	3	4	5
1	Aile meseleleri ile iş meseleleri birbirinden ayrı tutulmaktadır					
2	Nakit akışı ailenin kayıtsız harcamalarına karşı korunmaktadır					
3	İşletmenin aileden ve aile üyelerinden bağımsız kendine has bir tarzı ve kimliği vardır					

Arka sayfaya geçiniz

		1	2	3	4	5
4	Personel seçiminde akrabalık bağlarından ziyade, işin gereklerine uygun adil bir seçim ve yerleştirme sistemi vardır					
5	Finansman yönetimi sorumluluğu uzman kişilere devredilmektedir					
6	Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir					
7	Aile dışı çalışanlar açık, belli ve adil bir sisteme göre terfi ettirilmektedir					
8	Görev dağılımını yansıtan resmi bir örgüt şeması vardır					
9	İşletmede her bir iş ve işlem için standartlar belirtilmektedir					
10	İşletmenin yazılı bir misyon ifadesi (kurulma amacı) mevcuttur					
11	Yönetim tarafından belirlenen bir işletme imajı mevcuttur					
12	İşletmede açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur					
13	İşletmede açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş ücret politikası mevcuttur					
14	Terfilerde, aileden olan ve olmayan personel ayrımı yapılmaksızın işe uygun eleman terfi ettirilmektedir					
15	İşletmedeki karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkilemektedir					
16	Kurumda disiplin, aile üyesi olanlar ve olmayanlar için eşit şekilde uygulanmaktadır					
17	İşletmede düzgün işleyen bir hiyerarşi zinciri vardır					
18	İşletmenin stratejik öncelikleri aile değerlerinin önüne geçmemektedir					
19	İşletmede kararlar sadece aile üyeleri tarafından verilmektedir					
20	İşletmede bazı görevler sadece işletme sahibi olan aile bireyleri tarafından yerine getirilmektedir					
21	Nihai kararları işletme sahibi vermektedir					
22	İşletmede üst düzey yönetimde mutlaka bir aile ferdi görev almaktadır					

KURUMSALLAŞMA: İşletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucunda meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir.

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

- İşletmemiz yüksek derecede kurumsaldır
- İşletmemiz kurumsaldır
- İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır
- İşletmemiz kurumsal değildir
- İşletmemiz kurumsallaşma kavramı ile ilgilenmemektedir

*Anket bitmiştir.
Katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.*

ÖZGEÇMİŞ

25 Ağustos 1990 tarihinde Karabük ilinin Safranbolu ilçesinde doğan yazar, ilk ve ortaokulu Safranbolu Zati Ağar İlköğretim okulundan mezun olarak tamamlamıştır. Daha sonra 2004 yılında Liselere Giriş Sınavı'na girerek Safranbolu Anadolu Lisesi'ni kazanmıştır. Lisans eğitimini ise 2008 yılında kazandığı Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bölümler Fakültesi İşletme bölümünden 2012 yılında mezun olarak tamamlamıştır. Şu an; Karabük Üniversitesinde işletme bölümünde yüksek lisans yapmaktadır

Bursa'da çeşitli şirketlerde muhasebe, pazarlama, reklam ve tanıtım, organizasyon, görsel sanatlar gibi farklı alanlarda çalışan yazar şu an kendi ailesine ait olan ve lise ve üniversite zamanlarında da yardımcı bulunduğu otel ve restoran faaliyeti gösteren işletmelerinde yönetici olarak görev almaktadır.