

**T.C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KURUMSALLAŞMADA STRATEJİK YÖNETİMİN ROLÜ:
BURDUR İLİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

**Safa ACAR
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT**

Burdur 2014

**T.C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KURUMSALLAŞMADA STRATEJİK YÖNETİMİN ROLÜ:
BURDUR İLİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

**Safa ACAR
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT**

Burdur 2014

TEZ ONAY SAYFASI

T.C.

MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Safa ACAR tarafından hazırlanan “Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü; Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 21.08.2014 tarihinde *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği* nin ilgili **maddesi** uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından **İşletme Anabilim Dalında** yüksek lisans/~~doktora~~ tezi olarak kabul edilmiştir.

Bölüm /Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT İŞLETME

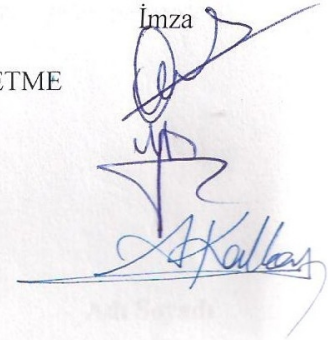
Üye: Doç. Dr. Mehmet GENÇTÜRK İŞLETME

Üye: Doç. Dr. Adnan KALKAN İŞLETME

Üye:

Üye:

İmza



Enstitü Müdürü

İMZA

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

T.C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etik kurallarına uygun bir şekilde hazırlandığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Adı Soyadı

Tarih ve İmza

TEŞEKKÜR METNİ

Tez çalışmamın hazırlanmasında önemli katkılar sağlayan değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT'a yol gösterici fikir ve yardımlarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmalarım süresince desteğini esirgemeyen eşime, oğullarım Mustafa Talha ve Tarık'a, anneme, babama ve kardeşlerime teşekkür ederim. Ayrıca, istatistik çalışmaları ve analizler konusunda yardımcı olan Öğr. Gör. Mesut SOYALIN'a ve anket çalışmaları sırasında ankete katılan Burdur ve Bucak'ta bulunan aile işletmelerine destek ve ilgilerinden dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca tez savunması döneminde desteklerini esirgemeyen jüri üyeleri sayın Doç. Dr. Adnan KALKAN ve sayın Doç. Dr. Mehmet Gençtürk'e teşekkür ederim.

Safa ACAR

(ACAR, Safa, *Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü; Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2014)

ÖZET

Dünya’da ve Türkiye’de aile işletmeleri, ekonominin büyük bir çoğunluğunu kapsayan güçtür. Bu sebeple aile işletmeleri bir ekonominin bel kemiği niteliğinde olup önemi tartışılmaz biçimde büyüktür. Ancak günümüzde küreselleşme ve artan rekabet aile işletmelerinin yaşam sürelerini kısaltmaktadır. Bu durum öncelikle aile işletmelerine dolaylı olarak da bütün ekonomiye zarar vermektedir.

Çalışmanın temeli aile işletmelerinin en büyük problemlerinden biri olan sürdürülebilir karlılık ve yaşam sürelerinin uzamasını kurumsallaşma ile çözüme kavuşturulabilmektir. Kurumsallaşma; işletmenin sistemli bir şekilde yönetilmesi ve geleceğe daha güvenle bakabilmesini sağlamaktadır. Kurumsallaşma sadece profesyonel yönetim değil genel bir düzen anlamına gelmektedir. Kurumsallaşmanın daha kolay uygulanabilmesi için ise stratejik yönetim önerilmekte ve kurumsallaşma üzerinde oluşturduğu olumlu etki sayesinde aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecini başarmalarında stratejik yönetim katkısının büyük olduğu görülmektedir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci zor ve uzun bir süreçtir. Bu tez çalışmasında da aile işletmelerinde kurumsallaşma ile stratejik yönetim arasında ilişki olduğu düşüncesinden yola çıkılmaktadır. Araştırmada ikincil verilerle birlikte, birincil veriler de kullanılmıştır. Birincil verilere yönelik veri toplama tekniği olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada veriler Burdur ve Bucak Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 78 firmadan elde edilmiştir.

Yapılan istatistikî analizler sonucunda stratejik yönetimin kurumsallaşmayı etkilediği sonucuna varılmıştır. Aile işletmeleri kurumsallaşma sürecinde stratejik yönetim sayesinde daha hızlı bir biçimde hareket edebilmektedir. Stratejik yönetimin desteği ile rekabet avantajı kazanan şirketler, sürdürülebilir karlılık sağlamaktalar ve yaşam sürelerini arttırabilmektedirler.

Anahtar Kelimeler: *Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Stratejik Yönetim.*

(ACAR, Safa, *The Role of Strategic Management in Institutionalization; A Study on Family-owned companies in Burdur Province*, Master Thesis, Burdur, 2014)

ABSTRACT

In family-owned companies in the world and Turkey, A large majority of family-owned companies are covering the economy's strength. For this reason, the backbone of an economy is in the nature of family-owned companies, the importance is unquestionable manner is greater. However, today, globalization and increased competition reduces the life span of the family business. These situation primarily family-owned companies indirectly damage the whole economy.

The study on the Foundation of family-owned companies is one of the biggest problem of sustainable profitability and extend their life span due to credit institutionalization with the solution. Institutionalization; the management of the business in a systematic way and provides one more into the future with confidence. It's not just a general layout institutionalization refers to professional management. It is easier to apply to corporate strategic management in the question, and thanks to the positive impact created on the institutionalization of the family in achieving the process of institutionalization of business strategic management contribution is huge.

Family-owned companies in the institutionalization process is difficult and long process. In this thesis with the institutionalization of strategic management in family-owned business that are accessible by road from the relationship between. Studies on the secondary data, primary data are also used. The primary data as the data collection technique for survey technique was used. Research data, Burdur and Bucak organized industrial zone which operates 78 has been obtained from the company.

As a result of statistical analysis has been influenced by the institutionalization of strategic management. Family-owned companies in the process of institutionalization of strategic management are able to move through more quickly. Strategic management and competitive advantage with the support of the winning companies, they provide sustainable profitability and cause of their life span.

Key Words: *Family Businesses, Institutionalization, Strategic Management*

İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK	I
TEZ ONAY SAYFASI	II
ETİK BEYANI	III
TEŞEKKÜR METNİ	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VII
KISALTMALAR DİZİNİ	X
TABLolar DİZİNİ	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI VE GENEL BİLGİLER

1.1. Aile İşletmeleri Kavramı	4
1.2. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri	7
1.3. Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri.....	9
1.4. Aile İşletmelerinin Ekonomi İçindeki Yeri.....	10
1.4.1. Dünya’da Aile İşletmelerinin Ekonomi İçindeki Yeri	11
1.4.2. Türkiye’de Aile İşletmelerinin Ekonomi İçindeki Yeri	14
1.5. Aile İşletmelerinin Kuruluş ve Gelişim Evreleri	15
1.5.1. Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile İşletmeleri	16
1.5.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri.....	17
1.5.3. Karmaşık Aile İşletmeleri.....	18
1.5.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri.....	20
1.6. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Noktaları	22
1.6.1. Aile İşletmelerinin Güçlü Noktaları	22
1.6.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Noktaları	24
1.7. Aile İşletmeleri Modeli.....	27
1.7.1. Aile Sistem Modeli.....	27
1.7.2. Üç Daire Modeli	28
1.8. Aile İşletmelerinin Yapısı	29
1.8.1. Tek Patronlu Aile İşletmesi	29
1.8.2. Kardeş Ortaklığı	30
1.8.3. Kuzenler Konsorsiyumu	31
1.9. Aile İşletmelerinde Yönetim Şekilleri	32
1.9.1. Ailesel Yönetim	32
1.9.2. Siyasal Yönetim	33
1.9.3. Profesyonel Yönetim	33

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA KAVRAMI VE AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

2.1. Kurumsallaşma Kavramı	35
2.2. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Amaçları.....	38
2.3. Kurumsallaşma Yaklaşımları	39
2.4. Kurumsallaşma Süreci.....	40
2.4.1. Kanunen Tanınma	41
2.4.2. Varlığın Sürekli Kılınması.....	41

2.4.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu.....	42
2.4.4. Kurumsal Kimlik Kazanma	43
2.5. Kurumsallaşma Sürecinde Karşılaşılan Güçlükler	44
2.6. Kurumsallaşmanın Temel Unsurları	48
2.6.1. Sadelik	48
2.6.2. Farklılaşma.....	49
2.6.3. Esneklik	50
2.6.4. Özerklik	50
2.7. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önemi.....	51
2.8. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci	53
2.8.1 Aile Anayasası	53
2.8.2. Gelecek Nesillerin Yetiştirilmesi	57
2.8.3. Yönetimin Devri.....	58
2.8.4. Ücretlendirme ve Nepotizm.....	61
2.9. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Adımları	63
2.9.1. Planlama	63
2.9.2. Örgütlenme	65
2.9.3. Yürütme ve Koordinasyon.....	66
2.9.4. Kontrol.....	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

3.1. Stratejik Yönetim Kavramı ve Amacı	71
3.2. Stratejik Yönetimin Yararları.....	73
3.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	74
3.4. Stratejik Yönetimle İlgili Kavramlar.....	75
3.4.1. Amaç ve Hedef.....	75
3.4.2. Misyon ve Vizyon	77
3.4.3. Politika.....	80
3.4.4. Taktik ve Değerler.....	81
3.4.5. Plan ve Program	82
3.5. Stratejik Yönetim Süreci	83
3.5.1. Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirilmesi Evresi	83
3.5.2. Stratejik Analiz Evresi.....	86
3.5.3. Stratejik Yönlendirme Evresi.....	88
3.5.4. Strateji Seçimi	90
3.5.5. Strateji Uygulama Evresi.....	90
3.5.6. Strateji Kontrol Evresi.....	91
3.6. Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim.....	92

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BURDUR İLİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMADA STRATEJİK YÖNETİMİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	94
4.2. Araştırmanın Kapsamı.....	94
4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	94
4.4. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi.....	95
4.5. Araştırmanın Yöntemi	95
4.6. Araştırmanın Hipotezi	96

4.7. Araştırmanın Bulguları.....	96
4.7.1. İşletmelere Ait Demografik Bulgular.....	97
4.7.1.1. Ankete Katılan Yöneticinin Bilgileri İle İlgili Bulgular.....	97
4.7.1.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerle ilgili Tanımlayıcı Bilgiler.....	99
4.7.2. Güvenilirlik Analizi.....	104
4.7.3. Faktör Analizi.....	105
4.7.3.1. Kurumsallaşma Değişkeninin Faktör Analizi.....	106
4.7.3.2. Stratejik Yönetim Değişkeninin Faktör Analizi.....	111
4.7.4. Korelasyon Analizi.....	114
4.7.5. Regresyon Analizi.....	117
4.7.6. Hipotez Testi.....	118
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	120
KAYNAKÇA.....	123
EKLER.....	135
ÖZGEÇMİŞ.....	141

KISALTMALAR DİZİNİ

OECD: Ekonomik İşbirliği Kalkınma Ajansı

GSMH: Gayri Safi Milli Hasıla

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

ASO: Ankara Sanayi Odası

KOBİ: Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

BUTSO: Burdur Ticaret Odası

OSB: Organize Sanayi Bölgesi

TSE: Türk Standartları Enstitüsü

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Dünya'daki Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomileri İçerisindeki Payları.....	11
Tablo 2 : Aile İşletmelerinin Diğer İşletmeler İçindeki Oranı	12
Tablo 3: Dünyanın En Uzun Yaşamış Aile İşletmeleri.....	13
Tablo 4: Türkiye'nin En Eski Aile İşletmeleri	14
Tablo 5: Aile İşletmelerinin Gelişim Evrelerindeki Değişim.....	15
Tablo 6: Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Noktaları.....	26
Tablo 7: Aile Sistemi İşletme Sistemi Karşılaştırması	27
Tablo 8: Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	40
Tablo 9: Cinsiyet Dağılımı Tablosu.....	97
Tablo 10: Yaş Grupları Dağılımı	97
Tablo 11: Medeni Durum Tablosu.....	97
Tablo 12: Çocukların Meslek Seçimlerine Karışma Durumları İle İlgili Dağılım	98
Tablo 13: Yöneticilerin Eğitim Durumları.....	98
Tablo 14: İşletmenin Kurucusu İle Yakınlık Derecesi Tablosu	98
Tablo 15: Yöneticinin İşletmede Çalışma Süresi Tablosu	99
Tablo 16: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektörel Dağılımları Tablosu	99
Tablo 17: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı.....	100
Tablo 18: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kuruluş Şekilleri.....	100
Tablo 19: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sahiplik Durumu Yüzdesi.....	100
Tablo 20: Araştırmaya Katılan İşletmenin Ortaklık Yapısı Tablosu	101
Tablo 21: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Hukuki Statüleri	101
Tablo 22: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısı Dağılımı	101
Tablo 23: Araştırmaya Katılan İşletmeleri Şuan Yöneten Nesil Durumu	102
Tablo 24: Araştırmaya Katılan İşletmelerde Düzenli Olarak Yönetim Kurulu Toplanma Durumu.....	102
Tablo 25: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sahip Oldukları Belge Durumu.....	102
Tablo 26: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dış Ticaret Durumu	103
Tablo 27: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Aile İşletmesine Bakış Açılımları.....	103
Tablo 28: İşletmelerin Kurumsallaşmayı Tanıma Durumları Tablosu	103
Tablo 29: Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 30: Kurumsallaşma sorularının KMO ve Barlett Küresellik Değerleri	105
Tablo 31: Stratejik Yönetim Sorularının KMO ve Barlett Küresellik Değerleri	106
Tablo 32: Kurumsallaşma İfadelerinin Açıklanan Toplam Varyans Çıktısı.....	107
Tablo 33: Kurumsallaşma İfadelerinin Açıklanan Toplam Varyans Çıktısı.....	108
Tablo 34: Kurumsallaşma İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	109
Tablo 35: Stratejik Yönetim Değişkenine İlişkin Toplam Varyans Çıktısı	111
Tablo 36: Stratejik Yönetim Alt Boyutları Ve Faktör Yükleri Tablosu	112
Tablo 37: Stratejik Yönetim İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	113
Tablo 38: Kurumsallaşma ve Stratejik Yönetim Alt Boyutları Korelasyon Matrisi ...	115
Tablo 39: Kurumsallaşma ve Stratejik Yönetim Anova Analizi.....	117
Tablo 40: Kurumsallaşma ve Stratejik Yönetim Arasında Katsayı Tablosu.....	117
Tablo 41: Stratejik yönetim ile Kurumsallaşmanın Alt Boyutları Regresyon Analizi	118
Tablo 42: Hipotez Testi Sonuçları.....	119

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Aile İşletmelerinin Üç Daire Modeli	28
Şekil 2: Stratejik Yönetim Ve Önemli Amaçları	73
Şekil 3: Etkili Amaç Özellikleri.....	76
Şekil 4: Stratejistler	84

GİRİŞ

Bir ülke ekonomisi değişik alanlarda faaliyet gösteren büyüklükleri, hukuksal yapıları, üretim konuları, amaçları ve organizasyonları birbirinden farklı işletmelerden oluşmaktadır. Bir ülkedeki ekonomik sistemin gelişmesi ve güçlenmesi, işletmelerin gelişmesi ve güçlenmesine bağlıdır (Bozkurt ve Babacan, 2012: 42). Bu sebeple işletmeler ülke ekonomileri için büyük önem arz etmektedir.

Son yıllarda aile işletmeleri özel bir önem kazanmıştır. Artan rekabet, küreselleşme ve uluslararasılaşma girişimcilik ruhu kuvvetli işletmeleri ön plana çıkarmıştır. Aile işletmeleri girişimcilik yönü kuvvetli olan işletmelerdir. Bu nedenle aile işletmelerinin özelliklerinin, başarı koşullarının ve sorunlarının incelenmesi ayrı bir çalışma alanı haline gelmiştir (Koçel, 2001: 13). Aile işletmelerinin ekonomi içindeki bütün işletmelere oranı, İngiltere ve Kuzey Amerika'da %75'lere, Latin Amerika, Uzak/Orta Doğu ve Hindistan'da %95 seviyelerine kadar ulaştığı görülmektedir. Ekonomik işbirliği ve kalkınma Örgütü (OECD) istatistik verilerine göre, ekonomileri çoğunlukla endüstriye dayalı ülkelerde, anonim şirketlerin yaklaşık %75'i ya ailelere aittir ya da aileler tarafından kontrol edilmektedir. Fortune 500 şirketlerine bakıldığında 165 işletmenin aile işletmesi olduğu görülmektedir. İtalya'da bulunan en büyük 100 şirketin 43'ü ve Fransa'daki en büyük 100 şirketin 26'sı aile şirketleridir (Alacaklıoğlu, 2009: 10). Türkiye'deki aile işletmeleri oranı bütün işletmelerin %95'i seviyesindedir (Kebeci, 2011: 4).

Aile işletmesi kelime anlamı olarak küçük işletme anlamına gelmemektedir. Bir ailenin kontrolünde bulunan işletmelere büyüklük yönünden bakıldığında, Ford, Levi Strauss, Este Lauder, L'Oreal gibi çokuluslu dev işletmelerin de aile işletmesi olduğu görülmektedir. Türkiye'deki tanınmış aile işletmeleri arasında Sabancı, Koç, Doğuş gibi büyük gruplar bulunmaktadır (<http://www.milliyet.com/2001/11/26/isyasami/ais.html>).

Türkiye'deki köklü aile işletmeleri içinde bulunan işletmelere; Hacı Bekir Lokum (1777), İskender (1860), Kurukahveci Mehmet Efendi (1871), Karaköy Güllüoğlu (1871), Sabuncakis (1874), Vefa Bozacısı (1876) gibi aile işletmeleri örnek olarak verilebilir (Ateş, 2003: 95).

Türkiye'de günümüze kadar yaşamlarını devam ettirebilmiş en eski aile şirketlerinin ağırlıklı olarak gıda sektöründe faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

Alacaklıoğlu'nun Türkiye'nin en eski 50 aile işletmesine yönelik yaptığı bir değerlendirmeye göre; araştırma kapsamındaki aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun aile üyeleri tarafından yönetilmekte olduğu birinci kuşağın yönetimde fazla olmadığı, üçüncü kuşağın ve daha sonra ikinci kuşağın yönetimde olduğu ve dördüncü kuşağın yönettiği işletme sayısının oldukça sınırlı olduğu gözlenmiştir (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 23).

Aile işletmelerinin iki nesilden daha uzun dönemlerde yaşamlarını sürdürebilmeleri için kurumsallaşmayı uygulamaları gerekmektedir. Kurumsallaşma, aile işletmelerinin uzun bir ömür sürmelerine engel olan, rekabet edememe, süreklilik sağlayamama gibi olumsuzlukları ortadan kaldırarak aile işletmelerine destek olur. Dinamik bir dönem olan kurumsallaşma, işletmedeki işlerin belirlenmiş standart, prosedür ve kurallar kapsamında sürdürülmesidir. Aile ile ilgili işler ile işletme işlerinin birbirinden ayrışmasını, işletmede çalışanların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesini, keyfilikten uzak profesyonel bir yönetimin benimsenmesini sağlar. Bunun yanında, kurumsallaşma işletmedeki yönetimin sistemli bir hale gelmesini ve işletme varlığının sürekli kılınmasına sağlar (Taşhan, 2010: 1).

Aile işletmelerinin kurumsallaşması için gerekli olan düzenli yönetim anlayışını stratejik yönetim tekniklerini kullanarak uygulamaya alabilmesi daha basit görülmektedir. Stratejik yönetim, işletmenin geleceğe güvenle bakmasını sağlamak için oluşturulmuş misyon bildirim, vizyon bildirim, amaç ve hedef belirleme gibi işlemlerin tümüdür. Stratejik yönetim işletmenin bugün ve geleceği ile ilgili ortaya atılabilecek yönetim planlarını kapsar. Stratejik yönetim kültürüne uygun hareket eden aile işletmelerinde kurumsallaşma adımlarının, stratejik yönetim kültürü dışında kalan aile işletmelerine göre daha hızlı atıldığı düşünülmektedir. Bu çalışma da bu düşüncenin gerçekliği araştırılmak istenmiştir.

Bu bilgiler ışığında çalışmanın amacı aile işletmelerinin kurumsallaşmasında stratejik yönetimin rolünü ve önemini ortaya koymaktır. Bu çalışmada aile işletmelerinde kurumsallaşma aşamalarının stratejik yönetim uygulamaları ile arasındaki bağlantıları ve stratejik yönetimin kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyip etkilemediği ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde aile işletmeleri kavramı incelenerek aile işletmelerinin temel özellikleri, kurulma nedenleri, ekonomi içindeki yeri diğer şirketlere göre güçlü ve zayıf yönleri, aile işletmeleri modelleri, yönetim şekilleri ve dünyada ve Türkiye’de aile işletmeleri örnekleri açıklanmıştır.

İkinci bölümde kurumsallaşma kavramı, aile işletmelerinde kurumsallaşma amaçları, kurumsallaşma teorileri, kurumsallaşma süreci, kurumsallaşmanın unsurları, aile işletmeleri açısından kurumsallaşmanın önemi ve adımları yer almıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, stratejik yönetim kavramı, amacı, yararları, özellikleri, stratejik yönetim süreci ve aile işletmelerinde stratejik yönetim kavramları hakkında bilgi verilmiştir.

Dördüncü bölüm aile işletmelerinde kurumsallaşmada stratejik yönetimin rolünün incelendiği, uygulama bölümüdür. Bu bölümde araştırmanın amaçları, önemi, kapsamı ve araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Literatürde, aile işletmelerinin kurumsallaşmasında stratejik yönetimin rolünü ve önemini araştıran sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Özellikle ulusal yazında aile işletmelerinin kurumsallaşmasında stratejik yönetimin önemini inceleyen çalışmalar konusunda bir boşluk olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarının akademisyen ve uygulamacılara aile işletmelerinin kurumsallaşmasında stratejik yönetimin rolü ve önemi konusunda güncel bilgi sağlaması, ileride yapılacak araştırmalarda farklı boyutların ve ilişkilerin araştırılmasına katkı sağlayarak çalışmalarını zenginleştirmesi beklenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI VE GENEL BİLGİLER

1.1.Aile İşletmeleri Kavramı

Aile kavramı en basit anlamıyla toplumun en küçük sosyal birimidir. İşletme ise insanlara mal ya da hizmet üretmek ve satmak amacıyla oluşturulmuş kar amacı güden bir kurumdur (Aydın, 2008: 49). Aile işletmeleri, birbirine kan bağı, evlilik ya da evlat edinme yoluyla bağlı olan bir ailenin bir ya da birden fazla üyesi tarafından yönetilen şirketleridir (Olson vd, 2003).

Dünyada işletmelerin %65-80'i aile işletmesidir, en büyük ve başarılı 500 şirket arasında da %40'ını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Türkiye'de ise tüm işletmelerin %95'ini aile işletmeleri oluşturmaktadır (Kebeci, 2011: 4).

İşletmeler girişimci bir kişinin yeni fikri, bir miktar tasarrufu ve o işe olan inancı ile kurulmakta, bazıları nesilden nesile uzun süre varlığını sürdürmekte, bazıları da uzun süre yaşayamadan silinip gitmektedir. Aileler tarafından kurulmuş ve bu özelliğini kaybetmeden yüzyılı aşkın süredir başarıyla ayakta kalmış birçok aile işletmesi vardır. Dünya'dan bir kaç örnek vermek gerekirse, Bosch, Prada, Miele, De Beers, Türkiye'de ise Hacı Bekir, Kurukahveci Mehmet Efendi, Koska, Komili, Konyalı gibi işletmeler ilk akla gelenlerdir. Erdoğan'a göre; "Dünya'da ve Türkiye'de bulunan kamu sektörü dışındaki işletmelerin büyük çoğunluğunun aile işletmesi olduğu yaygın bir kanaattir" (Erdoğan, 2007; 67). Türkiye'deki işletmelerin büyük çoğunluğu ailelerce yönetilmektedir (İşeri ve Çağlar, 2004: 140).

Aile işletmesinin tanımlanmasında yaygın olarak kullanılan üç ölçütten söz etmek mümkündür. İlki ailenin, işletmenin kontrolünde söz sahibi olması ya da tamamına sahip olması gibi önemli bir mülkiyet sahibi olması durumudur. İkincisi ailenin işletme yönetiminde söz sahibi olmasıdır. Üçüncü ölçüt ise, işletmenin sahipliğinin ve liderliğinin, ailenin gelecek kuşaklarına bırakılmış olmasıdır (Athassiou v.d., 2002).

Dailey vd'ye göre (1977) Aile işletmesi, "Yönetimsel pozisyonlarda aile üyelerinin olması, işletme hisselerinin çoğunun aile üyelerinde bulunması, ürün veya hizmet özelliklerinin aile adı ile özdeşleşmesi, işletmelerin politika oluşturmalarında ailenin

kontrolünün olduğu bir sözleşme olması ve aile isminin toplumda işletme ile bütünleşmesi şartlarına bağlı olarak kurulan birimlerdir” şeklinde açıklanmıştır.

Koçel’e göre (2004: ix); “Aile işletmeleri, sahipliği bir ailenin elinde olan; bu ailenin bireyleri tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları bir aile tarafından verilen, yönetimi bir aile tarafından kontrol edilen veya en azından işletmenin yönetiminin bir aile tarafından etkilendiği işletmeleri ifade etmektedir”.

Longenecker ve Moore’a göre(1991: 117); “aile işletmesi, iş ve ailenin birleşmiş, adeta iç-içe geçmiş halidir” biçiminde tanımlanmıştır.

Aydiner’e göre (2008: 50), “Aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonunun kurumda istihdam edildiği işletmelerdir” şeklinde ifade edilmiştir.

Alacaklıoğlu’na göre (2009: 8), aile işletmeleri; “Bir aile veya bir grup aile tarafından yönetilen, sahip olunan veya belirgin şekilde ailenin etkisi altında olan tüm kuruluşları içermektedir” şeklinde tanımlanmıştır.

Benght Karlöf ’e göre (1993: 218), Aile işletmesi “ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir” şeklinde tanımlanmıştır.

Pazarcık’a göre (2004: 35) ise Aile işletmeleri, “işletme sahibi olan ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını engellemek amacıyla oluşturulan, aile üyelerinden kişi veya kişilerce yönetilen, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletme yapılarıdır” şeklinde tanımlanmıştır.

Fındıkçı’ya göre (2011: 17-18) aile işletmelerinin tanımlarında yer alan bazı ortak noktalar vardır. Bunlar;

- Aile işletmesi ailenin iş kurmuş halidir.
- Aile işletmesi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır.

- Aile işletmesi, ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapıdır.
- Aile işletmesi, tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinden oluşabilen bir birlikteliktir.
- Aile işletmesinde çoğu zaman kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulundurmaktadırlar.
- Aile işletmesinde, mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir.
- Aile işletmesinde, ailenin işi, işin aileyi etkilemesi söz konusu olmaktadır.
- Aile işletmesi çoğu zaman mevcut varlığın dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulan bir birlikteliktir.
- Aile işletmesi, çoğu zaman mevcut insan kaynağının dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliğin sürdürülmesini sağlamak amacıyla kurulmaktadır.
- Aile işletmesi, hakim karakterler ve karar vericilerin aynı aileden olduğu bir şirket biçimidir.
- Aile işletmesi, aile üyesi bireylerin kendi başlarına hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak, ekonomik bir birlikteliği sağlayan bir organizasyondur.
- Aile işletmesi, ailenin işi, işin aileyi etkilediği ve karşılıklı etkileşimin belirleyici olduğu bir sosyal yapıdır.

Aile işletmesi kavramının tanımlarının ortak noktalarına genel olarak bakıldığında aile işletmesi için aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür kavramlarının diğer kavramlara göre daha dikkat çekici olduğu görülmektedir (Fındıkçı, 2011: 18).

Literatürdeki tanımlardan yola çıkarak; Aile işletmeleri, aile üyesi olan bir veya birkaç birey tarafından kurulmuş yine aile üyeleri tarafından yönetilen ve aile içindeki ilişkilerin işletme içerisinde de söz sahibi olduğu ve işletmenin kar ya da zarar etmesinden bütün ailenin etkilendiği genelde birinci nesil tarafından yönetilen kurumlardır, denilebilir.

1.2. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri

Aile işletmeleri diğer işletmelerden farklı özelliklere sahiptir. Dünyanın neresinde faaliyet gösterirse göstere, bir aile işletmesini diğer işletme türlerinden farklı kılan ve onları karakterize eden bazı özellikler vardır ve bir işletmeyi "aile işletmesi" kimliğine büründüren temel unsur bu özellikler olmaktadır.

Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre farklı bir noktası, işletme yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün yoğun bir biçimde etkisinin olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu sebeple, aile işletmeleri uzun vadeli plan ve kararlarında işletmenin geleceğini dikkate aldığı kadar, ailenin geleceğini de dikkate alma eğilimi taşımaktadırlar (Yıldırım, 2007: 13).

Aile için önemli olan işletmenin kurucusunun oluşturduğu aile ve iş sembolüdür. Aile kavramı ile iş kavramının sentezlendiği ve bir ağ oluşturulduğu aile işletmelerinde başarı arkasından gelir (Khanin, Turel ve Mahto, 2012: 395).

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca unsurlar şunlardır (Atılğan, 2003: 101):

- Aile bağları, işletmenin yönetiminde kimlerin sorumlu olacağını belirleyen en önemli kriterdir.
- Şu andaki yöneticinin veya daha önceki yöneticinin çocukları işletme yönetiminde yer alır.
- İşletmenin ünü aile bireylerine bağlıdır. İşletmede bir görevde olsun veya olmasın, aile fertlerinin hareketleri işletmenin faaliyetlerini etkiler.
- Aile fertlerinden birinin işletme içindeki konumu aile içindeki konumunu da etkiler.

İş adamının en önemli iki varlığı işi ve ailesidir. Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran en önemli farklılık, bu iki varlığın aile işletmelerinde iç içe girmesidir.

Teori ve modellerin verileri ışığında aile işletmelerinin özellikleri şöyle özetlenebilir (Taşlıyan, vd., 2004: 564):

- Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder.
- Şimdiki veya daha önceki yöneticilerin çocukları yönetimde görev alırlar.
- İşletmenin ünü aile ile birlikte gelişir.
- Aileye mensup birinin işletmedeki statüsü onun aile içindeki konumunu etkiler.
- Aile ile işletmenin değeri özdeştir.
- Aile çıkarları ile işletmenin politikaları arasında bağ sağlanır.

Kebeci'ye göre (2011: 35-36) aile işletmelerinin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır;

- Genellikle aileden en az iki nesil şirket yönetiminde bulunur. Eşler, kardeşler, anne/baba ile çocuk arasındaki ortaklıklar aile şirketi tanımına girer.
- İşletme politikası aile çıkarlarını yansıtır. Aile varlığının korunması amacı ile kurulan aile şirketleri, şüphesiz aile normlarından etkilenir.
- Aile bağları, çalışanların belirlenmesinde diğer etkenlerin yanında önceliklidir. Şirket sahibinin yakınlık duyduğu kişiler, genellikle iş hayatında da tepe yöneticilere yakındır.
- Ailenin ismi ile şirketin ismi ve prestij bağlantılıdır, şirketin iş hayatında yükselen konumu, ailenin de toplumdaki statüsünün yükselmesini sağlar. Böylece soyadı aile bireylerinin prestijini belirlemede önemli rol oynar. Aile prestijini arttıracak herhangi bir karar işletmeye fayda getirmese de kabul edilir. Önemli olan ailenin prestijidir, işletmeye verilen maddi zarar dikkate alınmaz aile bireyleri şahsi olarak zararı karşılamayı göze alırlar.
- Aile bireylerinin şirketteki konumu, ailedeki konumu ile paralel gelişir. Şirketteki statüsü yükselen ve etkinliği artan kişi, aile içinde de daha etkin konuma gelir.
- Şirket sahipleri, gelecekte miras olarak bırakacakları işletmelerinin, çocukları tarafından tanınıp sahiplenilmesini ve devam ettirilmesini ister.
- Ailenin normları ve inançları şirket inde geçerlidir. İşletmenin örgütsel yapısı, ailenin değerlerinden büyük ölçüde etkilenir.

- Aile şirketlerine doğal bir konum olduğu için, çalışanlara yıllık izinler konusunda esneklik gösterilir.
- Aile bireyleri tarafından kurulan bu şirketler, kapalı yapılar oldukları için, finansal darboğaza düştüklerinde aile dışından yardım almayı tercih etmezler ve şirkete ilişkin bilgilerin aile dışına çıkmasını istemezler.
- Bu şirketlerde güvenilir olmak her şeyin önünde geldiği için idari personel aileden seçilir. Bu nedenle çalışanlar yetiştirilirken aile bireyelerine öncelik verilir.
- Şirket yönetim ve kontrolünde genellikle tek bir aile egemendir, çünkü işletme sermayesinin büyük bölümünü elinde tutan aile, kilit noktalarda ve önemli pozisyonlarda kendi kontrolünün işletmeye hâkim olmasını ister.

Burada açıklanmakta olan özellikler genel olarak bütün aile işletmelerinde olmasa da çoğunda rastlanıldığı için genellemeler yapılarak ulaşılmış özelliklerdir. Bu özelliklerin hepsini taşımasa da bu özelliklerden birkaç tanesini taşıyan bir işletmeye aile işletmesi demek yanlış bir bakış açısı değildir. Özellikle kurumsallaşma sürecinden geçmiş ve bu aşamayı tamamlamış olan aile işletmelerinin, aile olmanın işletmeye kazandırdığı bazı duygusal özellikleri ortadan kaldırmayı başarmış ve yazılı kuralları olan büyük bir işletme özelliği taşımaya başladığı söylenebilir (Ak, 2010: 52).

1.3.Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri

İstihdam oluşturan, ülke ekonomisine katkı sağlayan, tüketici istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmede önemli bir fonksiyonu üstlenen işletmelerin kurulma nedenleri farklı farklıdır (Aydın, 2008: 50).

Genel olarak aile işletmelerinin kuruluş sebepleri üç ana temelde ele alınır. (Ateş, 2003: 4,5). Bunlar;

- *Girişimcinin içinde bulunduğu ekonomik, kültürel ve sosyal çevre:* Girişimcilerin içinde bulunduğu çevre yeni işletme kurmaya teşvik edici bir kuvvettir. Ancak tam tersine işletme kurmaya engel olan bir güçte olabilmektedir. Girişimcinin çalıştığı kurumdaki ekonomik fırsatların yeni bir işletme kurmak için destek olması, girişimciye destek olabilecek ortakların olması, çevredeki insanların firma sahibi olmaları gibi sebepler kişileri yeni işletme kurmak için teşvik etmektedir. Yeni bir

girişim için yeterli miktarda sermayeye sahip olamamak, girişimcinin çevresinde güvenilecek kişilerin bulunmaması gibi sebeplerde girişimcinin yeni işletme kurma isteğinin azalmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple eğer yeni iş kurmaya teşvik eden değerler daha fazla ise girişimci yeni iş kuracaktır.

➤ *Kendi işinin patronu olma isteği:* çalıştığı firmaların yöneticileri ile yaşadığı anlaşmazlıklar, istenilen kariyer noktalarına ulaşamama korkusu ve karar verme yetkisinin yetersizliği girişimciyi yeni iş kurmaya yöneltir.

➤ *Ailenin mal varlığı ve geleceğini korumak, çocuklara miras bırakmak ve onlara iş fırsatları sunmak:* Girişimci, çocuklarının geleceğini güvence altına almak ve ailenin geçimini sağlamak için firma kurma girişiminde bulunabilir.

1.4. Aile İşletmelerinin Ekonomi İçindeki Yeri

Aile işletmelerine bakıldığı zaman büyük çoğunluğunu küçük işletmelerin oluşturduğu görülmektedir. Aile işletmeleri ülkelerdeki toplam işletmelere oranla %90'lara varan çoğunlukla ekonominin en etkili aktörlerinden olmuştur. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin de çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Ekonomide KOBİ olarak tanımlanan işletmelerin çoğunluğunun aile işletmesi olması aile işletmelerinin önemini bir kat daha arttırmaktadır.

Fortune kaynaklarına göre ilk 500 işletmenin neredeyse yarısına yakını aile işletmesi karakteristiği göstermektedir. Amerika'daki 500 büyük işletmenin %35'i ailelerce yönetilen işletmelerdir. Bu ülkede özel sektörde çalışan işgücünün %35'i aile işletmelerince istihdam edilmektedir. GSMH'nin %43'ü aile işletmelerince sağlanmaktadır. Bu işletmeler, Amerika'da 40 milyondan fazla insanı istihdam etmekte ve ücretlerin %65'ini ödemektedir (Gümüştekin, 2005: 74).

Dünyada ve Türkiye'de binlerce kişiyi istihdam eden ve milyonlarca dolar cirosu olan çok büyük aile işletmeleri de vardır. Örneğin; Levi Straus, Ford, Sabancı gibi şirketleri sayılabilir (Bozkurt, 2004: 14). Tablo 2 Dünya'daki aile işletmelerinin ülke içindeki yeri ve önemini göstermektedir.

Tablo 1: Dünya'daki Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomileri İçerisindeki Payları

Ülke	Mevcudiyet Oranı	Gsmh'na Katkısı	Ülke İstihdamına Katkısı
AMERİKA	Tüm Şirketlerin %90'ı	%30-%60	%60
ALMANYA	%80	%66	%75
AVUSTRALYA	%75	-	%50
İSPANYA	Yıllık satışları 2 milyon \$ üzeri Şirketlerin %71'i; En büyük 100 Şirketin %17 si	-	%50
İNGİLTERE	En büyük 8000 şirketin %76'sı	-	%50
İTALYA	%99	-	-
BATI AVRUPA	-	%45-%65	%45-%65
MEKSİKA	Tüm şirketlerin %82'si	-	-
ŞİLİ	Orta ve büyük işletmelerin %65'i küçük işl. neredeyse tamamı	-	-
TÜRKİYE	Tüm şirketlerin %90'ı, KOBİ'lerin %94.1'i		

Kaynak: (Yaşa, 2006: 29)

Aile işletmelerinin ülke ekonomisine sağladıkları katkıya bakıldığında, Amerika'da tüm şirketlerin %90'ını, Almanya'da %80'ini, İtalya'da %99'unu ve Türkiye'de de %90'ını aile şirketlerinin oluşturduğu net bir şekilde görülmektedir (Yaşa, 2006; 29). Görüldüğü gibi aile işletmeleri genel olarak ülke ekonomilerinin en önemli kurumlarıdır.

1.4.1. Dünya'da Aile İşletmelerinin Ekonomi İçindeki Yeri

Günümüz Dünya'sında aile işletmeleri ticaretin temel taşlarından olup, faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğu ya aile işletmesidir ya da aile işletmesi olarak kurulmuş işletmelerdir. Fortune veya Standard & Poors'un ilk 500 firmasına bakıldığında işletmelerin yaklaşık %35'ini aile işletmeleri oluşturduğu görülür (Taşhan, 2010: 25). Amerika Birleşik Devletinde 18 milyondan fazla işletme vardır ve bu işletmelerin %90'ı aile işletmesidir (ASO, 2005: 82).

Dünya'ya bakıldığında aile işletmelerinin ortalama yaşam süresi 24 yıl olarak belirlenmiştir. ABD'de yapılan birçok araştırmaya göre ikinci kuşağa geçebilen aile

işletmesi oranı %16 bunun yanında 3. kuşağa geçebilen aile işletmesi oranı ise %14 seviyelerindedir (Fındıkçı, 2011: 432).

Aile işletmeleri kuruldukları ülkelerin GSMH'lerine ve Milli gelirlerine büyük katkılar sağlarken işgücünün büyük bir kısmının da aile işletmelerinde çalıştığı görülmektedir. Aşağıdaki Tablo 2'de 1996 yılında yapılmış olan bir çalışma sayesinde ülkelere göre aile işletmelerinin genel olarak diğer işletmelere oranları ve bazı ülkelerde aile işletmelerinin GSMH'ye olan katkıları belirtilmiştir.

Tablo 2 : Aile İşletmelerinin Diğer İşletmeler İçindeki Oranı

Ülke	Aile İşletmesinin Ülkedeki Tüm İşletmelere Oranı	Ülkenin Gsmh'sı İçindeki Oranı	Ülkedeki Toplam İşgücüne Oranı
İTALYA	%99	-	-
ABD	%90	%30-60	%60
ALMANYA	%80	%66	%75
MEKSİKA	%80	-	-
AVUSTRALYA	%75	-	%50
ŞİLİ	%75	-	-
İSPANYA	%71	-	-
İNGİLTERE	-	-	%50
TÜRKİYE	%90	-	-

Kaynak: ASO, 2005: 83

Görüldüğü gibi Dünya'da aile işletmeleri ekonominin içinde büyük bir yere sahiptir. Tablo 3'de Dünya'da en eski aile şirketleri görülmektedir. Tablo 3 incelendiğinde ve firmaların faaliyet alanlarına bakıldığında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisiyle uyumlu bir durumun ortaya çıktığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle; Dünya'nın en eski aile işletmeleri, faaliyet alanları bazında incelenecek olursa, tabloda yer alan aile işletmelerinin Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinin öngördüğü ilk iki sıradaki firmanın fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik konularda faaliyet gösteren kurumlar oldukları anlaşılacaktır (Karpuzoğlu, 2004a: 44,45).

Tablo 3: Dünyanın En Uzun Yaşamış Aile İşletmeleri

Şirket Adı	Ülke	Kur.Yılı	Faaliyet Alanı
1. Kongo Gumi	Japonya	578	İnşaat
2. Hoshi	Japonya	718	Hotelcilik
3. Chateau de Gaulaine	Fransa	1000	Şarapçılık
4. Barone Ricasoli	İtalya	1141	Şarapçılık ve Zeytinyağı
5. Barovier & Toso	İtalya	1295	Cam Üretimi
6. Hotel Pilgram Haus	Almanya	1304	Hotelcilik
7. Richard de Bas	Fransa	1326	Kağıt İmalatı
8. Torrini Firenze	İtalya	1369	Altın İşlemesi
9. Antinori	İtalya	1385	Şarapçılık
10. Camuffo	İtalya	1438	Gemi İnşaatı
11. Baronnie de Coussergues	Fransa	1495	Şarapçılık
12. Grazia Deruta	İtalya	1500	Seramik İmalatı
13. Fabbrica D'Armi Pietro Beretta S.p.A.	İtalya	1526	Silah Yapımı
14. John Brooke & Sons	İngiltere	1541	Tekstil
15. Codorniu	İspanya	1551	Şarapçılık
16. Fonjallaz	İsviçre	1552	Şarapçılık
17. DeVergulde Hand	Hollanda	1554	Sabun İmalatı
18. Von Poschinger Manufaktur	Almanya	1568	Cam İmalatı
19. Wachsendustrie Fulda Adam Gies	Almanya	1589	Cam İmalatı
20. Bernberg Bank	Almanya	1590	Mum İmalatı
21. R. Durnnell & Sons	İngiltere	1591	Bankacılık
22. J.P. Epping of Pippsvadr	Almanya	1595	Bakkaliye
23. Eduard Meier	Almanya	1596	Ayakkabı İmalatı
24. Tissiman & Sons Ltd.	İngiltere	1601	Terzicilik
25. Takenaka	Japonya	1610	İnşaat
26. Mellerio dits Meller	Fransa	1613	Mücevher İmalatı
27. Alldays Peacock	İngiltere	1625	Endüstriyel Makinalar
28. Kikkoman	Japonya	1630	Soya Sos İmalatı
29. Sumitomo	Japonya	1630	Holding
30. Akerblads	İsveç	1630	Hotelcilik
31. Van Eeghen	Hollanda	1632	Gemi Taşımacılığı
32. Gekkeikan	Japonya	1637	Alkollü İçki İmalatı
33. Hugel et Fils	Fransa	1639	Şarapçılık
34. James Lock & Co.	İngiltere	1642	Şapka İmalatı
35. G.C. Fox & Co.	İngiltere	1646	Gemi Taşımacılığı
36. R.H. Levey & Son	İngiltere	1649	Cenaze Evi
37. William Adams & Sons	İngiltere	1650	Toprak Çanak İmalatı
38. Ulefos Jernvaerk	Norveç	1657	Değirmencilik
39. Friedr Schwarze	Almanya	1664	Aritmacılık
40. Kronenbourg Brewery	Fransa	1664	Alkollü İçki İmalatı
41. James Kenyon & Son Ltd.	İngiltere	1664	Tekstil
42. Hedges & Butler	İngiltere	1667	Şarapçılık
43. Early's of Witney	İngiltere	1669	Battaniye İmalatı
44. Mocatta & Goldsmid	İngiltere	1671	Altın İşlemeciliği
45. C. Hoare & Co.	İngiltere	1672	Bankacılık
46. Firmin & Sons Ltd.	İngiltere	1677	Üniforma İmalatı
47. Veillard Migeon & Cie.	Fransa	1679	Demir ve Çelik
48. Gradis Corp.	Fransa	1685	Şarapçılık
49. Toye, Kenning & Spencer	İngiltere	1685	Dokuma
50. Yamamotoyama	Japonya	1690	Çay Üretimi

Kaynak: (ASO, 2005: 84).

1.4.2. Türkiye’de Aile İşletmelerinin Ekonomi İçindeki Yeri

Türkiye’de geçmişi çok eskilere uzanan aile işletmelerine fazla rastlanamamaktadır. Avrupa’daki ve Amerika’daki gibi 100-200 yıllık işletmelerin varlığı Türkiye’de görülmemektedir. Türkiye’deki aile işletmelerinin geçmişi en fazla 60-70 yıl olmaktadır (ASO, 1995: 95).

Türkiye’deki özel sektör bazında gelişme zaman içerisinde incelendiğinde, gelişmenin diğer ülkelerde olduğu gibi belli aşamalardan geçerek bugünkü düzeye geldiği görülür. Avrupa’da ve Amerika’da olduğu gibi Türkiye’de de aile işletmesi özelliğinde kurulan küçük ortaklıklar, işletmelerin gittikçe gelişen ekonomik büyüklüğü, işçi-işveren arasında ortaya çıkan sorunlar ve devlet denetim organının getirdiği çeşitli uygulamalar sonunda çok ortaklı, halka açık işletmelere dönüşmüşlerdir (Aydiner, 2008: 94).

Türkiye’de kurulan aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun ömrü kurucusunun ömrü kadar olmaktadır. İşletmeyi büyük zorluklarla kurup büyüten kişi yönetimi kendinden sonra gelen nesle bıraktığında genellikle işletmenin sonu gelmektedir (ASO, 1995: 96). Tablo 4’te Türkiye’de kurulmuş en eski aile işletmeleri görülmektedir;

Tablo 4: Türkiye’nin En Eski Aile İşletmeleri

ŞİRKET	KURUCU	KURULUŞ
Hacı Bekir Lokumları	Hacı Bekir	1777
İskender	Mehmetoğlu İskender Efendi	1860
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870
Karaköy Güllüoğlu	Hacı Mehmet Güllü	1871
Kuru Kahveci Mehmet Efendi	Mehmet Efendi	1871
Sabuncakis	İstiraki Sabuncakis	1874
Komili	Komili Hasan	1878
Cemilzade	Şekerci Udi Cemil Bey	1883
Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888
Hacı Şakir	Hacı Ali	1889
Tuzcuoğlu Nakliyat	Fehmi, Mustafa Tuzcuoğlu	1893
Alevli A.Ş.	Yuda Levi	1898
Arkas Holding	Gabriel Arcas	1902
Bebek Badem Ezmecisi	Mehmet Halil Bey	1904

Kaynak: (http://www.ekodialog.com/istatistik/ozel_stat/es_sirket.html erişim tarihi: 29/01/2014).

1.5. Aile İşletmelerinin Kuruluş ve Gelişim Evreleri

Aile işletmeleri insanlarla benzerlik gösterirler. Tıpkı insan gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve belli bir süre sonra yaşamını kaybeder. Aile işletmelerinin ömürlerine göre kurucu nesil yanında ve sonrasında ikinci nesilde bulunur ve bu yüzden yönetim değişikliği ile beraber işletmenin dinamiklerinde de değişimler oluşur. İşletmenin gelişim evresi birkaç nesil sürebilir. Ömür eğrilerinin her bir döneminde farklı özellikler gösteren aile işletmeleri aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir (Günel, 2005: 15);

- Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile işletmeleri,
- Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri,
- Karmaşık aile işletmeleri
- Sürekli olmayı başaran aile işletmeleri şeklinde dört ana başlık altında incelenebilir.

Aile işletmelerinin bu dört aşamada karakteristik özellikleri de farklılık göstermektedir. Aşağıdaki Tablo 5’de bu değişimler gösterilmektedir.

Tablo 5: Aile İşletmelerinin Gelişim Evrelerindeki Değişim

	Birinci nesil aile işletmeleri	Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri	Karmaşık aile işletmeleri	Sürekli olmayı başaran aile işletmeleri
Mülkiyet	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında
Örgüt yapısı	Basit, merkezi	Basit, yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar alma yetkisi	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında	Profesyonel yöneticiler, aileden oluşan komite ve danışmanlar arasında
Karar alma şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezden uzak	Merkezden uzak
İletişim	Dikey	Dikey,yatay	Dikey,yatay,çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak: (Yolaç ve Doğan, 2011: 91)

1.5.1. Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile İşletmeleri

Aile işletmelerinin oluşum aşamalarının ilk aşamasında, aile işletmesini kuran girişimcinin inançları, iş zekası, olaylara karşı karar verme yöntemleri ve değerleri, işletmenin temel yapısının birer parçasıdır ve örgütün kültürü üzerinde etkisi çok büyüktür. Girişimci bir işletme kurmadan önce genellikle başka bir işte bir patron altında çalışmaktadır. Bu işletmede çalışırken kariyerlerinde ilerleme fırsatı olmaması ve karar alma yetkisi kısıtlı olması sebebiyle kendi adına bir işletme açmak ve kendi işinin patronu olmak isteği ortaya çıkar. İşte girişimcilik düşüncesi bu noktada ortaya çıkar ve girişimci kendi işinin patronu olabilmek için işletmeyi kurar. Bu kararı verirken daha önceden kendi işini kurmuş olan tanıdıkları da etkili olur (Yolaç ve Doğan, 2011: 90).

Birinci nesil aile işletmelerinde aynı zamanda kurucu olan girişimcinin ortaya çıkardığı ve girişimcinin özelliklerini taşıyan, işletme kültürü, strateji ve yönetim esasları belirgindir. İşletmeyle ilgili stratejik kararlar girişimci tarafından belirlenir. Girişimci tüm enerjisini ve zamanını işine verdiği ve müşterileriyle direk olarak ilgilendiği için müşteri potansiyeli artış göstermeye başlar (Günel, 2005: 15). Girişimci yeni kurduğu işletmenin daha iyi durumlara gelmesi için bütün enerjisini harcar. Ancak bütün enerjisini işletmenin ilerlemesi için harcarsa da girişimcinin bilgi birikimi, tecrübeleri, liderlik, yönetim, pazarlama ve teknik gibi yeterlikleri işletmenin ömrünü belirleyen kısıtlardır. Bu sebeplere bağlı olarak yeni kurulan bir işletmenin yaşam süresi girişimcinin yeteneklerine göre değişim gösterir ve başarılı veya başarısız şirket olma özelliğini belirler (Yolaç ve Doğan, 2011: 91).

Yukarıdaki bilgilere göre aile işletmesi bu evrede iken aşağıdaki özellikleri gösterir (Gümüştakin, 2004: 522).

- Girişimcinin ortaya çıkardığı özellikleri taşıyan, işletme kültürü, strateji ve yönetim politikaları belirgindir.
- İşletmenin geleceğini etkileyen temel stratejik kararları girişimci alır.
- Girişimcinin başarılarını gören ve özenen aile bireylerinde işe ve işletmeye karşı ilgi gelişir.

- Girişimci bütün enerjisini ve zamanını işletmesini geliştirmek için kullanır.
- Girişimci müşterileriyle direkt olarak ilgilendiği için müşteri potansiyelinde yükselme başlar.

Girişimcinin, işletmeyi kurarken oluşturduğu örgüt kültürünün ve stratejisinin temel belirleyicisi olması, söz konusu işletmelerin geleceklerinin bir kişinin sahip olduğu bakış açısına ve dinamizme bağlı olması, bu aşamada önemli bir sorun olarak görülmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011: 91).

1.5.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri

İşletmelerin gelişim sürecinde ikinci evreyi girişimcinin kurduğu şirketi kardeşlerin yönetmeye başladığı bu bölüm oluşturur. İşletme yöneticisinin çocuklarının büyümesiyle bu aşamaya geçiş süreci başlamış olur (Günel ve Yalçın, 2004: 73).

Girişimcinin kurup büyüttüğü işletme daha da gelişerek yönetime, kurucunun çocukları girmeye başlamışlar ve kardeşler arasında yönetim paylaşımı oluşmaya başlamıştır. İşletme içerisindeki kardeşler ve aile fertleri işletmenin gelişiminden etkilenerek işletme içerisinde yer alma düşüncesinde olurlar (Günel ve Yalçın, 2004: 73).

Bu aşamanın en önemli noktalarından birisi aile işletmesinin kurucusunun aile işletmesini devretmek istediği kişilerin bu işi yapmak konusunda istekli olmalarıdır. Yapılan çalışmalar işletmeyi devralan kişinin istekli olması durumunda işletmenin daha başarılı olduğunu ortaya koymaktadır (Venter, Boshof ve Maas: 2005, 286).

Bir aile işletmesinin ömür çizgisi içerisinde en kritik noktayı bu dönem oluşturur. Sadece kurucu girişimcinin yönettiği bir işletmeden daha karmaşık yönetim gerektiren bu dönemde kardeşlerin yapması gerekenler ortak karar alma ve işbirliği içinde işletmeyi yönetmektir. Kişisel çıkarlar uğruna yönetime müdahale etmek kısa dönemde zararlı olmasa da uzun dönemde çok büyük zararlar ortaya çıkartır. İşletmede uzun vadeli bir başarı yakalamak için gerekli olan ise takım çalışmasına önem verip ortaklar arasındaki anlaşmazlıkları gidermektir (Yolaç ve Doğan, 2011: 91).

Bu bilgiler ışığında işletmenin bu evreye ulaşması sonucu aşağıdaki özellikler ortaya çıkar (Gümüştekin, 2004: 522-523);

- Bu evreye gelindiğinde işletmenin bugünkü durumu, işletmenin amaçlarının ne kadarının yerine getirildiği gibi konular sorgulanmaya başlanır.
- Çocukların da büyümesiyle, işletme aile birliğinin merkezi haline gelir.
- Yönetimdeki kardeşler, eğitimini tamamlayan çocukların, işletme içinde görev alması konusundaki isteklerini göstermeye başlarlar.
- İşletme halen gelişme sürecinde olduğundan tam olarak biçimselleşmeye geçilememiş ve sistemler de kurulamamıştır. Yalnızca bazı alanlar için prosedürler oluşturulmuştur.
- İşletmenin sektör içindeki pazar payı artmaya başlar, borçlanma gereksinimi azalır. Hizmetler ve ürünler tüketici tarafından kabullenir.
- Aile içi değerler iş değerlerinden üstündür.

İşletmenin girdiği bu evrede de birinci evrede olduğu gibi aile değerleri iş değerlerinden daha önemli bir yer tutmaktadır. Bu yüzden aile içindeki yapı işletmeyi etkilemektedir. Bu aşamada karşılaşılan sorunlar genelde aile içindeki yönetim çatışmaları ile oluşmaktadır. İşletmenin gelişmesi ile birlikte kardeşlerin yönetim için yetersiz kalmaları, sistemin yerleştirilememesi, piyasada oluşan şartlara ayak uydurmak için işletme içindeki organizasyonun düzenlenme zorunluluğu, işletmedeki hızlı gelişmelere rağmen, kilit noktalardaki personelin profesyonel olmaması büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde görülen sorunlar olarak sayılabilir (Günel ve Yalçın, 2004: 74).

Aile işletmelerinde genel olarak kardeşler 20-25 sene birlikte çalışarak başarılı bir gelişim sergilerler. Kardeşler çalışma hayatını bırakacaklarında her kardeş kendi çocuklarını yönetimde görme arzusunu taşıyabilir. Böyle bir durumda, kardeşler birbirlerinin rakibi haline gelebilir ve hatta işletmeyi elden çıkarma yoluna gidebilirler. Ya da daha kötüsü boşanan kardeşin eşi işletmeye yeni eşini kendinin ve çocuklarının hissesi karşılığı gönderebilir (Sağlam, 2006: 506). Böyle bir durum bu aşamanın bir başka sorununu oluşturur.

1.5.3. Karmaşık Aile İşletmeleri

Üçüncü sınıflandırma olan karmaşık aile işletmeleri sınıflandırılmasında aile içerisinde ikiden fazla neslin yönetimde olduğu ve kilit noktalarda profesyonellerin

olduğu bir yönetim şekli ile karşılaşılmaktadır. Bu evreye gelmiş işletmelerin büyüme hızları yavaşlamıştır. Borçlanma kapasitelerinde ise bir artış söz konusudur. İleriye yönelik çeşitli stratejik planlar işletmenin bu evresinde yapılmaya başlanmıştır. Ancak kurumsallaşma yapıları oluşturulmamışsa çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır (İşeri ve Çağlar, 2004: 141).

Bu aşamada aile içindeki yöneticiler haricinde bulunan profesyonel yöneticiler iki yönden aileye katkı sağlamaktadırlar. Birincisi profesyonel yöneticiler daha önceden edindikleri tecrübe ve deneyimler sayesinde daha hızlı kararlar alabilmekteler ve işletmenin karar alma hızını arttırmaktadırlar. Diğer yanda ise profesyonel yöneticilerin karşısına çıkması muhtemel kariyer fırsatlarının etkisi ile profesyonel yöneticiler aile içi yöneticilere göre daha azimli çalışarak işletmeye olabilecek katkılarını arttırmaktadırlar (Salvato, Minichilli ve Piccarreta: 2011, 210).

Karmaşık aile işletmelerinde çoğunlukla merkezîyetçilikten uzak durma yönünde bir anlayış hakim olduğundan şirket içi kararları profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve aile üyelerinden oluşan bir grubun aldığı görülmektedir. Bunun yanında yönetim kurulu üyeleri içerisinde, verilen görevleri hiç kimsenin etkisi altında kalmaksızın yönetme özelliğine ve potansiyeline sahip bağımsız üyeler bulunmalıdır. Belirlenmiş yönetim kurulundaki üye sayısı işletmenin gelişmesine ayak uyduracak icraatları yapabilecek sayıda olmalıdır (Haşit ve Develioğlu, 2004: 373).

Karmaşık işletme evresine geçmiş aile işletmelerinin kendine özgü özellikleri vardır (Gümüştekin, 2004: 523);

- İşletme içerisinde birden fazla nesil istihdam edilmektedir. Anlayışları farklı olan birçok aile üyesinin yanında oldukça fazla sayıda profesyonel yönetici de bulunur.
- İşletme bu evrede holding görünümüne kavuşmuştur. Ancak bu holding görünümlü işletme içindeki aile bireylerinin bir kısmında karmaşık aile işletmesi görünümü hâkimken bir kısmı halen bu aşamaya geçmemiş bir önceki evrenin görünümü hâkim durumdadır.
- İşletmeyi yöneten aile bireyleri aldıkları kararların, işletmenin geleceğini etkileyeceğinin farkındadırlar.

- Büyüme bir önceki evreye göre yavaşlamış olsa da devam etmektedir. Ancak işletmenin piyasaya sunduğu ürün ve hizmetler pazarda maksimum seviyede alıcı bulmaktadır.
- İşletmenin borçlanabilme kapasitesi yüksektir. Ancak borçlanma gereksinimi giderek azalmaktadır.
- İşletme pazarda olumlu bir imaj sahibi olmuştur ve artık pazarı da etkilemeye başlamıştır.
- Biçimselleşmeye duyulan ihtiyaç fazlalaşmıştır. İş için gerekli yazılı prosedürler, iş bölümleri, yetki ve sorumlulukların ortaya konulması, işbirliğinde olacak bölümler gibi konulara çözüm bulunmaya çalışılır. Bu biçimde iş şahsiliğinden uzaklaştırılıp, işletme amaçlarının önemi arttırılmış olur.
- İşletmenin faaliyetlerinde göz önüne alacağı bir stratejik planı bulunur.
- Takım çalışmasına çok önem verilir ve kalite kontrol sistemleri kurulur.
- İşletme çevre şartlarını inceleyerek kendini sürekli olarak yeniler.
- İşletmenin toplumsal sorumlulukları da artar. Örneğin; topluma, devlete, müşterilere ve tedarikçilere daha dikkatli ve özenli davranılmaya çalışılır.

1.5.4.Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri dördüncü aşama olarak sürekli olmayı başaran aile işletmeleri evresine geçer. Bir aile şirketinin bu aşamaya gelebilmesi oldukça zordur. İşletmenin bu aşamaya gelebilmesi için genellikle işletmeyi ilk kuran girişimcinin geniş vizyonlu olması, yaptıkları işi sürekli olarak düşünmeleri, işletmenin kurumsallaşmasını düşünmeleri bunun yanında kişisel gelişime çok önem vermeleri ve kendinden sonra gelecek kuşağa yatırım yaparak ailelerini unutmamaları gerekmektedir (Fındıkcı, 2011: 64).

Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinin başarısında belirleyici olan temel özellikler içinde aile bireylerinin birlik, beraberlik ve dayanışma içinde olması, işletme içi bazı kuralların geçerli olduğu kurumsal bir anlayışa dayanan organizasyon yapısı olmalıdır. Bunun yanında aile içinde ve dolayısıyla işletme içinde geçerli olan değerlere bağlılık, girişimcilerin işin içinden yetişmeleri sebebiyle işi iyi öğrenmeleri, kilit

noktalarda profesyonel bir ekip istihdam edilmesi ve yönetimde istikrar, istihdam edilen elemanların yetkinliği gibi faktörler sayılabilir (Tikici ve Uluçol, 2006: 462).

Sürekli olmayı başarabilmiş başarılı aile işletmeleri bünyesinde çalışan aile fertlerinin eğitim ve kişisel gelişimlerinde serbestlik tanıyabilen işletmelerdir (Sabuncuoğlu vd, 2006: 439). Bu sebepten kendini istediği yönde geliştirebilen aile ferdi işletmeye daha faydalı olabilmektedir. Ayrıca sürekli olmayı başarabilen aile işletmeleri incelendiğinde, bu işletmelerin şirket içi çatışmaları iyi yönetebildiklerini, birbirinden farklı fikirleri doğru şekilde değerlendirebildiklerini görmek mümkündür (Yelkikalan ve Aydın, 2008: 213).

Sürekli olmayı başarmış başarılı aile işletmelerinde aile bireyleri arasında kişilik, yetenek, açıklık ve bağlılık gibi konularda temel güven vardır. Ailenin oluşturduğu sistem, karşılıklı destek ile çatışmaların önüne geçebilmektedir. Aile ile iş sınırları net bir şekilde belirlenmiştir. Aile içerisinde alınan kararlar işletme politikalarıyla tezat oluşturmaz. Aile içi iletişim sorunsuzdur. Aile içinde oluşan problemlerin çözümünde işletme değerleri kullanılmaz (Alacaklıoğlu, 2009: 35). Bunların yanında sürekli olmayı başarmış aile işletmelerinde para idaresi işletme içerisinde çok önemli bir yer tutar. İşletmeyi ilk kuran kişiden itibaren yönetimde bulunan aile bireyleri paranın kontrolünü çok iyi yapabilmektedirler. Paranın idaresinin yanında harcama disiplini de göze çarpmaktadır. Harcamalar en ince detaya kadar iç denetim mekanizmaları tarafından kontrol edilmektedir (Fındıkçı, 2011: 66).

Sürekli olmayı başarabilen aile işletmelerinin de belli başlı özellikleri mevcuttur (Gümüştekin, 2004: 523);

- Bu evredeki aile işletmelerinde iş analizi yapılır. İş yürütecek bireylerde istenilen ölçütler, yetki ve sorumluluk tanımları, işin çalışma şartları, işbirliği yapılacak birimler belirlenir.
- Performans değerlendirme, terfi sistemi, insan kaynaklarını seçme ve yerleştirme, ücretlendirme sistemleri kurulur.
- İşletmenin misyonu, uzun dönemli finansal amaçları, temel iş dalları belirlenir.
- İşletmenin belirlediği stratejiye ışık tutan bir vizyonu vardır.

➤ İşletmenin mevcut durumu analiz edilerek, gelecekte varılmak istenen uzun vadeli hedefler belirlenir.

1.6. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Noktaları

Aile işletmeleri diğer bütün işletmeler gibi güçlü ve zayıf yönlere sahiptir. Bu bölümde aile işletmelerinin güçlü ve avantajlı yanlarının yanında zayıf yönleri ve dezavantajlı tarafları incelenecektir.

1.6.1. Aile İşletmelerinin Güçlü Noktaları

Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre avantajlı oldukları taraflar vardır.

Bunlar (Fındıkçı, 2011: 80);

- Hızlı karar vermeleri,
- Yüksek başarıya odaklanma ve işini ciddiye alan bireylerin çok olması,
- Çok kısa zamanda başarılı olabilme eğilimi,
- Aile bireyleri ve çalışanlar arasında “biz” kavramının benimsenmesi,
- Hep amatör ruha sahip olmak,
- Tepe yönetimdeki aile bireylerinin karşılıklı saygıya ve hoşgörüyeye sahip olmaları,
- Yönetici adayı olan aile bireylerinin daha önceden belli olması ve bu duruma göre yetiştirilmeleri.

Kebeci (2011: 65) aile işletmelerinin sahip olduğu avantajları şu şekilde sınıflandırmıştır.

- Finansal açıdan avantajlar
- Yönetim açısından avantajlar
- Kurum kültürü açısından avantajlar

Aile işletmelerinin kurulmuş oldukları ekonomiler genel olarak az gelişmiş ya da gelişmekte olan ekonomiler oldukları için işletmelere verilen mali destekler çok fazla olmamaktadır. Bu yüzden aile işletmesi olmayan işletmeler kredi temininde güçlük çekmektedirler. Fakat aile işletmeleri herhangi bir mali kriz durumuyla karşılaştıkları

zaman aile içi fonlardan destek almaktadırlar. Mal kaynaklara kolay ulaşabilme aile işletmeleri için diğer şirketlere nazaran bir avantaj sağlamaktadırlar (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 266).

Ailenin içinde bulunduğu aile birliği burada gücünü hissettirmektedir (Fındıkçı, 2011: 76). Aile işletmelerinde oluşan bir darboğaz veya kriz durumunda işletmenin iflas etmemesi için aile bireyleri ellerinden geleni yaparlar ve bütün mali desteklerini işletmeye yöneltirler (Kebeci, 2011: 65). Aile işletmesinin arkasındaki en önemli desteklerden birisi de mensubu olduğu ailenin piyasadaki değeridir. Ailenin prestiji işletmeye de yansır ve herhangi bir kredi desteği ihtiyacında aileye destek olabilecek kişiler işletmeye de destek olurlar (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 266).

İşletmenin sermayesinin çoğunluğu ailenin elinde olduğu için karar mekanizması da ailenin yönetimindedir. Bu yüzden alınacak olan kararlar aile üyeleri tarafından alınır ve çok hızlı bir şekilde alınabilir. Aile işletmesi olmayan işletmelerde uzun prosedürler hakimken aile işletmelerinde prosedür ve bürokrasi olmadan işlem hızlı ve kolay şekilde karara bağlanabilir (Kebeci, 2011: 65). Ayrıca aile işletmelerinde bürokrasi ve prosedürlerin az olması işletmenin diğer işletmelere göre daha dinamik çalışmasını sağlamaktadır. Bu sayede rakiplerinin önüne geçebilmektedirler (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 266).

Kurum kültürü, en temel anlamda bir işletmede çalışanların inandıkları ve paylaştıkları ortak değerleri ifade etmekte ve o işletmedeki işlerin yürütülmesinden, çalışan bireyler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine, şirket performansının artırılmasına kadar çok kapsamlı bir alanda kendini göstermektedir (Vural ve Sohodol, 2004: 325).

Aile işletmelerinde çalışanlar çoğunlukla aile bireylerinden oluştuğu için kurum kültürü ve “biz” düşüncesi çok hızlı bir şekilde sağlanır. Eğer çalışanların hepsinde bu düşünce hakim olursa işletme daha başarılı olur. Aile işletmelerinde diğer işletmelere göre kurum kültürünü ve biz düşüncesini oluşturmak daha kolaydır (Fındıkçı, 2011: 76). Bu aile işletmeleri için büyük bir avantajdır. Kurum kültürü aile işletmelerinde çalışanlar arasında sağlam bir şekilde yayılabilmektedir (Kebeci, 2011: 65).

1.6.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Noktaları

Her işletmede olduğu gibi aile işletmelerinin de sahip olduğu dezavantajları vardır. Bunlar (Fındıkçı, 2011: 80);

- Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci çok yavaş ilerler. Profesyonelleşme ve değişim dirençle karşılaşır.
- İş sahipleri işin içinde oldukları için kurumsal sorunlarla çok sık karşılaşılır.
- Patronun baskısı yeniliklerin önünde engel teşkil eder.
- Uzun vadeli planlama, bütçeleme, raporlama ve öngörü gibi mantıklar kısa vadeli ve günlük kararların karşısında oluşamazlar.
- Patronlar ve profesyonel yöneticiler bazı zamanlar çatışma içine girerler ve patronlar profesyonel yöneticileri küçük görme eğilimine girerler.
- Aile içinde oluşan problemler işe yansıtılabilir.
- Yönetimdeki aile bireylerinin işin çekirdeğinden yetişmelerine rağmen yönetim konusunda aynı başarıyı gösterememektedirler.
- Yönetime aday yeni bireylerin yönetim sürecinin önünde engel teşkil edebilmeleri muhtemeldir.

Bu maddeleri belirli gruplara ayırmak istersek aile işletmelerinin dezavantajlı oldukları tarafları şu şekilde sınıflandırabiliriz (Kebeci, 2011: 65-67);

- Finansal açıdan dezavantajlar
- Yönetim açısından dezavantajlar
- Kurum kültürü açısından dezavantajlar

Aile işletmeleri genelde ekonomisi çok iyi olmayan işletmelerdir. Bu yüzden borçlanma ihtiyaçları fazladır. Ama ailenin menkul ve gayrimenkul sermayesi yeterli değilse ve dış borçlanmaya karşı bir tutum sergiliyorlarsa ya da kredi faizlerinin işletmenin katlanamayacağı seviyelerde olması sebebiyle kredi kullanamazlar veya borçlanamazlarsa likidite sıkıntısına düşmeleri sonucu yavaşlamalar oluşmaktadır (Kebeci, 2011: 65).

Finansal sıkıntılar aile içinde çatışmalara da yol açabilir. Uzun süreli kar düşüklüğü ve kar dağılımının aile bireylerine yetersiz gelmesi gibi sebeplerle çatışmalar kar odaklı olmaktadır. İşletmenin yeni yatırımlara yönelebilmesi için sermaye birikimi gerekmektedir. Bu sermaye birikimi sağlanamazsa yeni yatırımlara da yönelim kısıtlı olacaktır. Bu durum işletmenin gelişmesinin yavaşlamasına hatta durmasına sebep olabilecektir (Kebeci, 2011: 66).

Aile içindeki yöneticiler profesyonel yöneticilerle bir yarış içine girebilirler. Bu yarış sonucunda patron konumundaki aile bireyi profesyonel yöneticinin önünü kapatıcı tavırlar yapmakta ve hem işletmenin gelişimine engel olmakta hem de iyi yöneticileri işletmeden uzaklaşmasına sebep olmaktadır (Fındıkçı, 2011: 78).

Yönetim konusundaki bir diğer dezavantaj kilit noktalara hak eden profesyonel yöneticinin değil aile ile kan bağı olan bireyin getirilmesidir. Burada aile üyelerinin kayırılması söz konusudur. Bu yüzden yükselmek isteyen yöneticiler bu aile işletmesini tercih etmeyecek ya da başka şirketlere geçeceklerdir. Objektifi bir bakış açısı yerine adam kayırma ile oluşturulan yönetim kademesi ileride aile işletmesinin başarısız olmasına yol açabilecektir (Kebeci, 2011: 66).

Yönetimde bir diğer dezavantaj yönetimde bulunan aile üyelerinin çatışmalarıdır. Aile üyesi bireyler işletme içinde üst yönetimlere gelmişlerdir ve aile içinde oluşan problemler işletme içine de taşınmaktadır işte bu durum ortaya çıktığında yöneticiler aile bireyi oldukları için çatışma ortamı kaçınılmaz olur (Aile Şirketleri Araştırması, 2012: 7).

Bu dezavantajların yanında karmaşık örgütlenme yapısı da aile işletmelerinin bir diğer dezavantajı olarak görülebilmektedir. Aile işletmeleri aile bağlarına dayalı olarak örgütlendikleri için genel olarak belirgin bir örgüt şemasına sahip değildirler. Bu yüzden hangi pozisyondaki aile bireyinin hangi işi yapacağı net olarak bilinmediğinden yetkiler de tam olarak netlik kazanamamıştır. Bu durumda çeşitli yetki kaynaklı çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011: 87).

Bir kurum kültürü oluşturabilmek için performans değerlerine artı değer katacak yöneticilerin yönetime getirilmeleri gerekmektedir. Ancak aile işletmelerinde adam kayırma (nepotizm) yüksek seviyelerde olduğu için hak eden profesyonel yönetici yerine aile bireyi gerekli kriterleri taşıyorsa bile yönetim kademesine getirilebilmektedir.

Oluşan durum karşısında kurum kültürü zedelenecek çalışanlar arasında bir iç çatışma ortamı oluşmaktadır. Aynı zamanda niteliksiz kişilerin yetkilendirilmeleri yüzünden işletmenin amaçlarından ve hedeflerinden sapmalar ortaya çıkabilecektir (Kebeci, 2011: 68).

Başka bir durum işletmenin yönetimine geçecek yönetici adayları ile ilgilidir. Yönetici adayı olan sonraki nesil eğer iyi eğitimle belli bilgi birikimi kazanır ve işletmeye faydalı olabilecek tecrübeler kazanırlarsa avantajlı bir konum oluşabilir. Fakat yetişen nesil işletme ile ilgisiz durur eğitimlerine gereken özen gösterilmez ve tepeden inme yönetici konumuna gelirse işletmenin kurum kültürüne hedeflerine ve amaçlarına tam olarak ters bir sistem ortaya çıkabilir. Oluşan durum işletme için çok büyük dezavantajlar barındırmaktadır. İşletmenin gelecek için yapabileceği en iyi yatırım yeni kuşak içindeki aile fertleridir. Bu bireyler iyi yetiştirilmezlerse aile için ve işletme için çok büyük zararlar ortaya çıkartabilirler (Fındıkçı, 2011: 79). Aile işletmelerinin güçlü ve zayıf noktaları karşılaştırmalı olarak Tablo 6'da görülmektedir;

Tablo 6: Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Noktaları

GÜÇLÜ YANLARI	ZAYIF YANLARI
Kararların kısa sürelerde verilmesi	Kararların kısa vadeli olması ve çok sık değişime uğraması
Zaman kaybının en az seviyede olması ve karşılaşılan fırsatların değerlendirilebilmesi	Bütün kararları tek noktadan kontrol ile patronun vermesi
Oluşan bilgi birikimi aile içinden dışarı çıkarılmadığı için aile işletmesinin rekabet gücü artar.	Performans değerlendirme yapılmadan kan bağına dayalı olarak yapılan yetki atamaları vardır.
Hiyerarşik yapı az olduğundan karar mekanizması hızlı işler.	Aile yönetimi ile şirket yönetimi birbirlerine geçmiş durumdadır.
Bürokrasi azdır.	Geleneksel bir yönetim vardır.
Finansal sıkıntılarda aile bireyleri kazançlarından vazgeçerek işletmeye destek olurlar.	İlerleyen zamanlarda işte gelişme olmasa da mirasçılarda artış vardır.
Hızlı hareketin verdiği esneklik hakimdir.	Örgüt yapısı görev tanımı ve dağılımı olmadığı için karmaşıktır.
Menkul kıymetler piyasası azdır veya hiç yoktur.	Ailenin gelirleri ve işletmenin gelirleri aynı yerdedir.
İşletmenin elde ettiği karlar tekrar yatırıma kolayca dönüştürülebilir ve işler yarım kalmaz.	Ortaya çıkan küçük olaylarda büyük çatışmalar oluşur.

Kaynak: (Kebeci, 2011: 70)

1.7. Aile İşletmeleri Modeli

Aile işletmeleri yapıları itibari ile karmaşık yapılardır. Bu karmaşıklık yönetimlerine de etki yapmaktadır. Bireylerin hem aile üyesi hem de işletme üyesi olmaları karmaşıklığı daha da artırmaktadır (Fındıkçı, 2011: 50).

Aile işletmelerinin bu durumu “**aile sistem modeli**” ve “**üç daire modeli**” olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

1.7.1. Aile Sistem Modeli

Aile işletmeleri yapı olarak birbirlerine tamamen zıt iki kavramın birleşmesiyle oluşmuş yapılardır (Taşhan, 2010: 12). Aile, içinde olan bireyleri korumak ve büyüme ve gelişmelerine destek olmak üzere oluşturulmuş duygusal bir destek sistemidir. İşletme ise, pazarın ihtiyaçlarına uyum sağlamak, kar elde etmek ve buna bağlı olarak da büyüme, gelişme, hayatta kalma zorunluluklarını yerine getirmeye çalışan bir organizasyondur. Bu doğrultuda aile işletmeleri içinde aile ile işletme arasında Tablo 7’deki farklar oluşmaktadır (Vural ve Sohodoğ, 2004: 327-328).

Tablo 7: Aile Sistemi İşletme Sistemi Karşılaştırması

AİLE SİSTEMİ	İŞLETME SİSTEMİ
Çocuk yetiştirme	Kar elde etme
Gözetilen insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürecek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çerçevesi	Sınırlı zaman çerçevesi

Kaynak: (Vural ve Sohodoğ, 2004: 328).

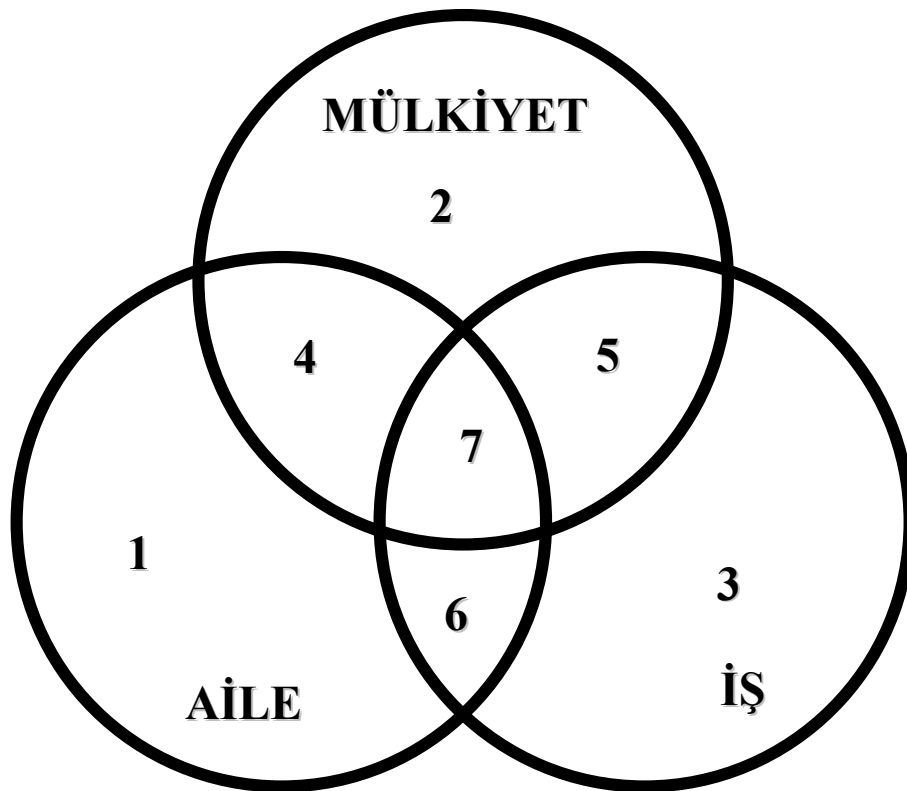
Görüldüğü gibi aile ile işletme arasında temel farklılıklar vardır. Oluşan bu farklılıkların bir sorun oluşturmasını engellemek için işletme içindeki aile üyeleri ile

diğer çalışanları ayrı çalışma koşullarında çalıştırmak belki çözüm yolu olabilmektedir (Taşhan, 2010: 13).

1.7.2. Üç Daire Modeli

Gersick ve diğerlerinin (1997) araştırmaları sonucu oluşturduklarına göre aile işletmeleri üç unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar aile işletmelerinin temeli olan; Aile, iş ve mülkiyet kavramlarıdır (<http://www.symcoandco.com/resources/articles/family-business-framework/>). Bu unsurlar tipik bir aile işletmesinde daima iç içedir ve birbirlerinden etkilenirler. Bu unsurlar şekil 1’de görülmektedir.

Şekil 1: Aile İşletmelerinin Üç Daire Modeli



Kaynak: (http://www.nihatbayar.com/aile_isletmelerinde_uc_daire.html erişim tarihi:24.01.2014).

Şekil 1’deki daireler belli yerlerden kesişmiş ve iç içe geçmişlerdir. Böylelikle yedi ayrı bölge oluşmuştur. Bu bölgeler maddeler halinde incelenecek olursa (http://www.nihatbayar.com/aile_isletmelerinde_uc_daire.html);

1) Aile Üyesi, Hissesi yok, şirkette çalışmıyor,

- 2) Hissedar, aile üyesi değil şirkette çalışmıyor,
- 3) Şirkette çalışıyor, hissedar ve aile üyesi değil,
- 4) Aile üyesi ve Hissedar, şirkette çalışmıyor,
- 5) Hissedar, şirkette çalışıyor, aile üyesi değil,
- 6) Aile üyesi, Hissedar değil, şirkette çalışıyor,
- 7) Aile üyesi, Hissedar ve Şirkette çalışıyor.

Bu model, aile işletmeleri içinde oluşan çatışmaların temellerini, çalışan insanların farklı önceliklerinin sebeplerini, farklı rollerden doğan ikilemleri açıklar. Her farklı alan farklı çıkar gruplarını simgeler. Her aile işletmesinde burada anlatılan alanların hepsi bulunmasa da pek çok alan bulunacağı için, bu model her aile işletmesi için geçerlidir. Modelden de görüleceği üzere çatışma aile işletmelerinin temel niteliği olarak karşılaşılan bir durumdur. Bu sebeple, bu tür durumlarda iyi bir çatışma yönetiminin uygulanması gerekir. Geline bu aşama da üç dairesel model yarar sağlamaktadır (ASO, 2005: 25).

1.8. Aile İşletmelerinin Yapısı

Aile işletmeleri hayat dönemleri içinde çeşitli dönemlerden geçer ve yapıları da değişime uğrar. Çalışmanın bu kısmında üç dönemden oluşan bir gelişim süreci üzerinde durulacak ve oluşan yapılar incelenecektir. Bu yapılar tek patronlu aile işletmesi, kardeş ortaklığı ve kuzenler konsorsiyumu şeklinde anlatılacaktır.

1.8.1. Tek Patronlu Aile İşletmesi

Aile işletmesinin ilk yapısı olan tek patronlu dönemde ya köyden gelen bir kişinin yoğun çalışmalarıyla ya da atadan kalma bir işin işletilmesiyle ortaya çıkan bir girişim vardır. Girişimci olan kişi bu işin çıraklığını yapmış ya da babasından kalan mesleği yapmak için küçük bir girişimde bulunmuştur. Girişimci çok hırslı olduğundan girişimi genelde başarılıdır (Fındıkçı, 2011: 21).

Tek patronun kontrolünde olan bu dönemde sadece tek patron vardır ya da patronun yanında yönetimde olanların katılım oranları çok küçüktür. Bu yüzden tek kişinin haricindekilerin mülkiyet üzerindeki otoriteleri zayıftır. Bu tip işletmeler genel

olarak orta büyüklükteki işletmelerdir. Bu işletmelerde diğer ortaklar ya kağıt üstünde ya da sadece onay veren konumunda üyelerdir (Aydıner, 2008: 57).

İşletmenin mülkiyeti ve kontrolü tek kişinin elinde olduğundan diğer iki döneme göre yönetimle ilgili daha az sorun vardır. Girişimcinin hayatı boyuca üstesinden gelmesi gereken en önemli problem, devir planıdır. İşletmenin sonraki aşamaya geçmesi için girişimcinin devir planını oluşturması ve ondan sonra şirketin yönetimine kimin geçeceğini belirlemesi gerekir (Taşhan, 2010: 15).

Devir planının haricinde bu dönemde karşılaşılan diğer önemli sorunlar şunlardır: yeteri kadar sermaye elde edilmesi, tek kişinin istekleri ile diğer insanların istekleri arasında dengenin kurulması, kendinden sonraki kuşak için gerekli mülkiyet yapısının oluşturulması şeklinde sıralanabilir (Taşhan, 2010: 16).

Genel olarak tek noktadan yönetilen tek patronlu dönem sorunsuz gibi görülse de bu dönemin de dezavantaj oluşturacak durumları vardır.

Tek patronun herhangi bir zaman diliminde işten uzaklaşması durumunda, işler de duracaktır. Çünkü işler ona bağlı durumdadır. Bu durum da göstermektedir ki, tek patronlu şirketlerin her an risk altında olduğu açıktır, bunun için ikinci üçüncü kişilerin yetiştirilmelerinde işin devamı açısından büyük yarar vardır. Baba işin devamı açısından ailenin diğer bireylerine işin devamını ve işin inceliklerini çok iyi anlatmalıdır. Aile bireylerinin bakış açılarının işin devamından yana olmasını ve işi yürütebilecek kapasiteye sahip olmasını sağlamalıdır (Aydıner, 2008: 58).

Bu dönemden sonra işletme girişimciden sonra gelen yönetici adaylarına yani kardeşlerin yönetimine girebilir.

1.8.2. Kardeş Ortaklığı

Kardeş ortaklığı aile işletmelerinde, kardeşlerin işletmeye aynı anda dâhil olmaları ya da girişimci olan bir kardeşe diğerlerinin sonradan ortak olması gibi farklı başlangıç durumları olabilmektedir. Bu tip kardeş ortaklığı işletmelerinde iki veya daha fazla kardeşin ortaklığı söz konusudur. Bu işletmelerde genelde katılımcı yönetim sistemi hâkimdir (Dönmez, 2009: 8).

Kardeşlerin çocukları da eğitimlerini tamamlayınca işletmenin yönetim kadrosuna katılabilmektedir. Kardeşler kendi aralarında yönetim paylaşımı yapabilirler

(Gümüştekin, 2004: 522). Kardeş ortaklığı ile yönetilen aile işletmelerinde kayırmaların önüne geçmek için aile konseylerinin oluşturulmaları gerekmektedir. Aksi takdirde kayırmacılık yüksek seviyede oluşabilmektedir (Papatya ve Papatya, 2004: 621).

İleride karşılıklarına çıkabilecek sorunlara karşı hazırlıklı olabilmek için işletmenin açık, şeffaf, öngörülebilir bir yapıya sahip olması gerekir. İş akış şemalarının ve prosedürlerin yazılı hale getirilmesi şarttır. Bunu sağlamanın yolu kurumsal bir yapının kurulmasından geçer. Bu kapsam içinde, aile anayasası ve yönetim kurulu gibi yapıların oluşturulmasının yanında sağlıklı bir iletişim mekanizmasının da kurulması önem taşır (Taşhan, 2010: 16,17).

1.8.3. Kuzenler Konsorsiyumu

Aile işletmelerinin en son aşaması olarak kabul edilen bu dönemde kardeşlerin çocukları olan kuzenler yönetime geçmiştir ve kuzenlerin yönetimde ve işletmenin mülkiyetinde payları bulunmaktadır. Yapı olarak kardeş ortaklığına benzese de bu yapıda ortak sayısı on ve daha fazla olabilmektedir. Bu aşamaya ulaşan aile işletmelerinin yaşama sürelerinin en az üç kuşak olması gerekir ve bu tip yapının yönetim şekli karmaşık bir sistemdir (ASO, 2005: 33).

Kardeş ortaklığındaki kardeşler çocuklarına çok farklı oranlarda hisse bıraktıkları için kuzenler konsorsiyumunda yönetime katılım oranları da çok karmaşık halde olabilmektedir. Aile ve işletme büyüdükçe aile üyelerinin işletmede çalışma istekleri de artar ve işletmeye daha fazla aile üyesi girişi olur. Bu durum yönetimin daha da karmaşık hale gelmesine sebep olur. Aile üyesi olup işletmeye dahil olan bireyler yeteneklerine bakılmaksızın önemli kademelerde iş sahibi olmaya başlar. Bu durum karşısında işletmenin sürekliliği ve karlılığı sekteye uğrayabilmektedir (Taşhan, 2010: 17).

Aile işletmelerinin bu aşamaya geldiklerinde karşılıklarına çıkabilecek bir başka sorun da halka açılma isteğidir. Bireysel desteklerin yetersiz kaldığı dönemlerde sermaye ihtiyacı halka açılma yöntemiyle aşılabilmektedir. Fakat işletme halka açılınca yönetim kuruluna dışarıdan müdahale olmaya başlar işletmeyi kontrol etmeye başlar. İşletmenin mülkiyet kontrolü zayıflar. İşte bu sıkıntılar da kuzenler konsorsiyumu zamanında karşımıza çıkar (ASO, 2005: 35).

İşletme artık bu aşamaya geldiğinde yönetim biçimini de sorgulamak ve bir tercihte bulunmak zorundadır. İşletmenin büyümesi ile rollerde de değişimler oluşur. Bu yüzden yönetim değişimi şarttır (Taşhan, 2010: 18).

1.9. Aile İşletmelerinde Yönetim Şekilleri

Yönetim süreci onu çalıştıran veya işlerlik kazandıran gruplara ve organlara bakarak incelendiğinde karşımıza üç tür yönetim şeklinin çıktığını görürüz. Bunlar **ailesel (patrimonial) yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim**'dir (Şimşek, 2008: 9).

1.9.1. Ailesel Yönetim

Bir işletmenin yönetiminde bulunan üretim araçlarının, temel karar alma birimlerinin ve belli başlı organizasyonel kademelerin önemli kısmının belli bir aileye dahil olan üyelerin elinde olması sonucu ortaya çıkan yönetim şekline ailesel yönetim denir. Bu tip bir yönetim şeklinin en öne çıkan özelliği üst kademedeki yöneticilerin sadece belli olan ailenin bireylerine ve akrabalarına açık olmasıdır (Şimşek, 2008: 9). İşletmeler arasında en fazla karşılaşılan yönetim şekli ailesel yönetim şeklindedir (Vural ve Sohodoğlu, 2004: 326).

Bunun yanında, işletme belli bir büyüklüğün üstüne çıkıncaya kadar aile yönetiminde etkin olması dolayısıyla, ailesel yönetimin özellikle işletmenin kuruluşunun ilk yıllarında yaygın olarak uygulandığı söylenebilmektedir (Arslan, 2006: 71).

İşletmenin ilk kurulduğu yıllarda aile içinden, akrabalarından ve yakın dostlardan yönetici seçmenin sebepleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Ongar, 2011: 43,44):

- Aile içinden olan bireylerin akrabaların ve yakın dostların işe daha fazla sahip çıkacağı düşüncesi ve aile dışından olan yöneticilere güvensizliğin hakim olması,
- İşletmeyi kuran girişimcinin duygusal davranarak aile üyelerinin tamamına ve ihtiyacı olan tüm akrabalarına iş olanağı sağlamak istemesi,
- Patronluk, hissedarlık ve aile üyeliği gibi kavramlarının birbirleri ile iç içe geçmiş durumda olması.

İşletmenin ilk kurulduğu yıllarda ortaya çıkan sermaye yetersizliği, yetişmiş eleman eksikliği gibi sorunların aşılmasında bu yönetim biçimi çok faydalı olabilir. Ama bu tip yönetim şekli uzun vadede dış çevre şartlarındaki gelişmelere kayıtsız kalınması ve kapalı bir şekilde kalınması düşüncesini sürdürmesi halinde işletmenin gelişmesinde bir engel teşkil edebilir (Şimşek, 2008: 9).

1.9.2. Siyasal Yönetim

İşletmenin sahip olduğu mülkiyetlerin, temel karar alma organlarının ve önem derecesi yüksek yönetim kademelerinin belli siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişilerin eline teslim edilmesi sonucu oluşan yönetim şekline siyasal yönetim denir. Bu yönetim biçiminde de ailesel yönetim biçiminde olduğu gibi yönetim konusunda yetişmiş bireyler yerine siyasal kaygılara dayalı bir yerleştirme yapılmaktadır (Şimşek, 2008: 9). Bu yönden bakıldığında, siyasal yönetimin farklı bir tür nepotizm olduğu söylenebilir (Arslan, 2006: 71).

Ailesel yönetim ve siyasal yönetim rasyonellikten uzak birer yapıya sahiptirler (Şimşek, 2008: 9).

1.9.3. Profesyonel Yönetim

Profesyonel yönetim; işletmenin yönetiminde temel siyasal karar organlarının ve tüm organizasyonel kademelerin belirli bir aileye veya siyasal bir kademeye değil de, uzmanlık bilgisi ve yetenek temeline göre seçilen bireylerden oluşturulması ile oluşan yönetim biçimidir (Şimşek, 2008: 10).

Bu yönetim biçimi asıl olarak aile bireylerinin yönetimde bilfiil çalışmamalarını öngörmektedir. Profesyonel yönetim şeklinin hakim olduğu işletmelerde, işletmenin ilgili stratejik kararlarının alınmasından aile bireyleri; şirketin yönetilmesinden yani operasyonel kararlar ve işleyişten ise profesyonel yöneticiler sorumludur (Yıldırım, 2007: 33).

Profesyonel yönetim ile kurumsallaşma birbirleri ile karıştırılmaktadır. Kurumsallaşma sosyal yapının belirli bir sistem ve kurallar içinde oluşturulması iken profesyonel yönetim bu yapının uygulayıcısı olan çalışanları seçmektir (Fındıkcı, 2011: 86).

Profesyonel yönetim, yönetim işinin herhangi bir kişi tarafından değil, yapılacak işi meslek edinmek üzere o konu hakkında eğitim görmüş olan ve bu alanda kendisini yetiştirmiş olan bir kişi tarafından yapılması ile ilgili bir durumdur. Toplum içinde herhangi bir uğraşının meslek sayılabilmesi için gerekli şartlar şunlardır (Şimşek, 2008: 10);

- Belirli bir eğitimi tamamlama ve konusunda sistemli bilgilere sahip olma,
- Konu üzerinde uzmanlaşmış bir uygulamaya sahip olma,
- Mesleğin uygulama aşamasında ve mesleğe adım atma aşamasında belirli standartların bulunması,
- Toplu içinde belirlenmiş ahlak kurallarına uyma,
- Sosyal sorumluluğa sahip olma ve kendi kendini idare edebilme yeteneklerine sahip olmaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA KAVRAMI VE AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

Çalışmanın bu bölümü kurumsallaşma konusuna ayrılmıştır. Bu bölümde kurumsallaşmanın tanımı, kurumsallaşma amaçları, kurumsallaşma süreçleri ve kurumsallaşmanın temel unsurları incelenecektir. Daha sonra aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemi ve aile işletmelerinin kurumsallaşmak için atması gereken adımların neler olduğu açıklanılmaya çalışılacaktır.

2.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma kavramının temelini kurum kavramı oluşturur. Bu yüzden öncelikle kurum kavramına bakmamız yerinde olacaktır. Kurum kavramı TDK sözlüğünde “evlilik, aile, ortaklı, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, Büyük Türkçe Sözlük; Erişim:30.01.2014).

Kurumsallaşmanın tam olarak anlaşılabilmesi, aile işletmesi olmanın getirdiği dezavantajlar (aile üyeleri arasında yaşanan çıkar çatışmaları, kıskançlıklar, çekememezlikler, aile inanç ve değerlerinin işe yansımaları, girişimcinin kendinden sonraki nesillere güvenmemesi gibi) sebebiyle aile işletmeleri ülkemizde kurumsallaşmayı sağlıklı olarak sağlayamamaktadırlar (Yaşa, 2006: 26).

Kurum kelimesinin tanımından sonra kurumsallaşmanın ne olduğunu değil ne olmadığını incelemek yerinde olacaktır.

Kurumsallaşma kavramı; İşletmeyi tamamıyla profesyonel yöneticilere terk etmek, kontrolü elden çıkarmak, bir kenara çekilip seyretmek, kendi fikirlerinden çok başkalarının fikrine göre hareket etmek, etrafına bir sürü danışman toplamak ve işletmenin sır sayılacak bilgilerini dışarıya aktarmak demek değildir (Pazarcık, 2004: 36).

Kurumsallaşma esas olarak kurum olma sürecine verilen isimdir. Pazarcık’a göre; “Kurumsallaşma işletmenin bir sistem haline gelebilmesi demektir.” (Pazarcık, 2004: 36).

Karpuzoğlu; (2004a: 45) kurumsallaşma kavramını işletme sahipleri ve yöneticileri açısından ele almış ve “bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen evre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir” şeklinde ifade etmiştir.

Alacaklıoğlu; (2011: 47) kurumsallaşma sürecini yönetim boyutuyla incelemiş ve kurumsal yönetim kavramını; “bir şirketin idare ve kontrol edilmesine etki eden süreçle, gelenekler, politikalar, kanunlar ve kurallar toplamıdır.” şeklinde ifade etmiştir.

Kurumsallaşma; işletme içindeki her türlü iletişimde ve etkileşimde, bireyin yaşamından ailenin yaşamına kadar ve buradan da ailenin kurduğu kuruluşlara kadar uzanan bunun yanında ailenin sosyal sistem içindeki ilişkilerine belirli kuralların hakim olmasıdır (Kebeci, 2011: 97).

İşletmeler yaşayan kurumlardır. Yaşayan kurumlar oldukları için kendilerine özgü kültürleri vardır. Bu yüzden işletme kültürüne paralel olarak işletme içinde belirli kuralların yazılı bir halde çalışanlara duyurulması gerekmektedir. Bu da kurumsallaşmanın gerekleri arasında yer alır (Kebeci, 2011: 97).

Fındıkçı’ya göre; (2011: 83-84) kurumsallaşma bir kurallar bütünü olduğu için tıpkı bir insan gibi bir işletmenin de kurallara göre yönetilmesi işletmeye saymakla bitmeyecek faydalar sağlar. Özellikle aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemi bir kat daha artmaktadır. Çünkü aile işletmelerinin yeleri bir aile mensubu ve birbirlerine akrabalık bağı duygusal bir bağ ile bağlı bireylerdir. İşletme ise birbirlerine mantık ile bağlı bireylerden oluşmak durumundadır. Bu durumda ailenin yapısı ve işletmenin yapısı birbirlerine zıt durumda olduğundan aile işletmesi kavramı duygusal ve mantıklı hareketlerin keşiştiği bir noktada bulunmaktadır. İşte bu yüzden kurumsallaşma aile işletmeleri için daha fazla önem taşımaktadır.

Kurumsallaşma süreci ne “biz tamamen kurumsalız” denilebilecek bir sonuç; ne de “biz hiç kurumsal değiliz” denilebilecek bir başlangıç noktasıdır. Bir işletmenin kurulabilmesi ve faaliyetlerine başlayabilmesi için, en azından hukuki yaptırımların dikkate alınması gerekir. Yani, işletmeler için kuruluş aşamasında bazı şartların yerine

getirilmesi için zorunluluk vardır. Bu sebeple, kurumsallaşmanın başlangıç noktası sıfır olan bir olgu olduğu düşünülmemelidir. Her zaman amaçlarına ulaşan; tüm müşterileri, tedarikçileri ve çalışanlarını tatmin eden; her zaman pazardaki değişimleri ve rakip stratejilerini önceden görerek pazara anında adapte olabilen, hatta pazarı yönlendiren bir işletme de bulabilme pek de mümkün değildir. Bu sebeple kurumsallaşma tamamlanabilen ve % 100 ü işaret eden bir son nokta durumu da değildir (Karpuzoğlu, 2004a: 45).

Bu bilgi ışığında işletmelerin kurumsallık düzeyleri bir skala üzerinde gösterilememektedir. Sadece kurumsallaşma düzeylerinin düşük ve yüksek olduğu söylenilebilmektedir (Karpuzoğlu, 2004a: 45).

Bir başka kaynağa göre kurumsallaşma; işletme içerisinde bir sistem kurulmasını ifade eder. Kurumsallaşma, sistemin bütün parçalarını, çalışanların işletme içindeki rollerini, görevlerini, sistemin bütünü içinde aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve etkileşimin gerçekleşme biçim ve düzeyini, yetki devirlerinin nasıl yapılacağını belirlemeyi ve buna uygun davranış kalıpları geliştirmeyi gerektirmektedir (Vural ve Sohodol, 2004: 131).

Kurumsallaşma kavramı işletme sahiplerinin işi profesyonel yöneticilere ve çalışanlara bırakması olarak anlaşılmamalıdır. İşletmeyi kuran ve yöneten işletme sahibinin görevi tepe yöneticisini atama, işletmeyi direk ve dolaylı olarak denetlemektir. Kurumsallaşma bir felsefe ve inanış meselesidir. Başlangıçta işletmeyi kuran aile olarak özveride bulunmak gerekecektir. Çünkü kurumsallaşma tek adamın yönetimine zıt, tamamen yönetim bilgisine dayalı olarak yürütülmesi gereken profesyonelce bir sistemdir (Taşlıyan vd, 2004: 563).

March'a göre kurumsallaşma (1996: 278-279), “çevresel değişme ile birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyon sağlanmasıdır” anlamına gelmektedir.

Bir başka kaynağa göre kurumsallaşma; işletmenin bütün stratejik kararlarına ve faaliyetlerine yol gösteren vizyon, ana amacı ve üstlendiği ana görevini tanımlayan misyon, faaliyetlerini yürütürken uyacağını ve ortaya koyduğu kavramları içeren ilke ve değerler, faaliyetini uygularken izlediği yol ve yöntemleri yansıtan politikalar ve

hedeflerine ulaşmak için sürdüreceği uygulamalar açısından belirli bir niteliğe, canlılığa ve sürekliliğe sahip olmasıdır (Bozkurt ve Bozkurt, 2010: 61).

Selznick'e göre (1996: 271) kurumsallaşma kavramı, "İşletmenin ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir".

Kurumsallaşma kavramı bir başka kaynakta toplumsal yapıların, işletmenin üstlendiği sorumlulukların, sorgulanamayacak türlerdeki sosyal değerlerin, toplumsal düşünce ve hareketle kural özelliğinde bir statü kazandığı süreç olarak tanımlanmıştır (Bayer, 2005: 127).

Kurumsallaşma, patronların ve aile üyesi yöneticilerin işi tamamen profesyonellere bırakması demek değil, bu durumun tersine, patronların her zaman işin başında olması ve diğer çalışanlarla kolektif bir birliktelik ve çalışma ruhu oluşturmasıdır (Alkış ve Temizkan, 2010: 77).

Bu tanımlardaki ortak özellikler incelendiğinde; "kurumsallaşma, işletme içinde sistemli bir kurallar bütünü oluşturulması ve çalışanların bu kurallardan haberdar edilip kurallara uygun hareket etmelerinin sağlanması ile işletmeye ait bir kurum kültürünün yerleştirilmesi sürecidir" denilebilmektedir. Bunun yanında yönetim kademesinde de gerektiğinde profesyonellere imkân tanıyarak aile mensubu olmayan kişilerin de yönetime katılmaları sağlanmalıdır.

2.2. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Amaçları

Aile işletmelerinin zayıf noktalarından biri aile kavramı ile işletme kavramlarının birbirlerine karıştırılmasıdır. Yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın aile fertleri işe alınmakta ve örgütsel hiyerarşi içinde yükseltilmektedir. Hatta bazen onlara özel konumlar oluşturulmaktadır. Ama küreselleşme ve onun getirdiği acımasız rekabet, teknoloji ve bilgi üstünlüğü, baş döndürücü hızla oluşan değişim, stratejik düşünce ve demokratik ve katılımcı yönetimlere yönelim, aile işletmelerini de mevcut kurum düzeylerinden vazgeçip dönüşüme zorlamaktadır. Bu değişim de çok güçlü ve değişik beceri, bilgi ve yeteneklere sahip aile yöneticileri gerektirmektedir (Pazarcık, 2004: 36).

Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile işletmesi olmak için, işletmenin geleceğini önceden görebilmek ve ileride karşılaşılabilecek olaylar gerçekleşmeden, izlenecek stratejiyi planlamak ve kurumsal yapıyı oluşturmak gerekmektedir. Aile işletmelerinin başarısız olmalarındaki en önemli sebep yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamamadır (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 26).

Bütün kurumlar ister yazılı ister sözlü olsun belirli bir düzenle yönetilirler. Genellikle bu düzeni kurucu girişimci belirlemiştir ve işletmeden ayrılıncaya ya da ölünceye kadar bu kurallar uygulanmaya devam eder (Alacaklıoğlu, 2009: 61).

Kurumsallaşma kavramı bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Eğer kurum kurucusunun kuralları onun ölümüyle sona eriyorsa işletmede bir kuralsızlık ortaya çıkacaktır. Bu durum işletmenin başarısız olmasına yol açacaktır. Bu başarısızlığı yok edebilmek için kurumsallaşma kavramını iki aşamada uygulamak daha doğru olacaktır. Öncelikle aile ve işletme kavramlarını ayırıp işletmenin kurumsallaşması ve ailenin kurumsallaşması şeklinde bir ayrıma tabi tutmak gerekmektedir (Kebeci, 2011: 99).

İşletmenin kurumsallaşması biraz daha basittir. Çünkü işletmede zaten hâlihazırda kurallar ve bir sistem mevcuttur. Burada yapılması gereken sadece sistemdeki eksikleri belirleyip düzene sokmak olacaktır. Ancak ailelerin kurumsallaşması konusu işletmelerin kurumsallaşması kadar kolay değildir. Her ailenin kendine has bir yaşam kültürü olduğu için belirli bir yol bulunması da mümkün değildir. O yüzden her ailenin kendi yaşam kültürüne göre bir sistem oluşturulması gerekmektedir (Kebeci, 2011: 99-100).

İşletmelerin kurumsallaşmadan beklentileri ve kurumsallaşmanın amaçları süreklilik ve başarılı bir işletme olma, demokratik bir yönetim anlayışı, sistemli bir gelişim gibi konuları kapsamaktadır. İşletmenin bu amaçlara ulaşması için kurumsallaşması gerekmektedir.

2.3. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Literatürde oluşmuş kurumsallaşma yaklaşımları beş yaklaşım çevresinde toplanmıştır. Tablo 8'de bu yaklaşımların kimler tarafından ortaya atıldığı ve tarihleri verilmiştir;

Tablo 8: Kurumsallaşma Yaklaşımları

Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma yaklaşımı	Kurumsallaşma şekli	Örgütsel amaç
1957	Selznick	Adaptasyon aracı	Değerler oluşturarak	Denge legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle birlikte ortak uygun ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktararak	Uygunluk Meşruiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	Meşruiyet, Kaynakları artırma, Yaşamını sürdürme
1983	DiMaggio ve Powell	Adaptasyon aracı	Başarılı örgütleri taklit ederek	Belirsizlikten Kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Bilinçsel ve normatif baskıları etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

Kaynak: (Apaydın, 2009: 4)

2.4. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma süreci çok dinamik bir süreçtir. Kurumsallaşma süreci, işletmenin yapısal ve işlevsel özellikleri açısından, faaliyette bulunduğu çevresiyle uyum göstermesini; değişen ve gelişme gösteren çevresel faktörlere bağlı olarak organizasyon yapısında ve sistemlerinde çevreye uygun düzenlemeler yapmalarını, dinamik ve esnek bir yapıya kavuşmalarını zorunlu kılar. Bunu sağlamada da en önemli ve büyük sorumluluk yönetim kademesine düşer. Kurumsallaşma süreci boyunca işletme içindeki uyumun sağlanması, amaçların saptanması ve çalışanlar tarafından anlaşılması, verimin ve bağlılığın artırılması ve katılımcılığın teşvik edilmesi gerekir. Organizasyon şeması, iş tanımları, ödüllendirme, raporlama sistemleri, yetki ve sorumluluklar, iş ve performans değerlendirme, bilgi akışı, örgüt içi eğitim, bilinçlendirme gibi çalışmalar; kurumsal kimliği oluşturur, ortak inanç ve değerlerin oluşturulmasını sağlar (Taşkın ve Şimşek, 2008: 209).

Kurumsallaşma zaman içinde, işletme içinde gerçekleşen, örgütün kendine özgü hikâyesini aksettiren, örgütte bulunan bireyleri ve onu şekillendiren grupları belirten ve çevreye adapte olmanın yollarını gösteren bir süreçtir. İşletmeler kurumsallaşma sürecinin sonunda, hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşırlar. Buna göre, bir işletmenin kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelir (Büte, 2008: 317).

Burada işletmelerin kurumsallaşma süreçleri dört aşamada gerçekleşir. Bunlar; *kanunen tanınma, varlığın sürekli kılınması, bireysel ve örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik kazanma* şeklinde sıralanabilir.

2.4.1. Kanunen Tanınma

İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için, tüzük, yönetmelik, kanun gibi yazılı hukuk kurallarının yanı sıra toplumun devam etmesi açısından da büyük önem arz eden din, örf ve adetler ve görenek gibi yazılı olmayan hukuk kurallarına da uymak zorundadırlar. Türkiye’de ticari faaliyetler, Borçlar Kanunu, Türk Ticaret Kanunu, İş Kanunu, Türk İcra İflas Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu gibi bir takım kanunlar çerçevesinde şekillenmektedir. Bunların yanı sıra ithalat ve ihracat yapan kurumların ilişki içerisinde bulunduğu ülkelerin ilgili kanun veya yönetmeliklerine uyma gibi zorunlulukları vardır. İşletmelerin yasal bir takım yaptırımlarla karşı karşıya kalmamaları için ilgili kanun ya da yönetmeliklere uyması gerekmektedir. Burada anlatıldığı gibi bir işletmenin kanuni olarak tanınması, yasal bir takım düzenlemeler çerçevesinde gerçekleşebilmektedir (Şengün, 2011: 22).

İşletmeler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam zorunluluklarını göz önünde bulundurmalıdır. Örneğin, sigortalı işçi istihdamı, sendikal faaliyetlere izin, eski hükümlü ve özürlü işçi çalıştırma gibi şartları sağlayarak kurumsallaşma yoluna girilebilmektedir. Kanuni yönden kurumsallaşma, işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkmaktadır (Dönmez, 2009: 46).

2.4.2. Varlığın Sürekli Kılınması

Süreklilik, örgüt yaşamının bütünü açısından önem taşıyan bir konudur. Günümüzde organizasyonların sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemlerini almaları, en

azından sorunlar ortaya çıktığında önlemlerini geliştirebilecek düzeyde hazırlıklı olmaları esastır (Kalkan, 2006: 76).

İşletmeler daha kuruluş aşamasındayken büyüklük, üretim alanı ve kapasitesi, dağıtım kanalları gibi temel unsurları göz önüne alarak kuruluş amaçları çerçevesinde işletme içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar (Kıran, 2007: 49). Kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı vardır. Değişen koşullara uyum sağlayabilen, esnek ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip örgütler, bu yapıda varlıklarını sürdürürler. İşletmeler statik bir yapıdan ziyade amaçlarına ulaşabilmek için değişen koşullara süratle uyum sağlayabilen dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarını sürekli hale getirebilirler. Bu da ancak kurumsallaşma ile mümkün olabilir (Ak, 2010: 85).

İşletmelerin varlıklarını sürekli kılmaları örgütsel ve bireysel amaçların uyum içinde oluşmasını sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirir. Kurumsal işletmelerde çalışanlar bireyler de işletmenin varlığının sürekliliği üzerinde odaklanmalı ve işletme varlığını tehdit eden unsurları en aza indirmeye çalışmalıdır. İşletmeler sadece statik yapıdan çevre koşullarına uyum gösterebilen dinamik bir yapıya geçerek varlıklarını sürekli kılabilirler (Kıran, 2007: 49).

2.4.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Örgütün temelini oluşturan temel taşları bireylerdir ve bireylerin en önemli özelliği sosyal varlıklar olmalarıdır. Bireylerin örgütlere katılma sebebi de kendi ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılama isteğidir (Kıran, 2007: 50). Örgütün amacı ise, tıpkı canlılar gibi yaşamaktır. Bunun için iki alt amacı gerçekleştirmek mecburiyetindedir. Birincisi üretim yapmak, ikincisi de örgütte çalışanların işten doyumlarını sağlamaktır (Dönmez, 2009: 48).

Örgütlerin ve bireylerin amaçlarının birbirlerine uyumlu olmaması durumunda gerçek anlamda bir etkinlikten bahsetmek mümkün olamaz. Bu nedenle kurumsallaşmak isteyen örgütlerin en önemli sorumluluklarından biri çalışanların amaç ve ihtiyaçlarının örgütsel amaçlarla uyumlu hale gelmesini sağlamaktır (Ak, 2010: 85).

Çalışan bireylerin kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri, onun yöntemlerine alışmaları, örgütü, onlar için değer verdikleri bir kişisel doyum kaynağı durumuna yükseltmektedir. Böylece örgüt, daha büyük istikrar ve bütünleşme ölçüsüne ulaşabilmekte, üyeleri için yalnızca bir araç olmaktan çıkıp, kendi başına değerli tutulan bir niteliğe bürünmekte, başka bir deyişle kurumsallaşmaktadır (Dönmez, 2009: 48).

Eğer örgütün amaçlarıyla çalışan bireylerin amaçları örtüşmüyorsa o örgütte etkinlik ve verimlilikten söz edilemez. Asıl hedefi kurumsallaşmak olan bir örgütün en temel sorumluluklarından birisi çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışan bireylerin amaçları ile örgütsel amaçların uyumunun sağlanmasıdır (Kıran, 2007: 50).

2.4.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurumsal kimlik, bir işletmenin kartvizitinden internet sitesine, personelin kıyafetinden müşteri ile konuşma tarzına kadar her davranışını kapsayan tanınma olgusu; bir işletmenin kendini temsil etme biçimlerinin hepsine verilen addır. Bir başka ifade ile kurumsal kimlik “bir firmanın, bir ürün ve/veya hizmetin (kısacası, bir markanın) ismi, logosu, antetli kağıdı, taşıt araçlarının dizaynı, firma binasının genel görünümü, iç dekorasyonu, satış elemanlarının davranış biçimleri, firmanın yönetim şekli, kurumda çalışan yönetici profili ve kalitesi, üretim ve hizmet anlayışı ve buna benzeyen unsurları içeren bir kavramdır”. Kısacası örgütün yaşam felsefesi haline gelmiş örgütün kendine özgü oluşturduğu kültürüdür (Dönmez, 2009: 47).

Kurumsallaşma süreçlerinin sonunda örgütün artık kurumsal bir kimliği kazanması durumu söz konusu olur. Kurumsal kimlik, örgütün kendi bünyesindeki çalışanları ile ahenk içerisinde varlığını sürdürmesinin yanında kazanılmış olan kurumsal kimlik sayesinde işletme, rakiplerinden farklı bir konuma sahip olacak, dolayısıyla kendine özgün bir yapı oluşturacaktır. İşletme kurumsal kimliği kazanabilmek için bir dizi işlem yapmalıdır. Bu aşamaların dikkatle uygulanması gerekmektedir. Birinci aşamada, firmanın sahibi olduğu marka, logo tasarımı, iletişim evraklarının tasarımı gözden geçirilmeli ve kurumsal kimlik için en uygun model seçilmelidir. İkinci aşamada, reklam potansiyeli üzerinde durulur, gerekiyorsa yapılan reklamlar yenilenir ve reklam dönüşüm raporları oluşturulur, yeni duruma göre bir reklam politikası belirlenir, web iletişim araçları yoksa kurulur, mail adresleri alınır, bir otomasyon programı tesis edilir ve tüm işleri organize edebilecek bir otomasyon projesi

hazırlanır. Bunların yanında bu aşamada firma binasında dekoratif açıdan iyileştirmeler gerekiyorsa bunlar üzerinde durulur. Üçüncü ve son aşamada ise, çalışan personelin eğitimi üzerinde durulması gerekmektedir. Çünkü karamsar ve beklentisi olmayan personelin örgüte katkısının olamayacağı düşünülerek onların verimliliklerinin artırılması noktasında bir takım çalışmaların yapılması gerekmektedir. Üretim süreçleri gözden geçirilip, kalite kontrolü yapılacak ve makine teçhizat noktasında aksaklık varsa bir değişime ya da revizyona gidilmesi gerekebilecektir. Pazarlama aşında olması muhtemel aksaklıklar varsa, düzenlemeye çalışılmalıdır. Çok ortaklı bir firma olması durumunda ortaklarla birebir mülakat yapıp bildirdikleri görüşler ışığında bir rapor düzenlenmelidir. Son olarak da bir rapor dâhilinde yapılanlar ve yapılamayanlar ve yapılması gerekenler üzerinde tekrar durulur (Şengün, 2011: 24-25).

2.5. Kurumsallaşma Sürecinde Karşılaşılan Güçlükler

Aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak, aile ile iş rolleri ve değerleri ile duygu mantık ilişkisi iç içe geçmiş durumdadır. Bu durum aile işletmelerini bir taraftan aile dinamiklerini diğer taraftan değişen pazar koşullarını dikkate almaya mecbur bırakmaktadır. Gerek aile dinamiklerinin gerek pazar koşullarının eş zamanlı olarak incelenmemesi ve birbirleri üzerinde oluşturdukları önemli etkilerinin göz ardı edilmesi, kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek isteyen aile işletmelerinin önünde bir engel oluşturur (Karpuzoğlu, 2004a: 45).

Aile işletmelerinin sahipleri, işin başında kendileri olduğu, çok çalıştıkları, hızlı kararlar verdikleri ve işe fazla asıldıklarından dolayı kısa zamanda önemli karlar elde ederler ve işletmeyi hızlı bir şekilde büyütürler. Ancak kazanılan paraları yönetimi geliştirmeye, kurumsallaşmaya ve insan kaynaklarına aktarmak yerine daha somut yatırımlar olan fabrika, bina ve benzeri yerlere aktarırlar. Burada yatan en önemli neden işletme sahibinin ve kurucularının gözle görülür yatırım araçlarını kullanarak işletmeyi geliştirebileceklerini düşünmeleridir. Burada en önemli problem işletme büyümeye başlayınca çıkar. İşletme büyüdükçe daha önce işletmenin kurucusunun yaptığı işler ayrılmaya başlar ve insan kaynakları yönetimi, verimlilik, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi alışık olunmayan kavramlarla karşılaşmaya başlanır. İşte aile işletmelerinin en büyük sorunlarından biri de bu aşamada görülmektedir. O da kurumsallaşamama kavramıdır (Fındıkçı, 2011: 93).

Kurumsallaşamama genel olarak yapılan işi, işin verimini, kalitesini ve karlılığını etkileyen ve patron ile yönetici arasında farklı problemlere de yol açan bir durum olmaktadır. İşletmeyi kuran ve yöneten kişi ve profesyonel yöneticinin yakın çalışmasının sonucu olarak aralarında zamanla bir çeşit kişisel bir yakınlaşma gerçekleşmekte ve bu yakınlaşma da duygusallığı beraberinde getirmektedir. İşletmede sistemin ve işin yapılış biçiminin belli standartlarının olmaması ve uygulamaların daha çok bireylere bağlı olarak yürütülmesi nedeniyle sağlıklı kararlar almak güçleşmektedir. Aile işletmelerinde en sık rastlanan Durumlar iş sahibi ve yönetici arasındaki açık sözlülük ve iletişim eksikliği ile bunun yanında profesyonel yöneticiye sorumluluk verilip yetki verilmemesidir (Genç ve Karcıoğlu,2004: 26-27).

Genel olarak kurumsallaşamama kavramı üç temelde incelenebilir. Bunlar yönetim fonksiyonları açısından, kurum kültürü açısından ve çevre şartlarına uyum açısından incelemektir (Karpuzoğlu, 2004a: 46).

Kurumsallaşmamama kavramı yönetim fonksiyonları açısından ele alındığında planlama kavramıyla karşılaşılmaktadır. Planlama; işletmenin gelecek ile ilgili belirli stratejiler geliştirmesi, amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi ile hangi adımların atılacağına karar vermesi olarak tanımlanabilmektedir. Planlamanın kurumsallaşma önünde oluşturduğu engeller aşağıda belirtilmiştir (Karpuzoğlu, 2004a: 46);

- İşletmenin geleceğinin planlanmaması, yani, sadece günü kurtarmanın amaçlanması,
- Sadece işletme planına odaklanması, aile ile ilgili planların dikkate alınmaması,
- Uzun vadeli amaçların mevcut olmaması,
- Aile ve işletme misyonunun belirginleştirilmemesi,
- Aile ve işletme vizyonlarının olmaması/birbirleriyle uyumlu olmaması,

Planlama fonksiyonunun yanında bir diğer yönetim fonksiyonu organize etme fonksiyonudur. Organize etme; belirli bir amaç doğrultusunda maddi ve beşeri unsurların bir araya gelmesi olarak tanımlanabilir. Organize etme fonksiyonu açısından kurumsallaşma yedi engelle karşılaşılabılır (Karpuzoğlu, 2004a: 46);

- Girişimcilerin hemen icraata geçmeleri,

- Hiyerarşi ilkesinin ihlal edilmesi,
- Girişimcinin ve kıdemli yöneticilerin denetim alanlarının geniş olması,
- İstihdam edilecek bir bireyde bulunması gereken özelliklerin sistematik olarak saptanmaması,

- Aile üyelerinin kural ihlalleri yapmaları,
- Yetki ve sorumluluk alanlarının ihlal edilmesi,
- Girişimciye bağlı işletme yapısının varlığı.

İşletmeye dinamizm kazandırmayı amaçlayan yürütme fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma engelleri aşağıda belirtilmektedir (Karpuzoğlu, 2004a: 46).

- Girişimcinin reaktif yaklaşıma sahip olması,
- Girişimcinin ve üst kademe yöneticilerin yakın denetime ağırlık vermeleri,
- Girişimcinin işletmenin tamamını ilgilendiren kararları tek başına alması,
- İşletmenin büyümesi ve kârlılığının artması ile birlikte kurumda çalışmak isteyen aile üyelerinin çoğalması,

➤ Genel müdürlük koltuğuna oturmak isteyen aile üyeleri arasında çıkar çatışmalarının yaşanması,

➤ Aile üyeleri için piyasa şartlarını ve performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alan bir ücretlendirme sisteminin mevcut olmaması,

➤ İnsan kaynaklarına ilişkin politikalarda (terfi, atama, kariyer planlama, işe alma vb) kan bağıının ve evlilik bağıının önemli olması,

➤ Profesyonel yöneticilerin ve personelin yeterince dikkate alınmaması,

➤ Finansman işlevinin üstlenilmesinde güvenilirliğin yeterli görülmesi,

➤ Sağlıklı işleyen bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin mevcut olmaması,

➤ Aktif ve pasif hissedarların kar payına bakış açılarının birbirinden farklı olması,

➤Harcamaların kontrolünde aile üyelerinin yaptıkları harcamaların dikkate alınmaması olarak sıralanabilmektedir.

Bir işletmenin düzenli çalışabilmesi için araçlar, birimler ve kişiler arasında işbirliğinin ve uyumunun sağlanması anlamına gelen koordinasyon fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma engellerine aşağıda yer verilmiştir (Karpuzoğlu, 2004a: 47).

➤Aile üyelerinin toplantılara profesyonel yöneticileri genellikle dahil etmemeleri,

➤Aile üyelerinin sistemli ve programlı toplantılar yerine iş ortamı dışındaki sohbetlerde karar almaları.

Koordinasyon fonksiyonuna uygun biçimde bir yönetim biçimi oluşturmak aile işletmesine katkı sağlamaktadır.

Planlar kapsamında alınan kararların ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren kontrol fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma ile ilgili engeller aşağıda maddeler halinde sunulmaktadır (Karpuzoğlu, 2004a: 47);

➤Her bir işin kuruma katma değerini ölçen, standartlardan sapmaları zaman geçirmeden ortaya çıkaran ve işlerin aksamadan kontrolünü sağlayan bir kontrol sisteminin olmaması,

➤Sağlıklı bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin olmaması,

➤İş akışlarının açık ve net bir şekilde çizilmemesi,

➤Raporlama sisteminin sağlıklı olmaması,

➤Kritik kontrol noktalarının tespit edilmemesi,

➤Disiplin sisteminin sadece profesyonelleri kapsayacak şekilde işletilmesi.

Yönetim fonksiyonlarının yanında kurum kültürü açısından da kurumsallaşmaya engel olan durumlar vardır. Bir kurumun işleyişini, iş yapma tarzını, karar alma biçimini gösteren kurum kültürüne ilişkin kurumsallaşma engelleri, beş ana maddede toplanabilir (Karpuzoğlu, 2004a: 47).

➤Ailenin değerleri ile işletmenin değerlerinin iç içe geçmesi,

➤Bireylerin ailedeki rolleri ile işteki rollerinin birbirine karışması,

➤ İşletmede kullanılan dilin kişiselleştirmesi (işyerinde anne, baba gibi ibarelerin kullanılması; hitapta sen kelimesinin tercih edilmesi vb.),

➤ Etkin bir çatışma yönetiminin uygulanamaması,

➤ Davranışların işyeri disiplininin uzak olması.

Genel olarak aile ilişkilerinin iş ilişkileri ile karıştırılmaması aile işletmesinin sağlıklı bir kurum olabilmesi için önemli bir noktadır.

Kurumsallaşmanın önündeki temel nedenlerden üçüncüsü de çevre şartlarına uyumun tam olarak sağlanamamasıdır. Bir işletmenin stratejik potansiyelini, faaliyet gösterdiği endüstriyi ya da çevreleyen genel çevreyi kapsayan çevre şartlarına uyumuna ilişkin engeller aşağıda sıralanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004a: 47).

➤ Girişimcinin, çevre şartlarını yeterince dikkate almaması,

➤ Araştırmaya ve geliştirmeye ilişkin politikaların mevcut olmaması,

➤ Veri toplama ve değerlendirme sisteminin mevcut olmaması,

➤ Girişimcinin, işletmeyi kurduğu ve ilk başarılarını elde etmeye başladığı noktadaki stratejilere bağımlı kalması.

Görüldüğü gibi kurumsallaşmanın önünde birçok engel vardır. Bu engellerin etkin bir sistem ile çözülmesi halinde kurumsallaşmada söz edilebilecektir.

2.6. Kurumsallaşmanın Temel Unsurları

Kurumsallaşma süreci temel olarak dört ana unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar; *sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerkliliktir.*

2.6.1. Sadelik

Sadelik, işletmenin organizasyon yapısının basit olmasıdır, organizasyon içerisindeki ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmaktır, kaynak kullanımında az zamanda az enerjiyle daha küçük bir alanda daha az beşeri güçle daha verimli bir şekilde mal/hizmet üretmektir (Kıran, 2007: 42).

İşletmeler sadelik unsuru sayesinde gereksiz masraflardan kurtularak daha az maliyetle daha yüksek getiri elde edebilmektedir.

Günümüz örgütlerinin en büyük sorunlarından birisi aşırı bürokratikleşme ve karmaşık bir organizasyon sistemine sahip olmalarıdır. Ancak günümüzde işletmelerin kararlarını hızlı bir şekilde almaları gerekmektedir. Anlık karar almanın yanında alınan bu kararın uzun vadede örgüte yön verecek nitelikte olma gereği bürokrasinin örgüt içerisinde en az düzeye çekilmesiyle mümkün olabilecek bir düzenleme gerektirmektedir. Böylelikle örgütler, kurulurken sade bir yapılanma yoluna gitmeleri gerekmektedir. Sadelik, karmaşıklıktan ve dolayısıyla da yanlış karar vermeden alıkoyan bir durum olduğundan kurumsallaşma düzeyinin yüksek olmasını isteyen örgütler sade bir yapıya sahip olmak durumundadırlar. Örgütün sade ya da yalın olması gerçek manada ihtiyaç duyulmayan her şeyden örgütü temizlemek anlamına gelmektedir (Şengün, 2011: 27).

İşletmeler, etkinliklerini arttırabilmek ve karmaşıklığı azaltabilmek için mümkün oldukça sade ve yalın bir organizasyona ihtiyaç duyar. Kurumsallaşmış organizasyonlar çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak sade bir organizasyon yapısı kurdukları miktarda kurumsallaşır ve etkinliklerini arttırırlar (Bilgin, 2007: 34).

2.6.2. Farklılaşma

Bir organizasyonun içyapısı, ilgili iç ve dış çevre şartlarının oluşturduğu duruma bağlı olarak şekillenmektedir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini arttırırken durgun ve belirli bir ortamda organizasyonda farklılaşma olması gereksizdir. Birinci durumdaki organizasyon birimleri farklı organizasyon araçlarını kullanmak zorunda kalırlarken ikinci durumdaki organizasyon birimleri ise bilinen araçları yani formal organizasyon yapısını, bilinen ilke, prensip ve yöntemlerin kullanılmasını ve plan ve bütçelerin koordinasyonunu gerekli kılmaktadır. Aynı şekilde değişme hızı yüksek olan ve aynı oranda belirsizlik bulunan ve geribildirim süresi uzun olan ortamlarda çalışan örgütlerin farklılaşma derecesi de aynı oranda yüksek değerlere sahip olmaktadır (Bilgin, 2007: 35).

Bir organizasyon yapı ve işleyiş bakımından yüksek oranlarda farklılaşmış ise bu organizasyonların kurumsallaşma düzeyleri, dolayısıyla bütünleşme ihtiyaçları yüksek oranda olmaktadır (Kıran, 2007: 43).

İşletmedeki bütünleşme ihtiyacı, organizasyon birimleri arasında farklılaşma düzeyi yüksek olduğu ölçüde artar. Bu bütünleşmeyi sağlayan faktör, organizasyonun kurumsallaşma düzeyinin artması sonucunu doğurur. İşletmenin farklılaşma düzeyi yüksek ise kurumsallaşma düzeyi de aynı oranda yüksek olmalıdır (Kıray, 2010: 6).

2.6.3. Esneklik

Esneklik, meydana gelen değişikliklere ve farklılıklara uyum sağlama yeteneğidir. Kurumsallaşmış işletmelerin varlıklarını uzun yıllar koruyabilmelerinin sebeplerinden biri, değişen çevre şartlarına uyum sağlayacak esnek yapılara sahip olmalarıdır (Kıray, 2010: 6).

Örgütsel esnekliği yüksek düzeyde olan, bir işletme içsel ve dışsal koşullardaki değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verebilmektedir (Şengün, 2011: 28).

İşletmeler çevreye uyum açısından esnek davranışlar sergiliyorlarsa bu onların kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Buna karşılık çevreye uyumda katı davranış özelliklerine sahipse bu durum da onların kurumsallaşma düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir (Kıray, 2010: 7).

Anlık olarak değişebilen ve karmaşık özellikteki bir çevrede hayatta kalabilmek ve sonuçta başarılı olabilmek için işletmelerin, örgüt yapılarını çevresel şartlara göre dizayn etme mecburiyeti bulunmaktadır. Bu durum ise, çevredeki değişimin sıklığı ve yoğunluğu karşısında esnek planlama sistemlerine ihtiyacı da beraberinde getirmektedir. Yapısal esneklik olgusuna önem veren, yeni oluşan şartlara anında uyum sağlayabilen, çok yönlü ve merkezi olmayan karar alma mekanizmalarının hâkim olduğu örgütlerin daha başarılı olacağı bir gerçektir (Şengün, 2011: 28).

2.6.4. Özerklik

Özerklik kelimesinin kelime anlamına bakacak olursak, bir kişi ya da topluluğun önemli bir takım kararlar verirken diğer kişi ya da grupların rızasını almadan hareket etmesi anlamına gelmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere özerklik kişi bazında ele alınabileceği gibi kişilerin oluşturduğu gruplar, topluluklar ya da örgütler yönünden de ele alınabilmekte ve bu topluluklar da yapacakları işlerde özerk olmak isteyebilmektedirler. İşte özerkleşmiş örgütten kasıt, kendine özgü sahip olduğu kuralları, prosedürleri olan ve dışa bağımlı olmayan örgüt yapısıdır. Bu da örgütün diğer

örgütlerden tamamıyla farklı bir kimliğe sahip olarak, faaliyetini örgütün misyon ve vizyonu çerçevesinde idare ettirmesi ile mümkün olmaktadır. Bir örgütün özerk bir yapıya sahip olması kurumsal kimlik kazanması ile olur (Şengün, 2011: 29).

Kurumsal kimlik kavramı, bir işletmenin uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve istenen imaja sahip olabilmesi için hem kendisini hem işletme felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı yöntemler toplamının birleştirilip kullanılması ve bu durumun işletmeye yansımasıdır. Kurumsal kimlik firmanın kim olduğunu ve çevre tarafından nasıl tanındığını gerek firmanın yönetim şekli, gerekse yönetici profili, kalite ve hizmet anlayışı, ismi, logosu, iç dekorasyonu, çalışanların davranış biçimleri ile gösterir (Kıran, 2007: 44).

Özetlenecek olursa; yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşmış olan işletmeler bünyelerinde özerk bir yapıyı barındırırlarken kurumsallaşma düzeyleri düşük olan işletmeler ise bağımlılıktan kurtulamazlar ve diğer işletmelerin taklitçisi olmaktan öteye gitmeleri mümkün olmaz (Bilgin, 2007: 38).

2.7. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önemi

Aile işletmelerinin ekonomi içerisindeki ağırlıkları dikkate alındığında bu işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri son derece önem arz etmektedir. Aile işletmelerindeki kurucu aile üyesi faktörü, ataerkil yapı, işi paylaşamama duygusu, işletmeyle aile kavramlarının ayrılamaması gibi etkenler aile işletmelerinin ömürlerinin kısa olmasına sebep olmaktadır. Aile işletmelerinin yaşam süresini uzatmak ve aile işletmelerini kalıcı bir hale dönüştürebilmek bütün ekonomilerin cevap aradığı en önemli problemlerin başında gelmektedir. Aile İşletmelerinin uzun ömürlü olmaları, ekonomiye faydalarının sürekli olması ve köklü işletmelerin giderek çoğalması aile işletmelerinin kurumsallaşma konusuna verdikleri önemin artmasıyla ve bu konuda ciddi çalışmalar ve gayretler göstermeleriyle başlamaktadır (Kiracı ve Alkara, 2009: 169).

Bir aile işletmesinin en zayıf noktası, aile kavramı ile işletme kavramının birbirlerine karıştırılması durumudur. İşletmede çalışanların yetenek ve deneyimleri yerine kan bağıının ön plana çıkması aile işletmelerinin önemli problemlerinden birisidir. Aile bireylerinin iş için yeterli niteliklere sahip olmayan çocuklarının

işletmede çalıştırılması, onların hızla yükseltilmesi, performans değerlendirmesi yapılmadan aile bireyelerine ve çocuklarına ömür boyu iş imkanı verilmesi, hatta bazen işletmede sadece onlara özgü konumlar oluşturulması gibi uygulamalar aile işletmesinin kurumsallaşmadığını göstermektedir (Genç ve Karcioğlu, 2004: 26).

Aile işletmelerinde temel problem, işletmenin kurumsallaşması değil, bundan daha önemlisi aile içi ilişkilerin kurumsallaşmasıdır. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması, bir aile anayasasının oluşturmasını, aile ile yönetim arasındaki ilişkilerin belirlenmesini, aile konseyi oluşturarak iletişimi arttırmayı, çatışma yönetimine bir sistematik oluşturmayı, bir devir planı yapılmasını ve hissedarlar sözleşmesi hazırlamayı gerektirmektedir (Genç ve Karcioğlu, 2004: 26).

Aile işletmelerinin problemleri oldukları bir başka nokta insan kaynakları yönetimi konusunda karşımıza çıkmaktadır. Aile işletmelerinde genel olarak yönetim kademesinde aile bireyelerinin çalıştırılması aile işletmesinin gelişimini engelleyen bir yapı taşımaktadır. Kurumsallaşmanın önemi aile işletmesi içindeki insan kaynakları yönetimi için çok önemlidir. İşletme içinde kurulmuş insan kaynakları yönetim sistemi tam anlamıyla kurumsallaşırsa işletmenin başarı katsayısı da artacaktır. İnsan kaynaklarının temel stratejisi aileden olmayan bireyleri de aileden bireyler haline getirmek olacaktır. Bunu sağlayabilmek için kurumsallaşma sürecinin adım adım uygulanması gerekmektedir (Fındıkçı, 2011: 132,133).

Anlaşılabacağı gibi kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. İşletmenin hukuki statüsünü belirleyen ve onu bir kurum haline getiren bir belge oluşturmak değildir. Eğer aile işletmesinde kurumsallaşma tam olarak sağlanırsa;

- Aile içerisinde iç huzur sağlanmış olur.
- Mutlu aile meydana getirilir.
- İşletmenin en profesyonel yönetimi sağlanmış olur.
- İşletme içi Performanslar ölçülür.
- Borsada güven telkin edilir.
- Ek sermaye katkısı oluşur.
- Yabancı sermaye/ortağa güven telkin edilir.

➤Yeni teknoloji ve pazarlara erişim gerçekleşir.

Böylece işletmenin uzun ömürlü olması, kuşaktan kuşağa büyüyerek sürekliliği sağlanmış olur (Pazarcık, 2004: 36).

Profesyonellerce oluşturulmuş bir kurumsal yönetim süreci hem işletmenin karlılığını artırır hem de aile içinde huzur ve güven ortamı oluşturur. Kurumsallaşma beraberinde etkin kullanımı ve etkin yönetimi de getireceği için işletmenin hayatta kalma sürelerinde ve işletmenin sürdürülebilirliğinde önemli katkılar sağlayacaktır. Neubauer ve Lankise aile işletmeleri ile ilgili çalışmalarında hesap verebilmenin sağlanabilmesi boyutunu da kurumsallaşmaya dahil etmişler ve aile içindeki güvenin temellerini hesap verebilme kavramına bağlamışlardır (Alacaklıoğlu, 2011: 66,67).

Kurumsallaşmanın bir başka yönden önemi de işletmenin birinci kuşaktan ikinci ve üçüncü kuşak yönetimine geçerken karşılaşılmaktadır. Aile işletmesini kuran girişimci ilk başlarda işletme fazla karmaşık yapılara sahip olmadığı için yönetimi elinde tutabilir, fakat işin içerisine aile bireyleri girmeye başladıkça işletme karmaşık bir yapı haline dönecek ve yönetimde zorluklar ortaya çıkmaya başlayacaktır. Ardından işletmede çatışmalar ve bölünmeler bile yaşanabilecektir. İşletmenin böyle bir durumla karşılaşmasını engellemek için kurucu aile bireyinin ikinci kuşağa devir işlemlerini yapmadan önce işletmeyi bir sisteme dâhil etmesi yani kurumsallaştırma adımlarını atması gerekmektedir. Kurumsallaşmanın önemi ikinci kuşağa geçince ortaya çıkacaktır (Kebeci, 2011: 123,124).

2.8. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci

Aile işletmelerinde de diğer işletme türlerinde olduğu gibi kurumsallaşma bir süreç halinde işlemektedir. Bu süreci aile işletmesinin özel durumuna göre şu şekilde biçimlendirilebilir. İlk adımda aile anayasası gelmektedir. Daha sonra gelecek nesillerin yetiştirilmesi süreci gelir. Daha sonraki adımda yönetimin devri ve aile işletmelerinde ortaya çıkması muhtemel sıkıntıların odak noktası olan ücretlendirme ve kayırmacılık ve çözüm yollarını içeren bir adım gelmektedir.

2.8.1 Aile Anayasası

Aile işletmelerinin ekonomik sistem içerisinde devamlılıklarını sağlama istek ve çabaları, bir yandan kurumsallaşmayı zorunlu kılarken diğer yandan işletmeyi kim ya da

kimler tarafından yönetileceği problemini de beraberinde getirmektedir (Kalkan, vd, 2013: 129).

Varlığını koruyamayan pek çok aile işletmesinde, aile ve iş ilişkisinin dengelenmemesi; aile ve iş değerlerinin birlikte dikkate alınmaması; ihtiyaçların giderilmesinde aile ve iş önceliklerinin birbirinin içine girmesi ve aile ile işe ait rollerin birbirinden ayırlamaması gibi durumlarla karşılaşmaktadır. Aile anayasası, aileye mi yoksa işe mi öncelik verilmesi gerekliliği ikilemini ortadan kaldırarak, işin ve ailenin birliktelik şartlarının belirlenmesinde kılavuz görevini görür. Ailede ve işletmede üstlenilen sorumluluk ve rollerin; ailenin ve işletmenin çıkarlarını ve geleceğini dikkate alarak yerine getirilmesine yönelik düzenlemeleri içerir. Aile anayasası bunun yanında, tüm aile fertlerinin uymaları gereken; ailenin işletme imkânlarından faydalanma şartlarını ortaya koyan; aile üyelerini işletme ve ailenin geleceği için hazırlayan, aile değerlerinin ve imajının korunmasına dair kuralları belirleyen bir çalışma rolünü üstlenir (Karpuzoğlu, 2004b: 159).

Aile anayasası, işletme içinde yıllar içinde oluşturulmuş işletmenin işleyişini bir düzen içerisinde tutan; kişilerin işletmeye kabul edilmeleri, yerleşim düzeni, günlük iş akışı, yemek alışkanlıkları, işletmenin logosundaki renkler gibi konularda oluşturulmuş yazılı olmayan kuralları yazılı hale getirmek süreci olduğundan dolayı kurusallaşma sürecinin en önemli adımlarından biridir. Aile anayasası esasen işleyişin kurallı hale gelmesini sağlayan bir araç konumundadır (Fındıkçı, 2011: 148-149).

Kurumsallaşmanın en önemli adımı olarak düşünülmesi gereken aile anayasasının gerekliliğine inanıp bu konuda karar vermiş olmak, aile üyeleri için çok önemli bir aşama olmaktadır. Bir aile anayasası oluşturmak istemenin arkasındaki en önemli amaç; kurumun işleyişini, günlük davranışların gelişi güzelliğine değil, belirli kurallara emanet edilmesidir (Özkaya ve Şengül, 2006: 112).

Karpuzoğlu'na göre (2004b: 160) aile anayasası; "aileye ve ailenin işletmeyle ilişkisine ait yazılı ve yazısız temel kurallardır" biçiminde ifade edilmektedir.

Başka bir kaynağa göre; aile anayasası, aile bireyleri arasında ciddi sorunlara yol açabilecek ve aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuların, ilgili tüm aile fertleriyle bir araya gelinerek tartışılması ve temel ilkelerin belirlenmesiyle oluşan yazılı metin şeklinde tanımlanmıştır (Yolaç ve Doğan, 2011: 100).

Esas olarak aile anayasası, bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılan bireylerin; gerek aile ilişkilerinde gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde rehber vazifesi görür. Aile anayasası, aile üyeleri tarafından kabul edilen; tüm aile fertlerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kuralların ve değerlerin bileşimidir (Karpuzoğlu, 2004b: 160).

Aile işletmelerinin işleyiş biçimini kurallı bir hale getirecek olan aile anayasası çalışmaları, kurumun ömrünü uzatacak, işleyişi rahatlatacak, kurumun yeni kurallara uyumunu kolaylaştıracak, değişim ve dinamizmi başlatacak, ve ortakların kavgalarını önleyecek özelliklere sahip bir kurallar zincirini kapsadığından dolayı profesyonel bir ekip tarafından yapılması gerekmektedir (Fındıkçı, 2011: 152,153).

Aile anayasasının kimler tarafından yapılacağı konusu çok önemli bir sorundur. Çünkü bu iş, ehil ellerle yapılmadığında işletme, ileri gitmeyi beklerken bulunduğu noktadan geriye de gidebilmektedir. Aile anayasasını yapacak kişi hem akademik bilgiye hem de pratik bilgiye sahip olmalıdır. Aile üyelerinin nasıl hissettiklerini anlayabilmesi çok önemlidir. Danışmanın işi başaramaması hem kendisini hem de aile işletmesini büyük oranda etkiler. Aile işletmesinin büyük umutlarla girdiği kurumsallaşma sürecinin yapılmasındaki belki de son şansın heba olup gitmesi anlamını da taşıyabilmektedir. Hiçbir danışman, kendi başarısızlığı veya yetersizliği sebebiyle bir aile işletmesinin geriye gitmesine sebep olmamalıdır (Fındıkçı, 2011: 154).

Aile işletmesi anayasasını hazırlamakta olan danışmanın doğal olarak bir ekiple birlikte çalışması ve bu ekibin içinde yönetim, yapılanma ve liderlik, mali işletme ve hukuk konularında eğitilmiş ve deneyimli bireylerin olması faydalı olacaktır. Yine anayasanın hazırlanması aşamasında işletmenin ortaklarından da yararlanılmalı, görüşleri alınmalı, belirli hazırlıklar müzakere edilmeli ve anlaşmazlıklar arasında arabuluculuk yapılması önem arz eder. Bunun yanında işletmeye faydalı olabilecek konularda profesyonellerin de görüşleri alınabilir (Fındıkçı, 2011: 155).

Aile anayasası hazırlamak, yoğun emek harcamayı ve saatler boyu süren toplantılar yapmayı gerekli kılmaktadır. Bu anayasa, aile için önemli ve büyük ölçüde çatışmaya sebep olan veya ileride çatışma yaşanma potansiyeli yüksek konular üzerine odaklanır. Dolayısıyla hazırlanmasında belirli bir zamana ihtiyaç duyulduğu baştan kabullenilmelidir. Her biri başlı başına önemli konular olan miras, aile, çalışma şartları,

intikal, sahiplik, emeklilik gibi hususların tartışılmasına uzun zaman dilimi harcanmalı, aile üyelerinin onayı alınmalıdır (Karpuzoğlu, 2004b: 166).

Aile anayasasının kapsamı konusunda ortak bir uzlaşma noktası yoktur. Her insanın farklı özelliklere sahip olması gibi aile işletmeleri de farklı özelliklere sahiptir. Her aile işletmesinin kendisine has bir durumu olmasına karşın kurumsallaşma yolundaki aile işletmesinin aile anayasasında bulunması gereken alt başlıklar bellidir (Fındıkçı, 2011: 156,157).

Aile üyeleri tarafından uyulması gereken hususları içeren ve bir aile anayasasında yer alması gerekli görülen kuralları içeren, aile anayasasının kapsamı üç ana başlık altında toplanabilir: bunlar aileyle ilgili konular, işletmeyle ilgili konular ve anayasa ile ilgili konulardır (Karpuzoğlu, 2004b: 161).

Aileyle ilgili düzenleme konuları; ailenin soyadını taşımanın sorumlulukları, yardımseverlik, sosyal sorumluluklar, iletişimi geliştirme, aile toplantıları düzenleme, birinci/ikinci evlilik öncesi sözleşme düzenleme, kar payı dağıtımını belirleme, vasiyetname hazırlama gibi konular vardır. Bunların yanında, vefat, boşanma, ayrı yaşama, sakatlanma, evlilik, evlilik dışı çocuklar/birinci evliliklerden olan çocuklar gibi kavramların durumlarını belirleme, temel değerler, aile ilişkileri gibi konuları kapsamaktadır (Karpuzoğlu, 2004b: 161).

İşletmeyle ilgili düzenleme konuları; lider ve yönetim biçimi, sahipler tarafından başkalarına havale edilen işlerin yerine getirilmesi, gelecek nesillere devir ve teslim, azınlık-çoğunluk hisselerinin değeri, Aktif-pasif hissedarların hak ve sorumlulukları, hisse devri ve satışı, işletme adına veya işletmeye borçlanma, işletme değeri söylenebilir. Bunların yanında yeniden yatırım, varis seçme ve hazırlama, ani vefat veya işgöremezlik, emeklilik sonrası koşullar, profesyonel yöneticilerin hakları, sorumlulukları ve çalışma şartları, akrabaların hakları, sorumlulukları ve çalışma şartları, işletmenin gelirinden, ününden ve kariyer olanaklarından yararlanma olarak sıralanabilmektedir (Karpuzoğlu, 2004b: 161).

İşletmede hazırlanmış bir aile anayasası olmasa da hisse dağılımı, harcamalar ve bu konuların düzenlenmeleri işletmede görünmez bir aile anayasasının olduğunu göstermektedir (Özkara ve Kızıldağ, 2012: 138) .

Anayasayla ilgili düzenlemeler; amaç, kapsam, anayasa değişiklikleri, yaptırımlar, karar mercii, uygulama prosedürü, görev ve sorumluluklar şeklinde sıralanabilmektedir (Karpuzoğlu, 2004b: 161).

İşletme anayasası hazırlarken dikkat edilmesi gereken bir nokta amaç kısmındaki ifadelerin açık, anlaşılır ve öz olmaları gerektiğidir. Amaç kısmında olması gereken bilgiler kurumsallaşmanın gereği, önemi, anayasanın kimler tarafından hazırlandığı, anayasa hazırlanırken geçirilen süreçler, kurumdaki bütün işleyişin temelini anayasanın oluşturacağını ve anayasanın yönetim kurulu üyeleri dışında gizlilik özelliği taşıdığı vurgulanmalıdır (Fındıkçı, 2011: 158-159).

Aile anayasası; aile ve iş birlikteliği arasında denge kurulmasında, aile üyelerinin tatmin düzeylerinin artırılmasında, kurum imajının olumlu yönde gelişmesinde, işletme faaliyetlerinin verimliliğinin yükselmesinde önemli katkılar sağlar. Aile anayasasının bulunmadığı durumlarda ise, aile içi ilişkilerde zedelenme, aile üyeleri arasında güvensizlik, uygulamalarda adaletsizlik, hizipleşme ve haksız rekabet ortamının oluşması gibi durumlarla karşılaşılma ihtimali yüksektir. Aile ilişkilerindeki bu kaos ve karmaşıklik ise, aile kadar işletme üzerinde de etkilerini gösterecektir. Alınan kararlara karşı muhalefet, birbirinden farklı uygulamalar, işletme uygulamalarından haksız fayda sağlama, müşteriler ve tedarikçiler nezdinde güvenilmezlik, profesyonel yöneticilerde motivasyon eksikliği, işten çıkan uzman sayısında artış gibi problemlerle karşılaşılacaktır. Bu durum ise, aile içi güç mücadeleleri ve aileden kopmalar ile işletme performansında azalma ve varlığı tehlikeye sokma ile sonuçlanabilecek durumlar ortaya çıkaracaktır (Karpuzoğlu, 2004b: 168).

2.8.2. Gelecek Nesillerin Yetiştirilmesi

Aile işletmeleri için hazırlanmış aile anayasası içerisinde yeni kuşakların yetiştirilmeleri çok önemli bir yer tutmaktadır. Aile işletmeleri için ikinci kuşaklar çok önemlidir. Nitekim işin bir adım sonrasını gelecek nesillerin yetiştirilmesi ve işe uyumları almaktadır (Fındıkçı,2011: 196).

Burada ki problem ikinci neslin sayısının birden fazla olması ve her ortağın kendi çocuğunu başta görmek istemesidir. Bu konudaki ilke, çocukların bilgi, beceri ve yeteneklerine göre bir kariyer planlaması yapmaları ve çocukların, babalarının yaptığı

iş i tek iş kapısı olarak görmemeleridir. Çünkü işyerinin ihtiyaçları ile yetişen bireylerin özellikleri arasında ciddi farklılıklar ortaya çıkabilmektedir (Fındıkçı, 2011: 197).

Bu aşamada önemli olan ikinci nesil üyesi olan bireylerin taşıdıkları özelliklere göre bir ayrıma gidilmesi gerektiğidir. İşletmenin devredilmesi gereken aile bireyinde olması gereken özellikler şöyledir (Kebeci, 2011: 112-113);

- Özgüven duygusu yüksek,
- Açık ve Dürüst,
- Uyumlu ve ekip çalışmasına yatkın,
- Başarma duygusu yüksek, mükemmelliği arayan,
- İnisiyatif kullanabilen,
- Ekip çalışanlarının başarısızlıklarını üstlenebilen, başarılarını ise ekibe mal eden,
- Çalışanların isteklerini söylemeden anlayıp çözüm yolları bulmaya çalışan,
- Engelleyici değil yol açıcı olan,
- Dinlemesini bilen, görüşlere değer veren,
- Çalışanların kişisel gelişimi için yol gösterici ve imkânlar oluşturan kişidir.

2.8.3. Yönetimin Devri

Yönetimin devri girişimcinin işletmeden ayrılmasından sonraki döneme ilişkindir. Yönetimin devri, değişimi de beraberinde getireceğinden, örgüt içinde geçerli olan normları ve beklentileri altüst etme ihtimali yüksektir. Devretme örgütün yapısında gerginliğe yol açabilen bir süreçtir, ancak çok özel durumlarda işletmenin sürekliliğini de önleyebilecek kadar şiddetli biçimde ortaya çıktığı görülmektedir (Yalçın ve Günel, 2006: 73).

Yönetimin devri konusu kurucu-sahip veya mevcut yöneticiden liderlik yetkisinin aileden bir kişiye veya aile dışından bir profesyonel yöneticiye devredilmesi olarak ele alınabilmektedir. Yönetim devrinin daha önceden planlanmış olması işletmenin yaşamına devam edebilmesi için hayati bir önem taşımaktadır. Bu önem yaşam süreleri bir nesli geçebilen az sayıdaki aile işletmelerinde daha da fazla

artmaktadır. Bu çerçevede yönetimin devri bir olay değil bir süreçtir ve yönetimin planlanması süreci liderliğin ve bazen işletme sahipliğinin transferi esnasında mevcut olan tüm eylem, olay ve örgütsel mekanizmaların hepsini kapsamaktadır (Göksel ve Aydın, 2012: 46).

Yönetimin Devri süreci, bir sonraki nesildeki yöneticiyi belirlemenin yanı sıra işletmenin yeni bir vizyon oluşturmasını durumunu da kapsamaktadır. Devretme sürecinde üç bileşen vardır;

1. Kurucunun şirketi devretme arzusu,
2. Bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu gerçekleştirmek için yeterlilik,
3. Bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etmek için istek.

Kurucunun, kuruluşundan itibaren çok yakından kontrol ve takip ettiği işletmesini bir sonraki nesle devretmesi kolay bir durum değildir. İşletme kurucunun yaşamı içinde çok önemli bir parçadır. İşletmeyi bir sonraki nesle devretmek, kurucunun yaşamında çok önemli bir değişiklik gerektirir. İşletmenin yönetimini ve kontrolünü bırakmak istemediği için devretmeyi erteleme yönünde hareket edebilir (Yalçın ve Günel, 2006: 73).

Lansberg (1988) yaptığı çalışmada, aile işletmesinin devri işleminin kurucu/girişimciyi, potansiyel varisleri, aileyi, yöneticileri, devrin gerçekleştirileceği kişiyi ve işletmenin tüm paydaşlarını nasıl etkilediğini araştırmıştır (Aktaran; Dikmen vd, 2006: 163).

Dyck ve arkadaşlarının (2002) geliştirdiği çalışmada; bayrak yarışlarından esinlenerek geliştirilen “Bayrak Yarışı Modeli (Relay-Race Model)” dört evreden oluşmaktadır. Bunlar; ardılın seçildiği değişim dönemi, ardıla devirin zamanlaması, yetkinin verilme yöntemi, geçiş süreci tekniği ve ardıl-öncül iletişimi evreleridir (Aktaran; Göksel ve Aydın, 2012: 47).

Yönetimin devri süreci öncesinde aile işletmesine bazı temel sorulara cevap verilmesinin önemli olduğunu ifade etmektedir. Sorulması gereken sorular şunlardır;

- İşletme bir yatırım mı, yoksa çalışanlar için bir iş kapısı kaynağı mıdır?
- Aileyi bir arada tutmak için bir araç mıdır?

➤ İşletme etkin ve kârlı şekilde faaliyetlerine devam etmekte midir?

Bu sorulara verilecek cevaplar işletmenin gelecekte nasıl bir lidere ihtiyacı olduğunu tespit etme noktasında çok önemli olduğundan varis seçimini yakından etkilemektedir (Dikmen vd, 2006: 163).

Literatürdeki çalışmalara son örnek olarak Handler (1990)'in "Aşamalı Yönetim Devir Modeli" gösterilebilir. Bu modelde aile işletmelerinin yönetim devri karmaşık bir süreç olduğu için dört temel aşamada gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu dört önemli aşama şunlardır;

1. Başlama-devreye girme,
2. İşe adapte etme-bütünleşme,
3. Yönetime katılma,
4. Öncülün yönetimden çekilmesi aşamalarıdır (Göksel ve Aydın, 2012: 47).

Başlama- devreye girme adımında ailelerin, yönetimi devretmek istedikleri sonraki nesil üyesini ergenlik döneminden itibaren çeşitli yöntemlerle işletmeye alıştırdıkları gözlemlenmektedir. Çocukluk dönemi içindeki bu deneyimlerin girişimcilik eğilimi üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Çalışmalar ergenlik dönemindeki işletme deneyimlerinin iyi yönetilmemesi durumunda, gençler üzerinde olumsuz etkileri olduğunu vurgulamıştır. Özellikle çalışanlar tarafından izlenen gencin yaptığı hatalar, çalışanlar üzerinde ardılın yeterli yeteneğe sahip olmadığı ve işletmeyi devraldığı anda başarılı olamayacağı fikrinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bununla birlikte, potansiyel yönetici adayının aileler tarafından ucuz bir işgücü olarak da görüldüğü tespit edilmiştir (Göksel ve Aydın, 2012: 48).

İşe adapte etme-bütünleşme adımında yönetimi devralacak bireye işletmede çeşitli düzeyde sorumluluklar içeren görevler verildiği görülmektedir. Potansiyel yönetici bu dönemde sırası ile yardımcı, yönetici ve lider rollerini oynamaktadır (Göksel ve Aydın, 2012: 48).

Yönetime katılma adımında yönetici öncül, yetkilerini potansiyel yöneticiye daha fazla devretmeye başlamakta, potansiyel yöneticiden belirli bir süre sonra tüm sorumluluğu almasını beklemektedir. Yönetime katılma ve öncülün yönetimden çekilme süreçlerinin iç içe geçmiş bir yapıda olduğu gözlemlenmektedir. Yönetime katılma

surecinde öncül potansiyel yöneticiye karşı dört rol üstlenir (Göksel ve Aydın, 2012: 48). Bunlar;

- Gözetim rolü: bu rolü doğrudan talimatlar ve görevler vererek, yaptığı işi takip etmekte ve gerekli düzeltmeleri yaparak ortaya koymaktadır.
- Öğretmen rolü: Öğretmen rolünü dosya hazırlama, sunum, pazarlık yapma gibi unsurları öğretmekle göstermektedir.
- Koruyucu rolü: Koruyucu rolünü ardılın kontrollü stratejik karar vermesine izin vermekte, sonuçlarını bizzat ardılın yaşamasını sağlamakta ortaya koymaktadır.
- Takdim edici rolünü ise ardılı iç ve dış paydaşlara tanıtarak oynamaktadır.

Hâlihazırdaki yönetici yönetimden çekilme adımı, yönetimi ve yetkilerini devretse bile, onur üyeliği, yönetim kurulu başkanlığı gibi görevlerle işletmedeki varlığını devam ettirmekte ve finansal bilgileri ve satış verilerini izleyerek danışman rolünü oynamaktadır. Ancak işletmenin kuruluşunda kendi belirlediği, özellikle örgüt ve iş değerlerine ilişkin olumsuz gördüğü kararlara doğrudan müdahale etmekte olduğu görülebilmektedir. Bu adımda, öncül bunların yanında potansiyel yöneticinin iş nedeniyle ailesi ile olabilecek çelişkileri gidermekte de aracı yolu oynamaktadır (Göksel ve Aydın, 2012: 48).

2.8.4. Ücretlendirme ve Nepotizm

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecindeki bir diğer önemli adımı ücretlendirme politikaları ve bu politikalara bağlı olarak karşılaşılan nepotizm problemleridir.

Duygusal düşüncelerin baskın olduğu aile işletmelerinde, aile değerleri gelir dağılımı ve paylaşımı üzerinde önemli ölçüde etkilidir. Aile büyüklerinin kendilerine özgü eşitlik anlayışları ile özellikle işletmede aktif olarak çalışan ve hatta çalışmayan aile bireylerinin gelirlerini oluşturan faktörler (ücret ve maaşlar, kâr payı, hisse dağılımı vb.) üzerinde bir takım dengesizliklerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple, aile işletmelerinin aile bireylerine yönelik izlenmesi gereken ücret politikaları üzerinde

hassasiyetle durmaları gereken önemli bir konu olarak karşılaşılmaktadır (Alayoğlu, 2006a: 523).

Aile işletmelerinde ücret yönetiminin iki boyutu söz konusu olmaktadır. Bunlardan birincisi; aile bireylerinin ücretlendirilmesi bir diğeri ise aile dışı iş görenlerin ücretlendirilmesidir. Kurumsallaşmış işletmelerde, gerek aile bireyleri gerekse aile dışından iş görenlere yönelik ücret politikalarında (işletme ortağı olarak hisseleri oranında aldıkları kâr payları dışında) çoğunlukla farklı bir uygulama olmadığı görülmektedir. Ancak, daha kurumsallaşmasını tamamlayamamış aile işletmelerinde, genelde piyasa standartlarının belirlediği ölçülere uygun olmayan ve daha çok aile değerlerine dayalı bir ücret politikası uygulanması, işletme içi dengeleri bozarken, hem aile bireyi olan hem de aile dışından iş görenleri olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bunun yanında işletmenin hissedarı olup aktif görev almayan aile bireylerinde de bazı rahatsızlıklara yol açtığı görülmektedir (Alayoğlu, 2006a: 523).

Aile işletmeleri ücretlendirme politikalarını üç temelde belirlemektedirler (Alayoğlu, 2006a: 525).

➤Aile önceliklidir/imtiyazlıdır ilkesi: Bu ilke çerçevesinde ücret politikaları uygulayan aile işletmeleri, genellikle pozisyon ve başarıyı dikkate almazlar ve aile bireylerine piyasa oranlarının üstünde ödeme yapma eğilimine giderler.

➤Aile fedakârdır ilkesi: Bu ilkede aile bireylerine aşırı derecede düşük ücret ödemesi esasına dayanmaktadır. Aile fertlerinin muhakeme etmeden düşük ücreti kabul etmelerindeki temel sebep, aileye ve işletmeye borçlu oldukları düşüncesine sahip olmalarından ileri gelmektedir. Bu fikrin temelinde aile olmaları ve işletmenin bir gün kendilerine geçeceği düşüncesi hakim olmaktadır. Bu tipik olarak aile üyelerini, aileye olan bağlılık ve zorunluluk duygularını kullanarak, kabul edilmesi zor bir durumu kabul ettirme taktiği olarak düşünülebilir.

➤Piyasa oranıyla uyum ilkesi: Ücret politikasında piyasa oranlarına uyum ilkesi seçilirse, aileden olan veya olmayan tüm çalışanlar, ücret konusunda eşit bir sistem içerisinde bulunurlar. Ücret her işin değerine ve bireysel performansa bağlı olarak belirlenir. Bu ilke doğrultusunda bir politika izleyen aile işletmesinin ücret bütçesi, piyasa standartlarıyla aynı seviyede olduğu için işletmenin gerek nitelikli çalışan

istihdamı ve nitelikli çalışanların elde tutulması, gerekse işgücü maliyetleri bakımından rekabetçi pozisyonunu korumasını sağlar.

Nepotizm kavramı ise günümüzde, akrabaların aynı işletmede çalışması olarak anlaşılmaktadır. Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi etkenlerin dikkate alınmadan, işe başvuran kişinin iş sahibine olan akrabalık derecesine göre değerlendirme yapılması ve istihdam edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 94).

Nepotizm veya akraba kayırmacılığı, geleneksel olarak oluşmuş bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve piyasa mekanizmalarının yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerde daha yaygın olarak görülmekle beraber, gelişmiş ülkelerin aile işletmelerinde de sık yaşanan bir durum olarak karşılaşılmaktadır (Özler, vd., 2007: 438).

Eğer bir işletme içerisinde nepotizm olgusu varsa kayırılan çalışanlar için işler yolunda giderken, diğer çalışanlar kendilerini kurum içinde ikinci sınıf çalışan olarak hissetmeye başlayabilirler ve bu durumu giderici önlemler üst yönetimce alınmıyor ise kurum için tehlikeli bir dönem başlıyor demektir. Kendilerini zamanla önemsiz hissetmeye başlayan, motivasyonları düşen, hakları olan mevkilere hiç bir zaman gelemeyeceklerini düşünen diğer çalışanlar kendilerini önemli hissedecekleri, haklarını elde edebilecekleri, itibar görecekları yeni işletmelerde iş arayarak işyerinden ayrılmayı düşünebilirler (Kocabaş ve Baytekin, 2004: 427).

2.9. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Adımları

Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecini yönetim fonksiyonları açısından incelemek doğru bir yaklaşım olacaktır. Yönetim fonksiyonları dört adımdan oluşmaktadır. Bunlar; Planlama, Örgütlenme, Yürütme ve Koordinasyon ve Kontrol adımlarıdır (Şimşek, 2008: 128).

2.9.1. Planlama

Yönetim açısından planlama geleceğin değerlendirilmesi ve ona göre gerekli olan önlemlerin daha önceden alınması işidir (Şimşek, 2008: 129).

Planlama kavramını işletme içinde kurumsallaşma için yapılacak adımların daha önceden belirlenmesi süreci olarak düşünülebilmektedir.

Planlama, özellikle kurumsallaşma yolunda olan işletmeler için stratejik planlama, sosyo-ekonomik ve teknolojik şartların çok hızlı değiştiği günümüzde işletmelerin, söz konusu değişimlere ayak uydurabilmek amacıyla, karşılıklarına çıkacak durumlara karşı hazır bir halde olmalarını sağlamaktadır (Şimşek, 2008: 130).

Aile işletmelerinin devamlılığı, sağlıklı büyümesi ve gelecek kuşaklara devri için sağlıklı kurumsal yapının olması gerekiyor (Çelik vd., 2006: 482). Bunun sağlanması için kurumsallaşma için atılması gereken adımların planlanması ve işletmenin bu plan çerçevesinde çalışmalarını yapması büyük önem taşımaktadır.

Aile işletmelerinde, eğer yönetimde profesyonelleşmeye gidilmediyse planlamanın genellikle sadece tahminlere ve deneyime dayalı olarak, çevre analizleri yapılmadan oluşturulduğu ve sözle ifade edildiği görülmektedir. Bunun yanında aile işletmelerinde zaman zaman aile bireylerinin, tepe yöneticilerinin planlarını engellemesi de söz konusudur. Rekabetin arttığı, ayakta kalabilmenin güçleştiği günümüz şartlarında sadece tahminlere ve deneyime güvenilerek yapılan planlamanın ve baskı altında yönetimin işletmenin başarısızlığına neden olacağı kesindir (Tanta, vd., 2004: 549).

Bunların yanında kurumsallaşmanın adımları planlanırken stratejik planlara yer verilmezse ya da çok kısa sürede bitecek şekilde ayarlanırsa, alt ve orta kademedeki yöneticiler planlama sürecine dahil edilmezlerse yine planlamada aksaklıklar yaşanacak ve kurumsallaşmaya ulaşmada sıkıntılar yaşanacaktır. Planlama alanındaki sorunlara, aile işletmesinin ve ailenin uyguladığı planların uyumlu halde oluşturulmaması, işletmenin ve ailenin misyonlarının, vizyonlarının bulunmaması veya uyumlu belirlenmemiş olması örnek olarak verilmektedir (Karabulut, 2008: 651). Planlama kapsamında etkili bir kurumsallaşma uygulaması için yapılması gerekenler (Bingöl vd., 2010: 57).

- Öncelikle planlama sürecine odaklanması,
- Veri toplama araçlarının ve yöntemlerinin tespit edilmesi,
- Paylaşılan ve bilinen amaçlara sahip olunması,
- İdari organların oluşturulması
- Miras planının yapılması,
- İntikal sürecinin planlanması,

➤ Stratejik riskin planlanması gerekir.

2.9.2. Örgütlenme

Örgütlenme ya da organize etmek, ulaşılmak istenen bir amaç veya amaçlar dizisi, bu amaç ya da amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işler ve bu işlerin çalışacak kişiler arasında bölünmesi ve bu kişiler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi anlaşmalarıdır (Şimşek, 2008: 145).

Örgütlenme yapılırken, işletmenin amaçları doğrultusunda organizasyon içinde oluşan yetki, sorumluluk ve karşılıklı ilişkilerin oluşturduğu bir organizasyon şeması oluşturulur. Örgütlenme, bilgi, emir, karar ve rapor akışı gibi biçimsel iletişim kanallarının oluşmasıdır (Gümüştekin, 2005: 83).

Aile işletmelerinde örgütlenme aşamasında, personel alım sürecinde kişilerin eğitimlerinden, tecrübelerinden ve becerilerinden çok aile üyesi olmalarına dikkat edilmektedir. Bu sebeple nitelikli eleman sıkıntısı yaşanabilmektedir. Bunun yanında aile işletmelerinde merkeziyetçi bir yapının olması ve kararların aile üyeleri tarafından alınıp profesyonel yöneticilere söz hakkı verilmemesi de örgütlenme önündeki engellerden bazılarıdır (Karabulut, 2008: 652).

Örgütlenme faaliyetlerinin yetersizliği sebebiyle kurumsallaşmada oluşabilecek engeller yedi ana başlıkta toplanabilmektedir (Karpuzoğlu, 2004a: 46):

- Girişimcilerin hemen icraata geçmeleri,
- Hiyerarşi ilkesinin ihlal edilmesi, by-pass'ların yaşanması,
- Girişimcinin ve kıdemli yöneticilerin denetim alanlarının geniş olması,
- İstihdam edilecek bir kişide bulunması gereken özelliklerin sistematik olarak saptanmaması,
- Aile üyelerinin kuralları ihlal etmeleri,
- Yetki ve sorumluluk alanlarının ihlal edilmesi,
- Girişimciye bağlı işletme yapısının varlığı.

Bunların yanında örgütlemeye bir diğer sorun ise, yetki ve sorumlulukların dağılımında oluşan belirsizliktir. Genellikle işletme sahibi ve aile üyeleri işi en iyi kendilerinin bildiklerini düşündükleri için yetki ve sorumluluk dağıtımında tutucu

biçimde davranmaktadırlar. Aile işletmelerinde biçimsel bir değerlendirme yönetiminin olmayışı, işlerdeki yetki ve sorumluluk sınırlarının netlikle belirlenememesi sonucunu ortaya çıkarır. Çalışanlar ile aile üyeleri ve aile üyelerinin birbirleri arasındaki yetki ve sorumlulukların paylaşımında aile bağları belirleyici roledir. Bu sebeple bir karmaşa ve eksiklik söz konusu olmaktadır. Kimin hangi işten sorumlu olduğunun bilinmemesi çalışanlar arasında bir yetki ve sorumluluk çatışması yaşanmasına neden olmaktadır. Oysaki iş tanımları ile yetki ve sorumluluklar tam olarak belirlenirse, özellikle aile üyeleri dışındaki çalışanlar, kime bağlı olduklarını tam olarak bilirler ve herhangi bir yetki ve sorumluluk çatışması ortaya çıkmaz (Özarallı, 2006: 562).

İşletme yöneticilerinin üzerinde durması gereken konulardan birisi de nerede, ne zaman, hangi nitelikte personele ihtiyaç duyulacağıın tespit edilmesidir. Personel ihtiyacının etkin bir şekilde belirlenmesinden sonra bu ihtiyacın hangi kaynaklardan yani iç kaynaklardan mı yoksa dış kaynaklardan mı karşılanacağına karar vermek gerekmektedir. Personel alımında bilgi, yetenek, tecrübe ve değişime açık olma gibi faktörler etkili olmaktadır. Personel alımı çalışmalarından beklenen faydanın sağlanabilmesi için, özellikle tepe yönetiminin bilgili ve yetenekli personelden meydana gelen örgütlenmenin önemine inanması gerekmektedir (Taşlıyan, vd, 2004: 316).

Aile işletmelerinde müşteri beklentilerini karşılayacak ve değişen piyasa rekabet şartları doğrultusunda örgütlenmek, işletmenin amaçlarına ulaşmayı kolaylaştıracak ve kurumsallaşma düzeylerini yükseltecektir. Bunun yanında yeni bir organizasyon yapısı kurulurken, mevcut durumdaki alışkanlıkların yıkılması gerekliliği ve eski sisteme duygusal bağlılığın olduğu unutulmayarak yapılması gereken değişimin planlı bir biçimde gerçekleşmesi sağlanmalıdır (Karpuzoğlu, 2004a: 49).

2.9.3. Yürütme ve Koordinasyon

Yürütme ya da yöneltme kavramı işletmenin hazırlamış olduğu planların yürürlüğe geçmesini sağlayan yönetim fonksiyonudur.

Şimşek (2008: 185), yöneltme kavramını; “amaçlara ulaşmak için örgütlenmiş çabaları harekete geçiren bir işlev olup, diğer yönetim fonksiyonları olan örgütlenme ile kontrol arasında bağlaç görevi görür” şeklinde tanımlamıştır.

Yürütmenin asıl amacı astlara her zaman müdahale etmek değil, işletmenin başlıca hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Bu sebeple, yöneticinin yürütme işlevlerini

en etkili biçimde yerine getirebilmesi için yönetmekte olduğu işletmenin amaçlarının neler olduğunu çok iyi bilmesi ve bu amaçları önem sırasına göre sıralayıp öncelikleri belirlemesi gerekmektedir (Şimşek, 2008: 185).

Yürütme fonksiyonu aşamasında kurumsallaşma için gerekli şartlar şu şekilde sıralanabilir (Bingöl vd., 2010: 57);

- Aileden dışından olan profesyonel yöneticilerin dikkate alınması,
- Ailenin akrabalarına ilişkin politika oluşturulması,
- Piyasa şartları ve performans değerlendirme ve ölçme sistemiyle uyumlu ücret politikasının geliştirilmesi,
- Kar payı politikasının net bir hale getirilmesi,
- Finansman fonksiyonunu üstlenecek bireyin iş ihtiyaçlarına uygun olması,
- Aile üyelerine ve şirket personeline eğitim verilmesi,
- İnsan kaynakları ile ilgili politikaların oluşturulması,
- Kararların fikir birliği şeklinde alınması,
- Toplantıların prosedüre edilmesi.

Yürütme fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma engelleri aşağıda belirtilmektedir. Bu engeller (Karpuzoğlu, 2004a: 46):

- Girişimcinin reaktif yaklaşıma sahip olması,
- Girişimcinin ve üst kademedeki profesyonel yöneticilerin yakın denetime ağırlık vermeleri,
- Girişimcinin işletmenin bütününe ilgilendiren kararları tek başına alması,
- İşletmenin büyümesi ve karlılığının artması ile birlikte örgütte çalışmak isteyen aile üyelerinin artması,
- İşletmenin genel müdürü olmak isteyen aile üyeleri arasında çıkar çatışmalarının yaşanması,
- Aile üyeleri için piyasa şartlarını ve performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alan bir ücretlendirme sisteminin mevcut olmaması,

- İnsan kaynakları politikalarında (terfi, atama, kariyer planlama, işe alma vb) kan bağıının ve evlilik bağıının önemli olması yani nepotizm uygulamaları,
- Profesyonel yöneticilerin ve personelin yeterince dikkate alınmaması,
- Finansman işlevinin üstlenilmesinde sadece güvenilir olmanın yeterli görülmesi,
- Sağlıklı işleyen bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin bulunmaması,
- Aktif ve pasif hissedarların kar payına bakış açılarının birbirinden farklı olması,
- Harcamaların kontrolünde aile üyelerinin yaptıkları harcamaların dikkate alınmaması, şeklinde sıralanmıştır.

Koordinasyon kavramı; bir işletmenin çalışmalarını kolaylaştırmak amacıyla ve başarısını arttırmayı amaçlayarak bütün hareketlerin uyumlu hale getirilmesi ve bölümler arasında uyumun sağlanmasıdır (Şimşek, 2008: 236).

Koordinasyonun başarılı bir şekilde uygulandığı örgütlerde (Şimşek, 2008. 237);

- Bölümler arası ilişkiler çok sıkı bir durumdadır. Hem bir bölüm diğer bölümlerle uyum içinde çalışmaktadır.
- Her bölüm, diğer bölümlerin ne yaptığından haberdar olmaktadır ve kendi fonksiyonu ile diğer bölümlerin fonksiyonları arasında nasıl bir ilişki olduğunu bilmektedir.
- Her bir bölüm, diğer bölümlerin hareketleri ile koordineli olabilmek için daima kontrol altındadır.

Koordinasyon fonksiyonu ile ilgili kurumsallaşmanın önündeki engeller şunlardır (Karpuzoğlu, 2004a: 47):

- Aile fertlerinin toplantılara profesyonel yöneticileri genellikle dâhil etmemeleri,
- Aile fertlerinin sistemli ve programlı toplantılardan ziyade iş ortamı dışındaki sohbetlerde karar almalarıdır.

Sonuç olarak, işletme içi faaliyetler, aileden olanlar ile aileden olmayanları karşı karşıya getirecek biçimde değil, her iki taraf için de işbirliğini oluşturacak biçimde düzenlenmelidir. Bunun yanında işletmede çalışan ve çalışmayan; performansı yüksek ve düşük aile üyeleri arasındaki bağlantının, firma faaliyetlerine zarar vermemesine dikkat edilmelidir. Bu amaçla, aile fertleri ile aileden olmayan profesyonel yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin, geliştirilmesine yönelik uygulamalar yapılmalıdır (Karpuzoğlu, 2004a; 50,51).

2.9.4. Kontrol

Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan kontrol aşaması yöneticinin hedeflenen amaçlara ne oranda ulaştığını gösteren aşamadır. Bu adımda planlanan amaçlar ile gerçekleşen hedefler belirlenir ve arasında fark varsa nedenleri araştırılır (Şimşek, 2008: 251).

Bu amaçlara ulaşabilmek için kontrol fonksiyonu üç adımda uygulanabilmektedir (Karpuzoğlu, 2004a:51);

➤ *Kontrol sisteminin kurulması*: Dönemin değişen şartlarına uygun yapıyı kuran ve rekabetçi şartlarda başarıyla varlığını sürdüren bir aile işletmesi olabilmek için; amaçlarla uyumlu, standartlardan sapmaları en kısa sürede giderebilen, esnek, öz denetimi teşvik eden ve tüm çalışanları kapsayan bir denetim sisteminin kurulmasına ihtiyaç vardır. Bunun yanında, kontrol sistemi, işlerin yapılmasını aksatmayacak şekilde olmalı ve işin her bir aşamasında aktif bir durumda olmalıdır.

➤ *Kontrol araçlarının geliştirilmesi*: Kontrolün etkinliğinin sağlanabilmesi ve işlerlik kazanabilmesi için; işletmenin çalışma sistemine uygun standartlar, yönetmelikler, prosedürler oluşturulmalı; raporlama sistemi kurulmalı; müşteri şikayet sistemi oluşturulmalıdır. Ayrıca, iş süreçleri belirlenmeli; 360 derece geribildirim veya takım performansının ölçümüne dayalı bir performans değerlendirme ve ölçme sistemi kurulmalı; maliyetler incelenmeli ve kritik kontrol noktaları analiz edilmelidir.

➤ *Kontrol sürecinin işletmedeki tüm yöneticileri/personeli kapsamı*: Kontrol sürecine, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticiler ve personelin yanında, aile üyelerinin de dâhil edilmeleridir.

Sonuç olarak kontrol süreci yönetim fonksiyonlarından planlama fonksiyonu çerçevesinde ortaya atılan hedeflerin ve amaçların beklenen ölçülerde gerçekleşip gerçekleşmediğini ortaya çıkarmak bakımından önemlidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

Çalışmanın üçüncü bölümünü stratejik yönetim kavramı ve stratejik yönetimin kurumsallaşma üzerindeki etkileri ve aile işletmelerinde stratejik yönetim kavramları oluşturmaktadır. Bu bölümde aile işletmelerinin en önemli adımlarından biri olan kurumsallaşma sürecinde stratejik yönetimin etkileri incelenecektir.

3.1. Stratejik Yönetim Kavramı ve Amacı

Bütün dünyada küreselleşme, hızlı teknolojik değişim ve yeni oluşan pazarlar, işletmelerden müşterilerin beklentilerinin değişmesi gibi sebepler sonucu ortaya çıkmaktadır. Her geçen gün giderek daha da ezici rekabet ortamında bulunan örgütler; daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmaktadırlar. Bu yüzden artık örgütler stratejik yönetime daha da önem vermektedirler (Saraç, 2005: 68).

Strateji bir değişim oluşturmak ve değişime hükmedebilmek; bugüne, geleceğin bakış açısıyla bakabilmek; geleceğin kazançları uğruna bugün kazanılacaklardan vazgeçmek; felaketlerde yıkılmamak ve başarılarında kendinden geçmemektir (Köse, 2008: 21).

Stratejiler de tıpkı planlarda olduğu gibi çok net olmayan belirli bilgilerle ya da tamamen belirsiz bilgilerle yapılır. Stratejide de işletmenin içinde bulunduğu çevre faktörü etkin rol oynar. Ancak strateji plandan daha dinamik bir içeriğe sahiptir ve işletmenin etkileneceği rakipleri ve rakiplerin olası faaliyetlerini de göz önünde bulundurmaktadır. Kısaca strateji; rakiplerin içinde bulunduğu faaliyetleri de inceleyerek, işletmenin amaçlarına varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklanmış, uzun dönemli, dinamik olan kararların topluluğudur (Ülgen ve Mirze, 2013: 35).

Strateji başka bir kaynağa göre; işletmenin çevresi ile oluşan ilişkilerini analiz ederek işletmenin yönü ve amaçlarının belirlenmesini, bu amaçları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespit edilmesini ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların oluşturulmasını sağlamak olarak tanımlanmaktadır (Özalp, vd., 2012: 123).

Strateji, işletmenin ilerideki hayatı için olması gereken bir hedef belirleme sistemidir. Bunun yapılabilmesi için işletme yönetiminin de bu sistematığe uygun olması gerekmektedir. Bu süreç işletmenin yönetim şeklinin stratejik yönetim ya da stratejik planlama olmasını zorunlu tutmaktadır.

Stratejik yönetim hakkında birçok kaynakta çeşitli tanımlar yer almaktadır. Stratejik yönetim; işletmeyi belirlediği amaçlarına ulaştırabilmek için, işletmenin tüm faaliyetlerini içine alan kararların belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi bilim ve sanattır (Öztürk vd., 2010: 4).

P. Drucker, stratejik yönetimin asıl görevinin bir işin misyonunu bütün yönleriyle düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını ortaya koyarak belirlenen amaçların doğrultusunda, belirlenmiş olan kararların ilerideki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu ifade etmiştir (Drucker, 1999).

Ülgen ve Mirze’ye göre (2013: 27) stratejik yönetim; “işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirme üzere üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, vb.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci” şeklinde tanımlanmıştır.

Bryson’a göre (1988: 5); “stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir” şeklinde tanımlanmıştır.

Jeffs’e göre (2008: 13) stratejik yönetim; “örgütsel hedeflerin tanımlandırılması ve değerlendirilmesi için stratejiler uygulanması işlemidir” şeklinde açıklanmaktadır.

Thompson ve Martin’e göre (2005: 10) stratejik yönetim; “organizasyonların amaçlarının, hedeflerinin ve ulaşmak istedikleri seviyelerinin belirlendiği, uygun bir zaman ölçeğinde ve sık sık değişen bir çerçevede söz konusu hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan eylemlere karar verildiği, bu eylemlerin uygulandığı ve ilerleme ve sonuçlarının değerlendirildiği bir süreç” şeklinde tanımlanmıştır.

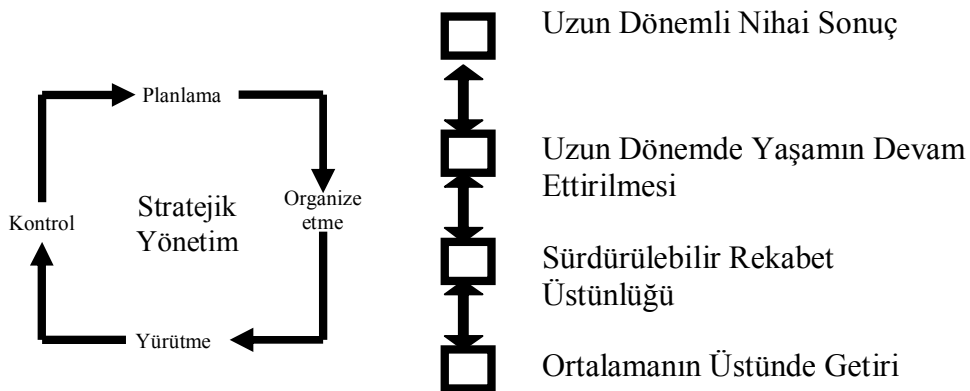
Akdemir’e göre (2012: 5) stratejik yönetim; “Bir örgütün ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir” şeklinde açıklanmıştır.

Barry'e göre (1986) stratejik yönetim; "bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder" biçiminde bildirilmektedir.

Bu tanımlardan yola çıkarak; "stratejik yönetim, işletmenin amaçlarına uygun bir strateji belirlemek ve geleceğe bakış açısını etkileyecek biçimde işletmenin çevresinde oluşan rekabet şartlarına uyumlu bir şekilde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü oluşturabilmek için yönetimin işletme amaçlarına hizmet eder hale getirilmesi sürecidir" denilebilir.

Stratejik yönetim süreci, işletmenin ne yapması ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayı gerektirmektedir (Aşgın, 2008: 10). Temel olarak stratejik yönetimin dört amacı olmaktadır. Bunlar uzun dönemde yönetim, sürdürülebilir bir işletme yaşamı, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde bir kâr getirisidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 28). Stratejik yönetimin amaçları Şekil.2'de gösterilmiştir.

Şekil 2: Stratejik Yönetim Ve Önemli Amaçları



Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2013: 28)

3.2. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim süreci içinde öncelikle işletmenin varlık sebepleri ve hedefleri ortaya konularak, bu çerçevede amaçlarının belirlenmesi gereklidir. Stratejik yönetim uygulamasının en önde gelen faydası, örgütün kendi varlık nedenini sorgulaması ve ortaya koymasındır. Bu sayede, toplumda kaynakların etkin dağılımına giden yol açılacağı gibi, örgüt çalışanları da hangi amaca hizmet ettiklerini bilip örgütü kabullenme fırsatını bulacak, örgüt amaçları doğrultusunda çalışabileceklerdir. Bu

durum sadece çalışanlar bakımından değil, aynı zamanda hizmetin kalitesi ve verimliliği açısından da çok önemlidir (Aşgın, 2008: 11).

Stratejik yönetimin yararları şöyle sıralanabilmektedir (Güçlü, 2003: 75):

- Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezmek için örgütlere izin verir.
- Stratejik yönetim, açık amaçlar ve yönelmeler sağlar.
- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir.
- Stratejik yönetim, iş kararlarını sistemli bir hale getirme yoludur.
- Stratejik yönetim, bir şirketin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.
- Stratejik yönetim, şirketin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

3.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimin belli başlı özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2013: 28).

- Stratejik yönetim uzun dönem içindeki faaliyetlere ve nihai sonuçlara yoğunlaşan bir işletme yönetimi sürecidir.
- Uzun dönem içinde işletmenin yaşamını devam ettirebilmek için işletmeyi tehdit eden çevresel faktörleri inceleyerek uygun önlemler almaya yöneliktir.
- Ayrıca uzun dönemde varlığını sürdürebilmek için gerekli olan sistemin rekabet üstünlüğü sağlayacak işler ve faaliyetlerle başarılacağı bilinciyle, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kar üzerinde getiri elde edebilecek iş ve faaliyet kollarını inceleyerek işletme için bunları sağlamaya yönelik çalışmalardır.
- Bu çerçevede stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı içine alan analitik bir süreçtir.
- Bu sürecin amacı etkinlik ve verimli olmaktır.

➤İşletmenin hedeflediği sonuçlara varması için yönetimin dört faktörünü yani planlama, organize etme, yürütme ve kontrol adımlarını uygulaması gereklidir.

Stratejik yönetimin özelliklerini Aşgın (2008: 16) şu şekilde sıralamıştır.

➤Stratejik yönetim, üst yönetimde bulunan bir fonksiyondur. Çünkü organizasyona yön vererek onun geleceğini belirler. Bu da her türlü organizasyonda üst yönetimin yapması gerekli görülen bir fonksiyondur. Bu sebeple stratejik yönetimin başarısı için her kademedeki yöneticilerin isabetli seçilmesi hususu çok önemlidir.

➤Stratejik yönetim alt kademedeki çalışan personele yol gösterir. Stratejik yönetim ile belirlenen misyon, vizyon ve değer kavramları organizasyonun ortak bir paydası olarak personele yol göstermektedir.

➤Stratejik yönetim örgütün kaynaklarının en etkin bir biçimde kullanılmasını sağlamaktadır.

➤Stratejik yönetim gelecek odaklı bir yapıya sahiptir. İşletmenin gelecek planları, örgütlenmesi koordinasyonu ve kontrolüne imkân sağlar.

3.4. Stratejik Yönetimle İlgili Kavramlar

Stratejik yönetim süreci, işletmenin sürdürülebilirliğini ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için hazırlanmış bir yönetim faaliyetidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 34).

Bu bölümde stratejik yönetim sürecini daha iyi anlayabilmek için stratejik yönetim içerisinde bulunan kavramların tanıtımı yapılacaktır. Bu kavramları şu şekilde sıralamak mümkündür. Stratejik yönetimin amaç ve hedefleri, misyon ve vizyon kavramları, stratejik yönetimin politikası, stratejik yönetimde kullanılan taktik ve değerler, stratejik yönetim sürecinde uygulanan planlar ve programlar, stratejik düşünme ve stratejik planlamadır.

3.4.1. Amaç ve Hedef

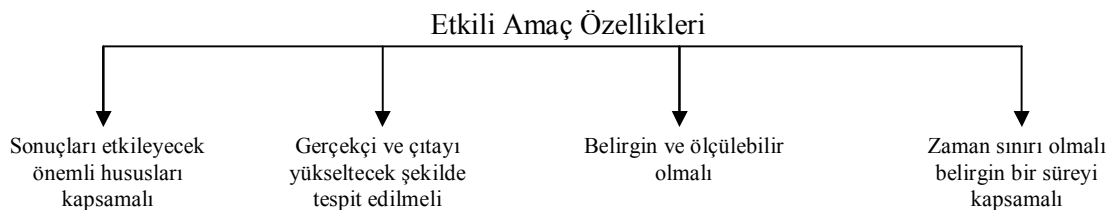
Amaç; belirlenmiş ve ulaşılmak istenilen sonuçlar sayesinde işletmelerde yapılan faaliyetlerin, başarılı bir biçimde yerine getirilmesi ile ulaşılmaya arzulanan ve beklenen bir veya birden fazla sonuçtur (Ülgen ve Mirze, 2013: 35).

Stratejik yönetim sürecinde belirlenen amaçların bazı özellikleri vardır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2006: 32);

- İşletmenin belirlediği misyon ifadesini gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır.
- İşletmenin misyon, vizyon ve temel değerleri ile uyumlu olmalıdır.
- Belirlenen amaçlar iddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen sonuçları açık ve net bir şekilde ifade etmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılabileceği konusu ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- İşletmenin hedefleri için bir çerçeve çizmelidir.
- Belirlenmiş olan amaçlar durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Belirlenmiş olan amaçlar uzun döneme göre değil orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.

Etkili bir amacın özellikleri Şekil 3 yardımıyla daha net bir şekilde görülebilir.

Şekil 3: Etkili Amaç Özellikleri



Kaynak: Ülgen ve Mirze; 2013, 184

Hedefler ise, işletmenin belirlemiş olduğu amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlar olarak karşılaşılmaktadır. Hedefler ulaşılması beklenen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden net bir biçimde ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlemek mümkün olabilmektedir (DPT, 2006: 34).

Hedeflerin istenilen gibi olabilmesi için gerekli olan özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (DPT, 2006: 34);

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntılara sahip olmalıdır.
- Ölçülebilir özellikte olmalıdır.
- İddialı olmalı, fakat kesinlikle imkânsız olmamalıdır.

- Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

3.4.2. Misyon ve Vizyon

Misyon bir işletmenin varlık sebebidir, işletmenin ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder ve misyon bildirimini stratejik plan hazırlanma sürecinde plana temel oluşturur. Misyon bildirimini, işletmenin sunmuş olduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir çerçevedir (DPT, 2006: 27).

Misyon kavramı, bir işletmenin kuruluş ve varoluş sebebini açıklayan, temel amaç ve hedefini net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir. Misyon ifadeleri organizasyonun ne olmak ve ne yapmak istediğini gösteren bir içeriğe sahiptir. Misyon, işletmenin hangi işi yaptığını, rekabetteki temel üstünlüklerini, diğer firmalardan ayıran özelliklerini, iş felsefesini, imaj, kalite, tarz ve standartlarla ilgili ifadeleri ve paydaşlara yönelik düşüncelerini kapsamaktadır (Temel, 2007: 486).

Ülgen ve Mirze (2013: 173) misyon kavramını; işletme yönetimi açısından; “işletmeye yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenmiş ve o işletmeyi benzerlerinden ayıran görev ve ortak değerler” şeklinde tanımlamıştır.

Bir misyonun taşınması gereken özellikleri şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2013: 176);

- Misyon işletme tarafından paylaşılan ortak değer ve inançlardan oluşturulmalıdır,
- Misyon işletme için uzun dönemli bir amaç olmalıdır,
- Misyon her zaman işletmeyi daha iyiye ve daha üstün başarılarla yönetmek üzere hazırlanmalıdır,
- Misyon işletmede çalışanların hepsini kapsamalıdır,
- Misyon sadece belli bir işletmeye özel ve sadece o işletmeye özgü olmalıdır,
- Misyon niceliklerle ilgili bir değer değil, niteliklerle ilgili bir değer olmalıdır,
- Misyon işletmenin içine yönelik değil, dışına yönelik bir kavram,

➤ Misyon mamul ve ürünlere yönelik değil pazara yönelik bir biçimde hazırlanmalıdır.

Misyon ifadeleri aşağıdaki sorulara cevap verebilecek biçimde kurgulanmalıdır. Bu sorular şunlardır (Demirdizen, 2012: 9):

- Kuruluşun var olma nedeni nedir?
- Kuruluş kimlere hizmet sunuyor?
- Kuruluş hangi alanda çalışıyor?
- Kuruluş hangi ihtiyaçları karşılıyor?
- Kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler nelerdir?
- Kuruluşun amacı ilk kuruluşundan bu yana değişti mi?

Başarılı örgütlerin ortak noktası, stratejilerini değiştiren iç ve dış çevre şartlarına uyum sağlamaları ve belirli bir vizyon, amaç ve hedeflere sahip olmalarıdır. Ülkelerin, kuruluşların ve toplumların başarı hikâyeleri incelendiğinde hepsinin birer vizyonunun olduğu görülür (Ülgen ve Mirze, 2013: 177).

Vizyon kavramı, kişilerin veya örgütlerin, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını istedikleri durumun ifadesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani gelecekle ilgili bir hayalin veya bir rüyanın ifade edilmiş biçimidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 177). İşletmenin geleceği görme kapasitesi vizyon değerini oluşturur (Aşgın, 2008: 45).

Vizyon kavramını bir kişinin yada işletmenin gelecekte olmasını arzuladığı durumunu belirleyen sözcüklerle yansıtan bir fotoğraf yada resim olarak düşünebiliriz (Ülgen ve Mirze, 2013: 177).

Demirdizen'e göre (2012: 10) Vizyon; mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan kurumun bir bütün olarak geleceğinin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru düşünsel bir bakış açısıdır.

İşletmenin geleceği için açık ve çekici bir resim oluşturulabilmesi amacıyla kurumsal vizyonun aşağıdaki sorulara cevap verebilecek şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Demirdizen, 2012: 10):

- İşletmemiz gelecekte nasıl/ne konumda olacak veya olmalıdır?

- İşletmemizin nasıl algılanmasını isteriz?
- Çalışanlarımız gelecekte hangi özelliklere sahip olmalıdır? İşletme paydaşlarının çalışanlara baktıklarında ne görmelerini isteriz?
- Vizyonumuzun gerçekleşmesini ne sağlayacaktır?

Ancak işletme sahipleri şu andaki ve gelecekteki vizyonlarını oluşturabilmek için bugünü değil gelecekteki durumlarını referans alırlarsa geleceğe dair ve geçerli bir vizyon oluşturma ihtimalleri daha da artar (Ülgen ve Mirze, 2013: 179).

Bir işletme vizyon tanımı yaparken aşağıdaki maddelere dikkat etmelidir (Akdemir, 2012: 52):

- Vizyon enerjik, heyecanlandırıcı ve yön belirleyici olmalıdır,
- Kolay anlaşılır ve özlü olmalı, genelde otuz ya da daha az kelimedenden oluşturulmalıdır,
- Kolaylıkla hatırlanmalıdır,
- Mevcut gerçekliklerin ötesinde bir gelişmeyi sergilemelidir,
- Örgütün mevcut stratejisiyle uyumlu olmalıdır,
- Tüketici ihtiyaçları ya da başka bir kurumsal kesimin ihtiyaçları ile uyumlu olmalıdır,
- Grubun istek, değer ve arzularını yansıtabilmelidir,
- Çalışma grubunun geleceğine pozitif bir görüntü oluşturmalıdır,
- Günlük etkinliklerin ayrıntılarını aşmalıdır,
- Yüceltici ve geliştirici olmalı fakat gerçekleşmesi mümkün olmayacak kadar mükemmel seviyede de olmamalıdır,
- İşletmenin çalışma alanındaki her organizasyona uyacak kadar genel ve geniş olmamalıdır.
- Kısa vadeli değil, çok uzun süreli olmalıdır.

Temel'e göre (2007: 486) Vizyon ifadeleri şu özelliklere sahip olmalıdır:

➤ Vizyon olarak kabul edilen bildiriler açık, anlaşılır, doğruluğu kanıtlanabilir, tüm çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilir ve hatırlanabilir bir özellikte olmalıdır.

➤ Vizyon ifadelerinin oluşturulması sürecinde çalışanlarla iletişim halinde olunması gereklidir. Vizyon ifadelerindeki en büyük problem işletmede çalışan personelin çoğunun vizyon ifadesini anlamamasıdır.

3.4.3. Politika

Politika, işletmelerde veya örgütlerde istenilen amaçlara ulaşılabilmesi için oluşturulan stratejilerin uygulanması aşamasında çalışan personelin vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere yol gösterici niteliklere sahip bir düşünce tarzı, rehber veya çalışanlara ışık tutan bir pusula olarak tanımlanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 37).

Çalışan personel işletme içinde stratejik plana uygun olarak yapması gerektiği faaliyetleri politika sayesinde öğrenebilmekte ve kararlarını bu doğrultuda almaktadır. Bu anlamda politika işletme içinde çalışan personele bir anlamda rehber niteliğinde yol gösteren bir bilgiler dizini olması sebebiyle genellikle tekrar edilebilen, sık sık değişmeyen yönetim uygulamalarıyla ilgili olarak hazırlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 37).

Strateji kavramı ile politika kavramı birbiriyle çok karıştırılmıştır. Politika kavramı, yol gösterme ve daha önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak amacıyla izlenen yol veya genel planlar bütünüdür. Bu yönden uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını oluşturur. Strateji ise işletmede ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Oysa politika yeterli ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşan bir kavramdır. Strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik adımlarının toplamını oluşturur. Politika ise belirlenmiş amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir. Bu durumda strateji kavramını politikayı da kapsayan daha genel bir kavram olarak düşünmek gerekir. Kısaca politikalar, işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri ortaya koyarken; strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları belirler (Güçlü, 2003: 68).

3.4.4. Taktik ve Değerler

Taktikler de tıpkı stratejiler gibi birer plan türüdür. Genellikle stratejileri uygulama dönemlerinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa süreleri kapsayan ve nihai sonuca odaklanmayan bunun yanında olması beklenen rakip davranışlarını dikkate alan kararlar bütünüdür. Stratejiye göre daha kısa süreli olmasına rağmen daha dinamik faaliyetlerdir (Ülgen Mirze, 2013: 37). Taktikler stratejilerin birer parçasıdır ve sonuca odaklı olarak hazırlanmazlar. Ancak usul ve teknik bakımından stratejilerden daha ayrıntılı olarak hazırlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 37).

Taktikler esasen, stratejinin gerçekleşmesine yönelik yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlaka bir takım taktiklere ihtiyaç vardır. Bu yüzden taktik stratejinin uygulanmasını gerçekleştiren bir araç ve stratejinin vazgeçilmez bir devamı niteliğindedir (Güçlü, 2003: 69).

İşletme yönetimi içerisinde taktiklere örnek olarak; stratejilerin uygulanması sırasında karşılaşılan rekabet durumlarına ve rekabet şartlarına uygun olarak geliştirilmiş kısa dönemli dinamik faaliyetler ve manevralar gösterilebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 37).

İşletme için değerler, işletmenin geçmişini, kültürünü, paylaşılan inanç ve felsefesini ve ahlaki ilkelerini yansıtan bir kavramdır (Demirdizen, 2012: 9). Temel değerler, işletmelerin davranışlarını ve geleceğini birkaç yönden etkiler. İlk olarak kurumsal değerler, kurumun hangi faaliyetlere girebileceği konusunda kısıtlama getirebilir. İkinci olarak, değerler, kuruluşun olmak istedikleri konum konusuna içerik kazandırarak, kurumu başka kurumlardan ayıran özellikler ortaya çıkartır. Bu özellikler ve getirdikleri öncelikler, vizyon ve misyon tanımlarına içerik kazandırmaktadır. Üçüncü olarak, değerler, kendileri yapılacak işlerle ilgili karar özelliğinde olmamakla birlikte, kapsam içindeki işlerin yapılış şekli ve alınacak kararlar hakkında yol göstericidirler (Demirdizen, 2012: 9).

Temel değerler temel ilkeleri açık ve kesin bir dille ortaya koymalı; çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları koşullara ilişkin temel düşünceleri belirtmeli ve kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir (Demirdizen, 2012: 9).

3.4.5. Plan ve Program

Plan kavramı, geniş anlamda tutulacak yol ve davranış şekli olarak tanımlanır (Demirdizen, 2012: 2). Planlama ise amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkânların seçilmesi ya da bu imkânların belirlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Demirdizen, 2012: 2).

Planlama adımı genel olarak bir süreçtir ve bu sürecin de kendine özgü evreleri vardır. Planlamanın başarılması içinde barındırılan planlara bağlıdır. Plan kavramı yukarıda anlatıldığı gibi planlama süreci içinde bulunan ve amaçlara varmak için ortaya konulmuş olan kararlar topluluğudur. Neyin, nasıl ve nerede yapılması gerektiğini bildiren ve bu bildirilenler uygun şekilde uygulanmaya alınırsa arzu edilen sonuçlara veya amaçlara ulaşılabilirliğini ortaya koyan, kabul edilen araçlar, kararlar ve yollar planların kapsamını oluşturur. Plan kavramı, genel anlamda strateji, politika, yöntem ve program gibi kavramları da kapsamına almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 34).

Amaçlara ulaşmak için uygulamamız gereken planlar bir veya birkaç tane olabilir. Her plan aslında belirlenen amaca ulaştırması muhtemel olan birer yoldur. Planlar doğal olarak elde edilen bilgiler ve varsayımlara dayanılarak ortaya çıkartılır. Plan genellikle, rakamlandırılmış ve yazılı hale getirilmiş biçimdedir. İşletmenin çevresiyle yakından ilgilidir. Eldeki bilgilerin miktarına göre ortaya atılabilecek yollarda değişim gösterecektir. Yani eldeki bilgiler fazla ise o bilgilere dayanılarak varsayımlar geliştirilebilir ve sonuçlara ulaşılabilir yollar belirlenebilir. Eldeki bilgiler az ise, bu durumda belirsizlik altında alınacak kararlar ve seçilecek yollar ortaya çıkmaktadır. Kısacası, planlar belirlilik durumlarında ya da ileri derecede belirsizlik durumlarında yapılabilmektedir. Plan hazırlanırken işletmenin çevresi de göz önüne alınmalı ve olması beklenen değişkenlere göre bir plan hazırlanmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 34,35).

Program tanım olarak, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını ortaya çıkarmaktır (Güçlü, 2003: 69). Program tam belirlilik durumlarını ve çok kısmi riskleri kapsamaktadır. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usullerini göstererek belirlemektedir. Programlar kısa süreleri kapsayan bir durumdur (Güçlü, 2003: 69).

Programlar, işletmenin amaçlarını, politikaları, belirlenmiş politikaların uygulama yöntemlerini ve görevlerini ortak bir paydada birleştirmektedir. Program sayesinde amaçlara ulaşılacak hareketler belirlenirken ayrılacak kaynakların ayrıntılı birer dökümü yapılır, yer ve zaman belirlenir ve yapılması gerekenlerin kim tarafından yapılacağı ve ne yapılacağı belirlenir. Programları alt kademe uygulamaktadır ve sorumluluk yine alt kademededir (Uysal, 2010: 9).

3.5. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim sürecine girebilmek için öncelikle stratejik yönetim bilincine sahip yöneticilerin olması gerekmektedir. Stratejik yönetime sahip yöneticiler, stratejik yönetim sürecini uygulayabilmek için öncelikle stratejik yönetimi uygulayabilecek stratejistlerin seçimini yaparak işe başlarlar. Daha sonra işletmenin sahip olduğu misyon, vizyon ve amaçlarının çerçevesinde işletme dışı ve işletme içi faktörlerinin analizleri yapılmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 57).

Stratejik yönetimin temel kavramları çerçevesinde stratejik yönetim süreci şu şekilde belirlenebilir (Ülgen ve Mirze, 2013: 57);

1. Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirilmesi Evresi
2. Stratejik Analiz Evresi
3. Stratejik Yönlendirme Evresi
4. Strateji Seçimi
5. Strateji Uygulama Evresi
6. Strateji Kontrol Evresi

3.5.1. Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirilmesi Evresi

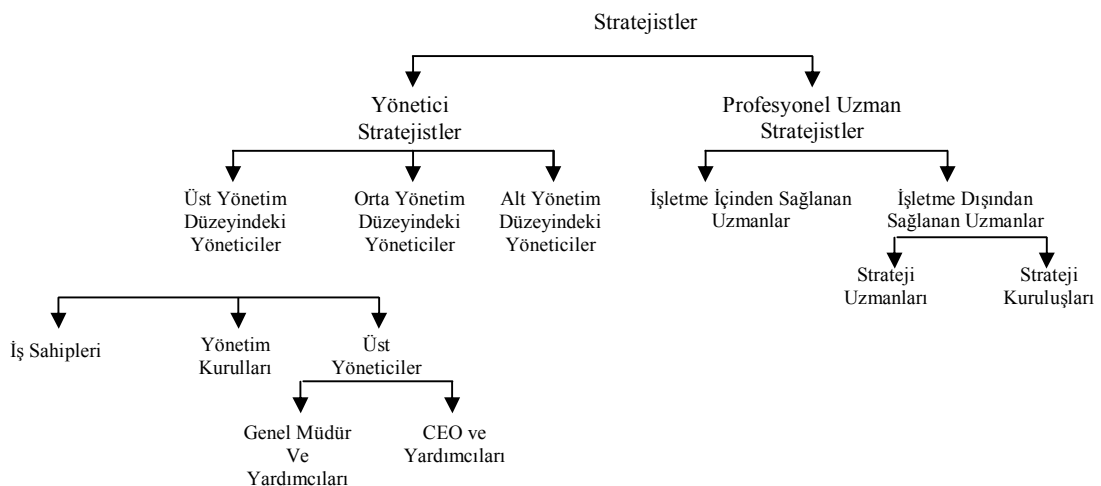
Stratejik yönetim sürecinin ilk evresinde işletmeye uygun stratejiyi uygulayacak stratejistlerin seçilmesi ve görevlendirilmesi bulunmaktadır. Stratejist kavramı işletmenin ihtiyacı olan stratejik faaliyetleri başlatan ve bu süreçte uygulayıcı olarak rol alan kişilerdir. Burada işletmenin bütün süreçlerinde uygulanmak istenen stratejilerin uygulayıcısı olabilecek işletme içinden veya dışından görevlendirilen sorumlu ve görevliler ile strateji süreciyle ilgilenen profesyonel yöneticiler stratejistler olarak adlandırılmaktadır. Bu çerçevede stratejik yönetim sürecinin çeşitli aşamalarında alt,

orta ve üst yönetim seviyelerinde çalışmakta olan kişiler yönetici olup olmadığına bakılmaksızın stratejistler olarak oluşturulmuş gruba dahil edilebilirler (Ülgen ve Mirze, 2013: 59).

Stratejik yönetimin işletmede uygulanma sürecinde başarılı olabilmesi için en başta alt, orta ve üst yönetimin ve liderin stratejik düşünmenin ve stratejik planlamanın önemine ve işletmeye katacağı faydaya inanması bir zorunluluktur. Lider ve üst yönetimin inancı ve desteği olmadan işletmede stratejik yönetimi uygulamaya kalkmak genellikle sonuçsuz kalacaktır (Aktan, 2008: 11).

Stratejik yönetim sürecinde uygulayıcı konumda olan bütün stratejistler, kendi birimlerinin hazırladığı çalışmalardan birinci derecede sorumludurlar (Ülgen ve Mirze, 2013: 59). Stratejist kavramı çoğunlukla lider ve üst yöneticilerden oluşan gruplar gibi anlaşılrsa da burada stratejistler iki ana başlıkta değerlendirilecektir.

Şekil 4: Stratejistler



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2013: 60

Şekil 4'den anlaşılacağı gibi stratejistler yönetici stratejistler ve profesyonel uzman stratejistler olmak üzere iki temel sınıfa ayrılmaktadırlar.

Yönetici stratejistler: İşletme içinde uygulanmakta olan stratejilerin oluşturulmasında uygulama sürecinde ve farklı stratejilerin seçiminde sorumlu olanlar o birimlerin yöneticileridir. Yetkili olan yöneticileri üst yönetim, orta düzeydeki yönetim ve alt düzeydeki yöneticiler olarak ayırmakta fayda vardır. Üst düzey yöneticiler

arasında iş sahipleri, yönetim kurulları ve üst yöneticiler vardır (Ülgen ve Mirze, 2013: 60).

İş sahipleri genellikle mevcut işi kuran kişi ya da kurucudan devralan kişi olmaktadır. İş sahipleri genellikle stratejilerin belirlenmesinde çok önemli bir rol oynarlar. Küçük ve kurumsallaşmamış işletmelerde stratejileri genellikle iş sahipleri yaptığından başarılı bir strateji oluşturma belirli bir sisteme bağlı oluşturulmadan iş sahibi kişinin kişisel yetenekleri ile başarılı bir sonuç oluşturabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 60).

Yönetim kurulları ise çok ortaklı sermaye şirketlerinde karşılaşılan bir durumdur. Yönetim kurulunu sermaye sahipleri seçerler ve işletmeyi bu kurul yönetir. Yönetim kurulu işletmenin misyon, vizyon, amaç ve hedeflerini belirler. Üst yönetim kademesini seçer. Üst yönetimin yaptıkları faaliyetleri denetler ve üst yönetime danışmanlık yaparak çeşitli önerilerde bulunur. Yönetim kurulunun belirtilmiş olan görevleri yaparken tek amaçları işletmenin sürdürülebilirliğini sağlayacak adımları atabilmek ve geleceğe yönelik stratejilerin oluşturulmasını sağlamaktır (Ülgen ve Mirze, 2013: 60,61).

Üst yöneticileri ise yönetim kurulu ya da işletmenin sahibi atar. İşletme içindeki bürokratik sistem üst yöneticilerin temsil güçlerini etkileyen bir faktördür. Üst yönetimin esas görevi kısa ve uzun vadeli planlar oluşturmaktır. Bu görevi de stratejik yönetim sayesinde oluşturabilirler. İşletmelerde çoğunlukla üst yönetim kademesinde genel müdür ve CEO'lar bulunmaktadır. Genel müdürlerin ve CEO'ların yardımcıları da stratejik görev ve sorumlulukları olan kişilerdir (Ülgen ve Mirze, 2013: 61,62).

Üst yönetimin altında çalışan orta düzeydeki yöneticiler bölümlerden sorumlu olarak çalışmaktadırlar. Oluşturulan her bölümün kendine özgü görevleri ve sorumlulukları vardır ve stratejik adımları kendi bölümlerine uygun şekilde amaçlar doğrultusunda oluşturur ve uygularlar. Orta yöneticilerin stratejileri üst yönetim ile uyumlu olmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 62).

Alt düzey yöneticiler bölümlerin kendi içindeki alt gruplarının yöneticileridir. Oluşturulmuş olan alt gruplar da bağlı oldukları bölümlerinin amaç ve stratejilerine uygun olarak çalışmak zorundadırlar (Ülgen ve Mirze, 2013: 62,63).

Profesyonel uzman stratejistler: işletme içinde uygulanması düşünülen stratejilerin doğru şekilde belirlenip uygulama aşamasında da doğru bir yol izlenebilmesi için uzman bilgisine ihtiyaç vardır. İşletme içinde profesyonel stratejist çalıştırmak stratejilerin seçimi konusunda başlayarak analizler ve uygulama aşamalarında da işletmeye büyük avantaj sağlayabilmektedir. İşletme içerisinde “stratejik planlama departmanı” adında bir bölüm oluşturarak uzman stratejistlerin ayrı bir bölümde çalışmalarını sağlamak da faydalı olabilir. Bunun yanında işletme dışındaki profesyonel strateji kurumlarından da faydalanılabilmektedir. İşletme içinde veya dışında çalışan uzman stratejistlerin sahip olması gereken bazı özellikleri vardır. Bu özellikler arasında; stratejik bilgiye sahip olmak, olayları daha geniş çerçeveden inceleyebilmek, analiz yeteneği yanında içgüdü ve öngörülü olabilmek, işletmeye yeni vizyonlar sağlayabilmek, yenilikçi ve takım çalışmasına uygun olmak ve zamanı iyi yönetebilmek sayılabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 63).

3.5.2. Stratejik Analiz Evresi

Stratejik analiz süreci, işletmenin faaliyette bulunduğu genel ve sektörel çevre faktörlerinin o andaki durumunun incelenmesi ve işletme dışındaki ve işletmenin içindeki faktörlerin de değerlendirilmeye alınması ile ilgili oluşmuş olan bir süreçtir. Bu süreç stratejik yönetim ile ilgili ve gerekli bilgilerin toplanması ile başlamaktadır. Daha sonra iç ve dış çevre faktörlerinin incelenmesi sonucu oluşan fırsat ve tehditlerin değerlendirmeye katılması ve işletme içindeki faktörlerin değerlendirilmesi sonucu işletmenin üstünlük ve zayıflıklarını belirleme ile devam etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 63).

İşletme için gerekli olan stratejilerin geliştirilebilmesi ve stratejik planların hazırlanması evresinde üç türlü analiz yapılır (Uysal, 2010: 8):

- Dış çevre analizi
- İç çevre analizi (işletme analizi)
- SWOT analizi

Dış Çevre Analizi: İşletmeler sistem yaklaşımına göre sistem içinde birer sistem parçasıdır ve kendi başlarına değillerdir. Çevrelerinde bulunan başka işletmelerle ilişki içindedirler. Bu yaklaşıma göre işletmeler sadece kendilerine dönük çalışmalarla

başarıya ulaşmamaktalar, çevreleriyle uyumu bir şekilde çalışmalar yapan ve bu doğrultuda faaliyetlerde bulunan işletmelerin başarıya ulaşacakları belirtilmektedir. Bu sebeple işletmeler içinde buldukları dış çevreyi ve kendi içinde bulunan iç çevreyi anlamak için hem dış çevreyi hem de iç çevreyi analiz etmek zorundadırlar. Dış çevre genel (uzak) dış çevre ve sektör (yakın) dış çevre olarak ikiye ayrılabilir. Genel yani uzak dış çevre işletmenin yapmış olduğu faaliyetlere dolaylı olarak etki yapan çevre birimidir. Bu çevre içinde bulunan politik, yasal, ekonomik, sosyokültürel, demografik, teknolojik ve uluslararası gibi çevre faktörlerinin etkileri işletmeye dolaylı olmaktadır. Sektör ya da yakın çevre ise daha çok işletmenin içinde bulunduğu sektör ve sanayi kolu içinde bulunan ve işletmeyi doğrudan etkileyen faktörlerden oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 65).

Uzak dış çevre gibi işletme için fırsat ve tehditler oluşturan işletmenin faaliyette bulunduğu sektör/iş çevresi (yakın çevre) analizi yapılırken, işletmenin hammadde satın aldığı tedarikçiler, kredi ihtiyacını karşılayan bankalar, işgücü eksikliğini tamamlayan işgücü pazarı, ürettiği mal ve hizmetlerini sattığı müşteriler, işletme ile aynı mal ve hizmetleri üreten kendi sektöründeki rakipleri, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre dâhil olmaya çalışan olası rakipler, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin ikamesi olan mal ve hizmetleri üreten satıcılar analiz sürecine dâhil edilmektedir (Sucu, 2010: 85).

İç Çevre Analizi: İşletmenin iç çevresini içinde bulunan alt sistemler oluşturmaktadır. İşletmenin bir bütün olarak etkili olması ve verimliliğinin düzeyi; kurum kültürü, genel yönetimi, finansman, insan kaynakları, üretim ve hizmet gibi faktörlerin etkisi altında oluşmaktadır. Bu etkenler işletmenin alt sistemlerini yani iş çevresini oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 65).

Alt sistemler sayesinde işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkmaktadır. İşletmenin stratejik yönden üstünlük sağlayan faktörlerin başında işletmenin yönetim biçimi ve örgüt yapısı gelmektedir. İşletmenin stratejik yönetim bakımından örgüt yapısının güçlü ve büyük olması yanında esnek olması da katkı sağlayan faktörlerdendir. Bunlardan başka yönetimin yetki ve sorumluluklarının dağılımı, yönetimin merkezileşme derecesi, iletişim sisteminin etkinliği, yöneticinin niteliği, yönetime katılma, ödüllendirme sistemleri, denetim niteliği gibi konularda stratejik yönetim üzerinde etkili iç çevre faktörleridir (Köse, 2008: 67).

İç çevre faktörlerinden işletmenin üstünlükleri işletmeyi geliştirecek ve ileriye götürebilecek etkiye sahipken, zayıflıklar ise işletmeyi geri götürecektir ve onun yaşamını sonlandırmasına neden olabilecek etkilere sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2013: 66).

SWOT Analizi: SWOT analizi, işletmenin iç ve dış çevresinin analiz edilmesi sonucu ortaya çıkan sonuçların belirlenmesi ile dış çevrede işletmenin karşısına çıkan fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ve işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve buna bağlı olarak gelecekte uygulanacak stratejik alternatiflerden hangisinin uygun olduğunun belirlenmesidir (Uysal, 2010: 8).

SWOT analizi İngilizce kökenli bir kelime olup İngilizcede; “Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats” kelimelerinin ilk harflerinden oluşturulmuştur. Türk işletme literatüründe ise genellikle “Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar” kelimelerinin ilk harfleri olan FÜTZ şeklinde kullanılmaktadır. SWOT analizinin oluşturulmasıyla stratejik analiz sürecinin sonuna gelinmektedir. Bu aşamadan sonra işletmede yapılmış iç ve dış çevre analizlerinden elde edilmiş veriler ışığında stratejik yönlendirme evresine geçilir ve işletmenin vizyon, misyon ve amaçları belirlenir (Ülgen ve Mirze, 2013: 66-68).

3.5.3. Stratejik Yönlendirme Evresi

Bu aşamada işletmenin geleceğinin şekillendirilmesi işlemi yapılmaktadır (Uysal, 2010: 8). Stratejik yönlendirme sürecinin ana temellerini vizyon ve misyon belirleme ve amaçların ortaya konulması adımları oluşturmaktadır. Stratejik yönlendirme evresinde misyonun daha net bir biçimde ortaya konulabilmesi için daha öncesinde işletmenin yaptığı işin tanımını yapılmalı daha sonra misyon, vizyon ve amaçlar belirlenmelidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 68).

İşletmenin Yaptığı İşin Tanımı: İşletme stratejik analiz evresinde ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde oluşturulan SWOT analizi ile hangi mal ve hizmeti üreteceğine, kullanacağı üretim teknolojisine ve üretim süreçlerine, üretilen ürünün hangi pazarlarda satışa sunulacağına karar vermelidir. Buradaki belirleme süreci işletmenin hangi ürünü hangi üretim yöntemleri ile hangi pazarlara uygun şekilde üretmesini belirlemesini ve bu sayede işletmenin bir profilini çıkartarak ileride oluşturacağı misyon kavramının temelini oluşturmayı amaçlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 68).

İşletmenin Misyonu: Strateji oluşturma evresinin başlangıç noktasını oluşturan misyon işletmenin varoluş nedeni olarak tanımlanmaktadır. Strateji seçimi yapılırken ve stratejik yönetim süreçleri belirlenirken misyon, strateji seçiminde stratejistlere ışık tutarak hangi stratejinin seçilmesi gerektiğine dair ipuçları vermektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 68).

Bu çerçevede misyon ifadesi işletmelerin faaliyet alanlarını, işletmede çalışanların müşteriler, hissedarlar ve de içinde buldukları toplum açısından hangi amaca yöneldiğini göstermekte bunun yanında işletmenin varlık nedenini net bir şekilde göstermektedir (Dinler, 2009: 5).

Misyon kavramının her zaman yazılı bir biçimde olması beklenemez. Birçok küçük işletme yazılı birer misyona sahip olmasa bile mutlaka yaptıkları işle ilgili bir düşünceye bir yaklaşıma ve işle ilgili değerlere sahiptirler. Büyük işletmeler ise genellikle yazılı bir misyon açıklamasına sahiptirler. Çünkü yaptıkları işleri, benimsedikleri değerleri ve iş felsefelerini topluma net bir şekilde duyurmak isterler (Ülgen ve Mirze, 2013: 69).

İşletmenin Vizyonu: İşletmelerin gelecekte ulaşmak istedikleri durum ve ulaşmak istedikleri hedefler vizyon ifadesini tanımlar (Ülgen ve Mirze, 2013: 69). Bir başka ifade ile işletmenin sahibinin şimdiye kadar başaramamış ve ulaşamamış olduğu ancak gelecekte ulaşmak ve başarmak istediği durumu ifade etmektedir. Vizyon stratejilere dayanmaksızın oluşturulmuş hayallerdir. Ancak stratejik yönlendirme evresinin en önemli temellerinden birini vizyon belirlemektedir. Yöneticinin veya liderin vizyonu aynı zamanda geleceğe yönelik beklentilerini, başka kişilerin fikirlerinden yararlanma derecesini ve yeniliğe karşı tutumunu belirlemede yardımcı olabilmektedir (Dinler, 2009: 2).

İşletmelerde vizyon ifadeleri de misyon ifadeleri gibi yazılı olmayabilir. Küçük işletmelerde vizyon ifadesi işletmenin yöneticisinin kafasındadır. Büyük işletmelerde ise genellikle işletmede çalışan personele, müşterilere, tedarikçilere yol göstermesi açısından ve işletmenin hedeflerinin ve amaçlarının belirlenebilmesi açısından yazılı olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 70).

İşletmenin Amaç ve Hedefleri: Stratejik yönlendirme evresinin son aşamasını oluşturan amaç ve hedeflerin belirlenmesi işletmenin misyon ve vizyon değerlerinin

belirlenmesinin ardından işletmenin misyonuna ve vizyonuna bağlı olarak belirlenmektedir.

Amaç ifadesi işletmenin belli bir süre içerisinde ulaşmasını beklediği ve arzu ettiği sonuçtur. Bu sonuçlar işletmenin misyon ve vizyon ifadeleri ile uyumlu olmalı ve vizyon ifadesindeki hedeflere yönelik belirlenmelidir (Akdemir, 2012: 55).

Hedefler ise amaçlardan farklı olarak sayısal olarak ifade edilebilmektedirler. Amaçlara göre daha kısa vadeli olmaktadır. Esas olarak amaçlara ulaşabilmek için birkaç tane hedef belirlemekte fayda vardır. Hedefleri belirlerken açık ve net ifadeler tercih edilmeli ve ölçümlerinin kolaylıkla yapılabileceği değerler belirlenmelidir. Sonuç odaklı olmalı ve zaman çerçevesi açık olmalıdır (Akdemir, 2012: 56).

3.5.4. Strateji Seçimi

Strateji seçimi evresi stratejik yönetim sürecinin en önemli evresidir. İşletmenin üst yönetimi tarafından geniş bir katılımı ile durum değerlendirilmesi gerekir. Elde edilmiş olan analiz sonuçları değerlendirilerek işletmenin daha önceki evrede belirlenmiş olan misyon, vizyon, amaç ve hedefleri çerçevesinde ilgili hedef kitleler de göz önüne alınarak işletmede uygulanacak stratejiler arasından işletmeye en uygun olanı belirlenir (Aşgın, 2008: 19).

Genel anlamda işletmeler stratejik seçim sürecinde üç ana konu üzerinde çalışmalar yapmaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2013: 72):

- İşletmenin kendi imkânları ile gerçekleştirebilecekleri aynı zamanda da çevresel fırsat ve tehditleri karşılayabilme yeteneğine sahip alternatif stratejilerin belirlenmesi,
- Alternatif olarak belirlenmiş stratejilerin seçiminde kullanılacak kriterlerin ortaya çıkartılması,
- Alternatif stratejiler arasından işletme için en uygun olan stratejinin seçilmesi.

3.5.5. Strateji Uygulama Evresi

İşletmeler strateji seçenekleri arasından kendi işletmeleri için en uygun stratejiyi seçtikten sonra bir sonraki evre olan strateji uygulama evresine geçerler.

Bu aşamada işletmenin üst yönetimi liderliğinde bütün kademelerde stratejinin uygulanmasının sağlanması gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için öncelikle işletmenin yapısının stratejiye uygun bir hale getirilmesi gerekmektedir. Bu ayarlamalar yanında işletme içinde stratejiye uygun bir kültür oluşturmak stratejinin uygulanmasını kolaylaştıracak adımlardandır (Aşgın, 2008: 19,20).

Seçilen stratejinin işletmeye faydalı olabilmesi için işletme içerisinde iki temel grup oluşturan aile üyesi yöneticiler ile aile dışından olan profesyonel yöneticilerin etkin bir iletişim sayesinde birlikte hareket etmeleri ve işletmenin uyguladığı stratejinin daha başarılı bir sonuç oluşturmasını sağlamalarıdır (Sharma, Crisman ve Chua, 1997: 11).

Stratejik uygulama sürecinde olan işletmeler ağırlıklı olarak aşağıdaki konulara odaklanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 73):

- Radikal değişikliklerin gerektiği hallerde stratejiye uygun bir misyonun tanımlanması ve amaçların yeniden belirlenmesi,
- Stratejiye uygun örgütsel yapının kurulması ve bütün işletme kaynaklarının ve sistemlerinin harekete geçirilmesi,
- Oluşturulan örgütsel yapı içerisinde görev yapacak, stratejileri gerçekleştirebilecek özelliklere sahip personelin seçimi ve stratejiye uygun olarak eğitim almasının sağlanması,
- Stratejiye uygun bir yönetim biçimi seçilmesi ve stratejinin gerektirdiği şekilde liderlik sisteminin oluşturulması ve uygun örgütsel iklimin oluşturulması gerekmektedir.

3.5.6. Strateji Kontrol Evresi

Stratejik analizler sonucu oluşturulmuş ve uygulamaya konulmuş stratejilerin sonuçlarının izlenmesi, stratejinin değerlendirilmesi ve gerekli kısımlarda düzeltmelere gidilmesi strateji kontrol evresini oluşturmaktadır (Aşgın, 2008: 20).

Stratejinin kontrolü evresi stratejik yönetim sürecinin içerisinde önemli bir yere sahiptir. Stratejik yönetimin kontrol edilmesi stratejik yönetimin son evresinde bulunmasına rağmen esasen, sürecin her evresinde yapılması gereken faaliyetlerin bir bütünü olmalıdır. İşletmede stratejik bilinçlilik durumunun ortaya çıkmasından itibaren

analiz, seçim ve uygulama evrelerinin her birinde bir hata söz konusu ise düzeltmek gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 73).

Stratejik yönetim hareketli ve dinamik bir süreçtir ve işletmenin varlığını sürdürebilmesi için ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için kullanılması gereklidir. Süreç devam ederken oluşan değişikliklere ayak uydurarak süreci her zaman güncel tutmak gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için de stratejik yönetim sürecinin bütün evrelerinde kontrol evresinin hakim olması ve düzeltmeler uygulaması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 73,74).

3.6. Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim

Aile işletmelerinde stratejik yönetimden bahsederken aile işletmesi içerisinde oluşan aile kültürünün, aile değerlerinin, aile içindeki fertlerin birbirleri ile olan ilişkilerinden, yönetimin devrinden ve yeni nesillerin yönetime katılımının etkilerinden de bahsetmek gerekmektedir. Aile işletmeleriyle ilgili olarak yapılan çalışmalara bakıldığında stratejik yönetim uygulamalarının başarılı bir sonuca ulaşabilmesinde bu değerlerin etkileri büyük oranda olmaktadır (Alayoğlu, 2006b: 549).

İş yaşamı içinde bulunan bütün işletmeler dış çevrelerindeki işletmelerden yüksek oranda etkilenmektedir ve dinamizm ve ivme kazanmaktadırlar. Günümüz işletmelerinin belirsizliklere karşı daha önceki işletmelerden daha fazla hazır olmaları gerekmekte ve hazır durumda olmaları gerekmektedir. Benzer platformlarda, benzer deneyimlerin kazanıldığı, benzer işlerle uğraşmak işletmenin sürdürülebilirliğini garanti etmemekte ve başarılı bir sonuca ulaştırmamaktadır. Bu benzerliklerden sıyrılmak ve başarılı sonuçlara ulaşabilmek için olaylara stratejik yönetim bilinci ile bakılmalı ve yapılan işleri bu bilinç ile yapmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 499).

Stratejik yönetimde ilk başta aile işletmelerinin ulaşmak istedikleri nokta belirlenmeli ve bu doğrultuda bir vizyon tanımı yapılmalı, vizyon ile beraber işletmenin varlık nedenini gösterir bir misyon tanımı yapılmalıdır. Bu sayede işletmenin hedeflerine ulaşmak daha kolay hale gelebilecektir (Aktan, 2008: 20).

Stratejik yönetimde asıl amaç geleceği karşılamak yerine onu tahmin edebilir hale getirerek biçimlendirmek, kendi geleceğine sahip olmaktır. Stratejik yönetim düşüncesinin temelinde herhangi bir zamanda ve herhangi bir çevre içinde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak planların geliştirilmesi ve ne tarafa doğru

gideceklerini belirlemesi görüşlerine dayanır. Günümüzde her tür ve büyüklükteki işletmenin başarılı olabilmeleri, stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlı olarak şekillenmektedir (Güçlü, 2003: 71).

Aile işletmelerinde stratejik yönetimin başarılı olabilmesi için en önce üst yönetimin stratejik yönetime inanmaları ve yönetim planlarını stratejik yönetime uygun şekilde biçimlendirmeleri gerekmektedir. Stratejik yönetimin başarılı olması üst yönetimin katılımına bağlı olarak karşımıza çıkmaktadır (Aktan, 2008: 11).

Sonuç olarak aile işletmeleri gerek kendi dinamikleri gerekse dış çevrede oluşan değişikliklerden etkilenir ve rekabet şartlarına uyum sağlamak zorundadırlar. Eğer dış çevresinde geride kalırsa başarılı olamaz ve varlığını sürdürebilmesi imkânsız hale gelir. Ancak üst yönetimin benimsemesi ile stratejik yönetime geçiş yaparsa dış çevredeki firmalara göre rekabet avantajı sağlayarak başarılı olabilmesi mümkün olabilir. Tabi bu durum tek başına yeterli gözükmeyebilir. Bunun için üst yönetim öncülüğünde bütün çalışanların stratejik yönetimi benimsemeleri ve çalışmalarını bu doğrultuda yapabilmeleri büyük önem arz etmektedir (Alayoğlu, 2006b: 557,558).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BURDUR İLİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMADA STRATEJİK YÖNETİMİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, stratejik yönetimin aile işletmelerinin kurumsallaşmasındaki yerini ve önemini ortaya koymaktır. Aile işletmelerinin uzun ömürlü olamamalarının sebeplerinden biri de kurumsallaşmayı sağlayamamalarından kaynaklanmaktadır. Bu sorunun sebeplerinden biri de stratejik yönetime gereken önemin verilmemesi yatmaktadır. Bu araştırmada aile işletmelerinde kurumsallaşmanın stratejik yönetimle ilişkisi ve stratejik yönetimin kurumsallaşmaya olan etkisi incelenecektir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın konu açısından kapsamını aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde stratejik yönetimin rolünün ve öneminin tespit edilmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını ise, Burdur ili ve Bucak İlçesinde faaliyet gösteren aile işletmeleri teşkil etmektedir. Belirtilen kapsamda Burdur ve Bucak'ta farklı sektörlerde faaliyette bulunan aile işletmelerinin birinci ve ikinci kuşak sahipleri ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bir takım kısıtlar ve varsayımlar bulunmaktadır. *Araştırmanın kısıtları* şu şekilde belirlenmiştir:

- Araştırmanın sadece Burdur ili ve Bucak ilçesi ile sınırlandırılması,
- Araştırmada sadece anket tekniğinin kullanılması, mülakat, gözlem, odak grup görüşmesi gibi nitel araştırma yöntemleri ile desteklenmemesi,
- Araştırmada ölçülmek istenen konunun anket soruları ile sınırlı olması,
- Verilen cevapların deneklerin algısına dayalı olmasıdır.

Araştırmanın varsayımları ise şunlardır:

- Araştırma için seçilen örneklemin evreni temsil ettiği,

➤ Anketteki soruların doğru anlaşıldığı ve katılımcıların soruları samimi bir şekilde cevapladığı varsayılmaktadır.

4.4. Araştırmanın Evreni Ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Burdur Organize Sanayi Bölgesi ve Bucak Organize Sanayi Bölgesindeki aile işletmeleri oluşturmaktadır. Burdur Ticaret Odası Bucak Ticaret Odasından 2013 yılına ait kayıtlı üyeler içerisinde Ticaret Odası yetkililerinden yardım alınarak aile işletmesinin sayısı 100 olarak belirlenmiştir. %95 güvenilirlik düzeyinde örneklem büyüklüğü 80¹ olarak hesaplanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda toplam 78 aile işletmesine ulaşılmıştır.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada hem birincil verilerden hem de ikincil verilerden yararlanılmıştır. İkincil veriler, birincil verilerin toplanmasında gerçekleştirilecek faaliyetlerin ve elde edilecek sonuçların daha iyi anlaşılması için gerekli ve önemlidir. Bu bağlamda araştırmada birincil verilerin oluşturulmasında öncelikle ikincil veriler kullanılmıştır. İkincil verilerin elde edilmesinde, üniversite kütüphaneleri, konuyla ilgili kurum, kuruluş ve birliklerin süreli veya süresiz yayınları, üniversitelerin kullanımına açık olan uluslararası veritabanları, konuyla ilgili daha önce yapılan yüksek lisans ve doktora tez çalışmaları ile yine kurumsal temelde yapılan uzmanlık tezlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca internet konuyla ilgili güncel bilgilere ulaşmada etkin bir araç olmuştur.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket soruları toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aile işletmelerinin genel bilgilerinin yer aldığı (kuruluş yılı, hukuki statüsü, büyüklüğü, bağlı olduğu sektör gibi) toplam 25 soru, ikinci bölümde aile işletmelerinin kurumsallaşmaya yönelik düşüncelerinin yer aldığı toplam 49 ifade yer almaktadır. Son bölüm ise stratejik yönetimle ilgili 19 ifadeden oluşmaktadır. Kurumsallaşma ile ilgili soruları kapsayan bölüm ile stratejik yönetim bölümü 5'li likert ölçeğine göre çoktan seçmeli sorulardan oluşturulmuştur. Çoktan seçmeli sorularda 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum derecelerini vermektedir. Elde edilen veriler SPSS 20.0 paket programı

¹ <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

kullanılarak istatistiki analizler yapılmıştır. Anketler yüz yüze görüşme yapılarak uygulanmıştır. Veriler 01.07.2013 ve 30.08.2013 tarihleri arasında toplanmıştır.

Araştırmada daha önce geçerliliği ve güvenilirliği belirlenmiş olan ölçeklerden yararlanılmıştır. Kurumsallaşma ölçeği; aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeylerini belirlemek için Aşan (2010), Taşhan (2010), Yaşa (2006) ve Bilgin'in (2007) kullanmış oldukları ölçeklerden yararlanılarak geliştirilmiştir. Stratejik yönetim ölçeği; kurumsallaşma sürecinde olan işletmelerin stratejik yönetime bakış açısını araştırabilmek için Taşhan (2010) ve Yaşa (2006) tarafından kullanılmış olan ölçeklerden yararlanılmıştır.

4.6. Araştırmanın Hipotezi

Çalışma aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlamaları için uygulamaya çalıştıkları kurumsallaşma kavramının etkilerini, gerçek uygulanma düzeylerini ve bu çerçevede işletmenin stratejik yönetim sistemlerini kabul ederek hareket etmesinin işletmenin kurumsallaşmasında herhangi bir etkisinin olup olmadığı ile ilgili bir araştırmadır. Çalışmanın amacı; stratejik yönetimin aile işletmelerinin kurumsallaşmasındaki yerini ve önemini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda şu hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Kurumsallaşma alt boyutlarından iş ve çalışan düzeni ile stratejik yönetim arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Kurumsallaşma alt boyutlarından yönetim kurulu oluşumu ile stratejik yönetim arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Kurumsallaşma ile stratejik yönetim arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.7. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında toplam 78 adet anket formundan elde edilen verilere, SPSS 20.0 istatistik programı kullanılarak çalışmanın amaçları ve hipotezleri doğrultusunda regresyon ve korelasyon analizleri uygulanmıştır. Anket soruları analiz edilmeden önce ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin testler yapılmıştır. Uygulanan faktör analizi ile de kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliği test edilmiştir. Bulgular kısmında öncelikle araştırmaya katılan işletmelerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular verilmiştir.

4.7.1. İşletmelere Ait Demografik Bulgular

Bu bölüm iki alt başlıktan oluşturulmuş olup birincisi ankete katılan yöneticilerin bulgularının incelendiği bölüm ve ikincisi ankete katılan aile işletmelerinin bulgularının yer aldığı bölümdür.

4.7.1.1. Ankete Katılan Yöneticinin Bilgileri İle İlgili Bulgular

Bu bölümde ankete katılan yöneticiler hakkında genel bilgiler frekans ve yüzde değerleri ile açıklanmıştır.

Tablo 9: Cinsiyet Dağılımı Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	9	11,5	11,5	11,5
Erkek	69	88,5	88,5	100,0
Toplam	78	100	100	

Tablo 9’da belirtildiği gibi ankete katılan 78 yöneticinin cinsiyet dağılımına bakıldığında % 88,5’lik bölümü erkek, % 11,5’luk bölümü ise kadındır.

Tablo 10: Yaş Grupları Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
21-30 yaş arası	1	1,3	1,3	1,3
31-40 yaş arası	27	34,6	34,6	35,9
41-50 yaş arası	27	34,6	34,6	70,5
51-60 yaş arası	18	23,1	23,1	93,6
60 yaş üstü	5	6,4	6,4	100,0
Toplam	78	100,0	100,0	

Tablo10’a göre ankete katılan yöneticilerin büyük kısmı (%34,6) 31-40 yaş ve (%34,6) 41-50 yaş arasındadır. Çalışmaya katılanların % 23,1’lik kısmı 51-60 yaş aralığında iken % 6,4’lük kısmı ise 60 yaş ve üstü gruba dâhildir.

Tablo 11: Medeni Durum Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Evli	56	71,8	71,8	71,8
Bekar	22	28,2	28,2	100,0
Toplam	78	100,0	100,0	

Tablo 11’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerden %71,8’i evli ve %28,2’si ise bekârdır.

Tablo 12: Çocukların Meslek Seçimlerine Karışma Durumları İle İlgili Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Evet	34	43,6	43,6	43,6
Hayır	44	56,4	56,4	100,0
Toplam	78	100,0	100,0	

Ankete katılan yöneticilerden %43,6 oranında çocuklarının meslek seçimlerine karıştıklarını görülmektedir. %56,4'lük bir kısım ise çocuklarının meslek seçimlerine karışmadıklarını bildirmişlerdir.

Tablo 13: Yöneticilerin Eğitim Durumları

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
İlkokul	4	5,1	5,1	5,1
Ortaokul	6	7,7	7,7	12,8
Lise	16	20,5	20,5	33,3
Önlisans	16	20,5	20,5	53,8
Lisans/Üniversite	34	43,6	43,6	97,4
Y.Lisans	2	2,6	2,6	100,0
Toplam	78	100,0	100,0	

Tablo 13, ankete katılan yöneticilerin eğitim durumlarını göstermektedir. Buna göre ankete katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu olan %43,6'sı lisans, %20,5'i önlisans mezundur. Bu durum araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olduğunu göstermektedir. Ankete katılan 2 yönetici ise yüksek lisans mezundur.

Tablo 14: İşletmenin Kurucusu İle Yakınlık Derecesi Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Kendim	35	44,9	44,9	44,9
Oğlum	1	1,3	1,3	46,2
Babam	22	28,2	28,2	74,4
Dedem	1	1,3	1,3	75,6
Diğer	19	24,4	24,4	100,0
Toplam	78	100,0	100,0	

Tablo 14'e göre ankete katılan yöneticilerimizin %44,9'u işletmeyi kendi kurmuştur. İkinci sırada ise, yöneticilerin %28,2 babasının kurduğu işletmede çalıştığı görülmektedir. Tablo 14'deki diğer seçeneğinin içinde amcasının ve dayısının işletmesi olduğunu söyleyen katılımcılar yer almaktadır.

Tablo 15: Yöneticinin İşletmede Çalışma Süresi Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
1-5 yıl arası	29	37,2	37,2	37,2
6-10 yıl arası	20	25,6	25,6	62,8
11-15 yıl arası	9	11,5	11,5	74,4
16-20 yıl arası	8	10,3	10,3	84,6
21 yıl ve üstü	12	15,4	15,4	100,0
Toplam	78	100,0	100,0	

Tablo 15'a göre ankete katılan yöneticilerden %37,2'lik bir kısmı işletmede 1 ile 5 yıl arasında çalışmaktadır. İkinci sırada %25,6'lık bir oranla 6 ile 10 yıl arası çalışanlar gelmektedir. Ankete katılan işletme yöneticileri arasında %15,4'lik kısmı 21 yıldan fazladır işletmede çalıştığını söylemiştir.

4.7.1.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerle İlgili Tanımlayıcı Bilgiler

Bu bölümde ankete katılan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler, kuruluş yılları, kurulu şekilleri, şirketin sahipliği, ortaklık yapısı, dış ticaret faaliyetleri gibi soruların sonuçları yer almaktadır.

Tablo 16: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektörel Dağılımları Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Mermer	48	61,5	61,5	61,5
Gıda	9	11,5	11,5	73,1
Tarım	6	7,7	7,7	80,8
Diğer	15	19,2	19,2	100,0
Toplam	78	100,0	100,0	

Tablo 16'ya göre ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğunu (%61,5) mermer sektörü oluşturmaktadır. 78 işletmeden %61,5'i mermer ve doğal taş sektöründe faaliyet gösterirken %11,5'i gıda sektöründe faaliyet göstermektedir ve %7,7'si ise tarım sektöründe faaliyetlerini sürdürmektedir. Ankete katılanların %19,2'si ise kapı imalatı, silah üretimi ve damper, dorse imalatı gibi sektörlerde faaliyet göstermektedirler. Tablo 16'da da görüldüğüne göre mermer sektöründe yer alan işletmeleri büyük çoğunluğu oluşturmakta, ikinci sırada gıda sektörü gelmekte ve bunu tarım sektörü takip etmektedir. Bu durum Burdur ekonomisi açısından hiç şaşırtıcı değildir.

Tablo 17: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
1900-1950 arası	2	2,6	2,6	2,6
1951-1975 arası	5	6,4	6,4	9,0
1976-1980 arası	2	2,6	2,6	11,5
1981-1990 arası	8	10,3	10,3	21,8
1991-2000 arası	32	41,0	41,0	62,8
2001-2010 arası	25	32,1	32,1	94,9
2011-2013 arası	4	5,1	5,1	100,0
Toplam	78	100,0	100,0	

Tablo 17'deki veriler incelendiğinde ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun 1991 yılından sonra kurulduğu ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin %41'i 1991 ile 2000 yılları arasında kurulmuş, %32,1'i 2001 ile 2010 yılları arasında kurulmuş ve %5,1'i ise 2011 yılından sonra kurulmuştur.

Tablo 18: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kuruluş Şekilleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Aile işletmesi olarak kurulan	70	89,7	89,7	89,7
Aile işletmesi olarak kurulmayan	8	10,3	10,3	100,0
Toplam	78	100,0	100,0	

Tablo 18'in verilerine göre araştırmaya katılan işletmelerden %89,7'si aile işletmesi olarak kurulmuş geri kalan %10,3'ü ise aile işletmesi olarak kurulmamış sonradan aile işletmesine dönüşmüştür.

Tablo 19: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sahiplik Durumu Yüzdesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Tek bir aile üyesindedir	38	48,7	48,7	48,7
Tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluşmaktadır.	22	28,2	28,2	76,9
Kardeş ortaklığıdır	13	16,7	16,7	93,6
Kuzenler ortaklığıdır	2	2,6	2,6	96,2
Diğer	3	3,8	3,8	100,0
Toplam	78	100,0	100,0	

Tablo 19'un verilerine göre ankete katılan işletmelerin %48,7'si tek bir aile üyesinin %28,2'si ise tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluşmaktadır. Kardeş ortaklığı oranı %16,7 iken kuzen ortaklığı oranı ise %2,6 seviyesindedir. Diğer seçeneğini işaretleyenlerin oranı %3,8 olup bunun içinde dayı-yeğen ortaklığı ve amca-yeğen ortaklığı yer almaktadır.

Tablo 20: Araştırmaya Katılan İşletmenin Ortaklık Yapısı Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
% 100	61	78,2	78,2	78,2
%99-%50 arası	8	10,3	10,3	88,5
%49 ve daha az	3	3,8	3,8	92,3
Diğer	6	7,7	7,7	100,0
Toplam	78	100,0	100,0	

Tablo 20'ye göre ankete katılan işletmelerin %78,2 sinde işletmenin tamamı aile üyelerine aittir. İkinci sırada işletmenin %99'u ile %50 arasında sahipliği yüzdesi %10,3'dür.

Tablo 21: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Hukuki Statüleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Anonim şirket	22	28,2	28,2	28,2
Limited şirket	52	66,7	66,7	94,9
Tek şahıs işletmesi	4	5,1	5,1	100,0
Toplam	78	100,0	100,0	

Ankete katılan işletmelerin sahip oldukları hukuki statüleri incelendiğinde ilk sırayı %66,7 ile limited şirketin yer aldığı görülmektedir. Kuruluş işlemlerinin kolaylığı nedeniyle bu sonucun çıkması şartırcı değildir. İkinci sırada %28,2 ile anonim şirket ve %5,1 ile de tek şahıs işletmesi yer almaktadır.

Tablo 22: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısı Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
0-9 arası	10	12,8	12,8	12,8
10-49 arası	42	53,8	53,8	66,7
50-149 arası	20	25,6	25,6	92,3
150 ve daha fazla	6	7,7	7,7	100,0
Toplam	78	100,0	100,0	

Tablo 22’de ankete katılan işletmelerin çalışan sayıları görülmektedir. Tabloya göre işletmelerde %53,8 oranında 10 ile 49 arası personel çalışmaktadır. Bu oranı ikinci sırada %25,6 ile 50 ile 149 arası personel çalıştıran işletmeler takip etmektedir. Görüldüğü gibi aile işletmelerinin büyük çoğunluğu KOBİ kapsamında yer almaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin %12,8’i ise mikro işletme kapsamındadır.

Tablo 23: Araştırmaya Katılan İşletmeleri Şuan Yöneten Nesil Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
1. nesil	49	62,8	62,8	62,8
2. nesil	15	19,2	19,2	82,1
1. ve 2. nesil beraber	13	16,7	16,7	98,7
3. nesil	1	1,3	1,3	100,0
Toplam	78	100,0	100,0	

Tablo 23’deki verilere göre ankete katılan işletmelerin %62,8’lik oranla birinci nesil tarafından yönetildiği görülmektedir. İkinci nesil tarafından yönetilen şirket oranı %19,2 iken birinci ve ikinci nesil beraber yöneten işletme %16,7 oranındadır. Dikkat çekici bir diğer noktada ankete katılan sadece bir işletmenin üçüncü nesil tarafından yönetilmesidir.

Tablo 24: Araştırmaya Katılan İşletmelerde Düzenli Olarak Yönetim Kurulu Toplanma Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Düzenli toplantı yapılır	49	62,8	62,8	62,8
Düzenli toplantı yapılmaz	29	37,2	37,2	100,0
Toplam	78	100,0	100,0	

Tablo 24’e göre ankete katılan işletmelerin %62,8’inde düzenli olarak yönetim kurulu toplantıları yapılmaktayken %37,2’sinde ise düzenli olarak yönetim kurulu toplantıları yapılmamaktadır.

Tablo 25: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sahip Oldukları Belge Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Evet var	50	64,1	64,1	64,1
Hayır yok	28	35,9	35,9	100,0
Toplam	78	100,0	100,0	

Tablo 25'e göre ankete katılan işletmelerin %64,1'inde en az bir sertifika ya da belge vardır. %35,9'unda ise herhangi bir belge bulunmamaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerde bulunan sertifikalar ISO 9001, TSE, CE, TS EN 1917 şeklinde sıralanabilir.

Tablo 26: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dış Ticaret Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hayır yapmıyoruz	17	21,8	21,8	21,8
İthalat yapıyoruz	4	5,1	5,1	26,9
İhracat yapıyoruz	44	56,4	56,4	83,3
Hem ithalat hem ihracat yapıyoruz	13	16,7	16,7	100,0
Toplam	78	100,0	100,0	

Tablo 26'ya göre ankete katılan işletmelerden %56,4'ü ihracat yaptıklarını bildirmişlerdir. %21,8 işletme ihracat ve ithalat yapmadığını söylerken ankete katılanların %16,7'si hem ihracat hem de ithalat yaptıklarını söylemişlerdir. Katılanlardan %5,1'i sadece ithalat yapmaktadırlar.

Tablo 27: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Aile İşletmesine Bakış Açıları

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Tamamen avantajlıdır	24	30,8	30,8	30,8
Avantajlıdır	35	44,9	44,9	75,6
Ne avantajlı ne de dezavantajlı	15	19,2	19,2	94,9
Dezavantajlı	4	5,1	5,1	100,0
Toplam	78	100,0	100,0	

Tablo 27'ye göre ankete katılan işletmelerin %44,9'u aile işletmesi olmanın avantajlı olduğunu ve %30,8'i aile işletmesi olmanın çok avantajlı olduğunu söylemiştir. Araştırmaya katılanlardan %19,2'si kararsız kalmış ve %5,1'i de aile işletmesinin dezavantajlarının olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 28: İşletmelerin Kurumsallaşmayı Tanıma Durumları Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Evet	71	91,0	91,0	91,0
Hayır	7	9,0	9,0	100,0
Toplam	78	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 78 aile işletmesinden %91'i kurumsallaşma hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Ankete katılan işletmelerden sadece %9'u kurumsallaşma kavramını bilmediğini ifade etmiştir.

4.7.2. Güvenilirlik Analizi

Bir olayla ilgili değişkenleri ölçmek amacıyla, örneklere sorulan soruların birbirleriyle tutarlılıklarını ve olayı ortaya çıkarmadaki yeterliliklerini ortaya koyabilmeye güvenilirlik analizi denilmektedir. Çeşitli güvenilirlik analizi yöntemleri vardır. Bunlar arasında en kullanışlı olanı Cronbach Alfa katsayısıdır (İslamoğlu, 2011: 134).

Bu çalışmada 5'li likert ölçeği ile ölçeklendirilmiş kurumsallaşma ile ilgili 49 ifade ve stratejik yönetim ile ilgili 19 ifade yer almaktadır. Söz konusu ölçeklerin güvenilirlik analizleri ayrı ayrı Cronbach Alfa katsayısı yardımıyla açıklanmıştır.

Tablo 29: Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>İfade Sayısı</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kurumsallaşma ölçeği	49	.906
Stratejik Yönetim ölçeği	19	.912
Toplam	68	.926

Alfa katsayısının 0,60–0,80 aralığında bulunması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunun işareti sayılmaktadır. Bu aralığın üzerindeki alfa değerleri ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Kayış, 2009). Araştırmanın güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 29'da görülmektedir. Cronbach Alpha değerlerinden de anlaşılacağı üzere; ölçekler yüksek derecede güvenilir bulunmuştur (Akgül ve Çevik, 2003).

Güvenilirlik analizini aşağıdaki değer sıralamasına göre (İslamoğlu, 2011: 139):

$0,00 < \alpha < 0,40$ ise, sorular arasında güvenilirlik yoktur,

$0,40 < \alpha < 0,60$ ise, düşük bir güvenilirlik vardır,

$0,60 < \alpha < 0,80$ ise, oldukça yüksek bir güvenilirlik vardır,

$0,80 < \alpha < 1,00$ ise yüksek bir güvenilirlik var demektir.

4.7.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak çok sayıda elde edilmiş değişkeni daha az sayıdaki değişkene indirebilen çok değişkenli bir analiz tekniğidir (İslamoğlu, 2011: 238).

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının belirlenmesi için üç yöntem kullanılmaktadır. Bunlar korelasyon matrisinin oluşturulması, Bartlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleridir (Eroğlu, 2009). Araştırmada KMO değeri kurumsallaşma ifadeleri için ,708; stratejik yönetim ifadeleri için ise ,784 olarak hesaplanmıştır. İkinci bakılan test Bartlett testidir. Bartlett testinde Sig. değeri 0,000 anlamlıdır, yani değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur. KMO değeri 0,50'yi geçtiğinden ve Bartlett's testinde Sig. değeri anlamlı olduğundan veri seti faktör analizi için uygun bulunmuştur.

Verilerin daha anlamlı çıkabilmeleri için bazı sorular analizden çıkartılmıştır. Kurumsallaşmaya ilişkin ifadelerden faktör yükleri 0,46'dan daha düşük olan 27 ifade analizden çıkartılmıştır. Stratejik yönetim ile ilgili ifadelerden içerisinde 0,46'dan daha düşük faktör yükü olan ifade olmadığından hiçbiri çıkartılmamıştır.

Tablo 30: Kurumsallaşma sorularının KMO ve Bartlett Küresellik Değerleri

KMO ve Bartlett'in küresellik Testi			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,708
Bartlett'in küresellik testi sonuçları	Approx. Chi-Square	885,597	
	Df	231	
	Sig.	,000	

Çalışmanın sonuçları kurumsallaşma ifadeleri için KMO testi sonucu 0,708 olduğu ortaya çıkmıştır ve bu değer 0,600 den büyük olması örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Çalışmanın kurumsallaşma ifadeleri için Bartlett küresellik testi sonuçlarında sig. değeri 0,000 olduğu için 0,005'den küçüktür ve bu değer faktör analizi yapmanın yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 31: Stratejik Yönetim Sorularının KMO ve Bartlett Küresellik Değerleri

KMO ve Bartlett'in küresellik Testi			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,784
Bartlett'in küresellik testi sonuçları	Approx. Chi-Square	885,821	
	Df	171	
	Sig.	,000	

Çalışmanın stratejik yönetimle ilgili ifadelerin KMO değeri 0,784 çıktığı için bu kısımda da örnek sayısının yeterli olduğu görülmektedir. Aynı şekilde Bartlett küresellik testi sonuçları da 0,005 değerinden küçük çıkmış ve 0,000'dır. Bu durumda faktör analizi yapılabilecek ilişkinin varlığını göstermektedir.

4.7.3.1. Kurumsallaşma Değişkeninin Faktör Analizi

Çalışmanın bu bölümünde yukarıda verilmiş bilgiler ışığında kurumsallaşma ile ilgili ifadelerin faktör analizi sonuçları analiz edilecektir.

Öncelikle toplam varyans çıktısı tablosu oluşturulup çalışmada ortaya çıkacak olan faktör sayısı belirlenecek ve çıkan faktör sayısı sayesinde faktör analizleri yapılacaktır. Daha sonra dönüştürülmüş faktör yükleri tablosu ile faktörlerin kapsadığı değişkenler belirlenecektir.

Tablo 32: Kurumsallaşma İfadelerinin Açıklanan Toplam Varyans Çıktısı

Açıklanan Toplam Varyans									
	Başlangıç Özdeğerleri			Çıkartılmış Kareli Ağırlıklar Toplamı			Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	% Vary.	Küm. %	Toplam	% Vary.	Küm. %	Toplam	% Vary.	Küm. %
1	5,478	24,899	24,899	5,478	24,899	24,899	3,656	16,616	16,616
2	3,474	15,793	40,692	3,474	15,793	40,692	2,683	12,195	28,811
3	1,997	9,079	49,771	1,997	9,079	49,771	2,279	10,36	39,171
4	1,825	8,297	58,068	1,825	8,297	58,068	2,121	9,64	48,812
5	1,473	6,695	64,763	1,473	6,695	64,763	2,094	9,517	58,329
6	1,142	5,19	69,953	1,142	5,19	69,953	1,864	8,474	66,803
7	1,067	4,848	74,801	1,067	4,848	74,801	1,76	7,999	74,801
8	0,798	3,628	78,43						
9	0,706	3,21	81,64						
10	0,64	2,911	84,551						
11	0,523	2,376	86,927						
12	0,447	2,031	88,958						
13	0,416	1,89	90,849						
14	0,371	1,686	92,535						
15	0,333	1,515	94,05						
16	0,269	1,224	95,274						
17	0,234	1,065	96,339						
18	0,213	0,968	97,307						
19	0,201	0,912	98,219						
20	0,187	0,849	99,068						
21	0,134	0,61	99,678						
22	0,071	0,322	100						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Dönüşümlü faktör yükleri matrisinden elde edilen verilere göre kurumsallaşma bölümü yedi boyutta incelenecektir. Elde edilen boyutlar, faktör yükleri, faktörün açıklayıcılığı, One Sample Kolmogorov Smirnov testi değerleri ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 33’de belirtilmiştir.

Tablo 33: Kurumsallaşma İfadelerinin Açıklanan Toplam Varyans Çıktısı

Faktörün Adı	İfadeler	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	One Sample Kolmogorov Smirnov T.	Güvenilirlik Analizi
İş ve Çalışan Düzeni (İÇD)	S.07	0,868	24,899	,098	,875
	S.08	0,859			
	S.03	0,789			
	S.06	0,783			
	S.48	0,632			
Varislerin Eğitim Düzeyi (VED)	S.33	0,859	15,793	,192	,446
	S.36	0,793			
	S.32	0,766			
Organizasyon Şeması (OŞ)	S.14	0,763	9,079	,165	,678
	S.10	0,702			
	S.12	0,692			
Yönetim ve Aile Anayasası (YAA)	S.18	0,82	8,297	,160	,694
	S.17	0,775			
	S.19	0,588			
	S.20	0,409			
Yönetim Kurulu Oluşumu (YKO)	S.38	0,791	6,695	,182	,714
	S.37	0,687			
	S.43	0,653			
Yönetimde Profesyonellik (YP)	S.24	0,821	5,19	,033	,716
	S.25	0,75			
Aile İçi Demokrasi (AİD)	S.28	0,801	4,848	,024	,777
	S.29	0,798			

Tablo 33’de görüldüğü gibi kurumsallaşmanın yedi alt boyutu, faktör ağırlıkları, faktör açıklayıcılığı ve One Sample Kolmogorov Smirnov testi sonuçları yer almaktadır. Verilere One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi uygulanmış ve sonuç tablosunda Assymp.Sig. (Anlamlılık) satırındaki değerlerin istatistiksel anlamlılık hesaplamalarında sınır değeri kabul edilen 0,05’den büyük olması nedeniyle incelenen faktörlerin dağılımlarının normal olduğu görülmüştür. Dolayısıyla araştırmada parametrik test yöntemleri kullanılmıştır. Kurumsallaşma alt boyutlarının güvenilirlik testi sonuçları ise varislerin eğitim düzeyi alt boyutu dışında yüksek ve çok yüksek güvenilir çıkmıştır.

Kurumsallaşma soru setinin ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 34’de gösterilmiştir.

Tablo 34: Kurumsallaşma İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfade No	İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
K.01	Şirketin kurumsallaşmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır.	3,65	1,13
K.02	Kurumsallaşma sistemin kurulması demektir.	3,97	1,04
K.03	Çalışanlar belirlenmiş olan amaçlara uygun olarak işe yerleştirilmektedir.	3,75	1,09
K.04	Şirketin bir organizasyon şeması vardır.	3,41	1,19
K.05	Şirketin bir iş akış şeması vardır.	3,56	1,11
K.06	İşin kim tarafından yapılacağı bellidir.	3,91	1,00
K.07	İşin ne zaman yapılacağı bellidir.	3,93	1,06
K.08	İşin nasıl yapılacağı bellidir.	3,88	1,10
K.09	İşin sonucunun hangi departmanlara rapor edileceği bellidir.	3,74	1,19
K.10	Departmanlar arası bilgi akış formları yazılıdır.	3,44	1,19
K.11	Şirkette her çalışanın iş tanımı bellidir.	3,58	1,09
K.12	Şirketin organizasyon el kitabı vardır.	3,21	1,26
K.13	Aile üyesi olanlara daha geniş hak ve yetki verilmektedir.	3,43	1,28
K.14	Şirketin işleri örgüt şemasına uyarak işlemektedir.	3,34	1,23
K.15	Kurum içinde “biz” duygusu hakimdir.	3,58	1,19
K.16	Şirketin amaç, misyon ve vizyonu her çalışan tarafından açıkça bilinmektedir.	3,62	1,17
K.17	Şirketin başarısı için kilit noktalarda aile üyeleri bulunmaktadır.	3,64	1,17
K.18	Nihai kararları işletme sahibi karar vermektedir.	3,93	1,09
K.19	İşletmemizin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir aile anayasasına sahiptir	3,10	1,28
K.20	Şirketin halefi daha önceden belirlenmiştir.	3,10	1,30
K.21	Çalışan aile üyelerinin problemleri işe yansımaktadır.	2,80	1,23
K.22	Çalışan aile üyelerinin şirkette çalışmayan eşleri şirket işlerine müdahale ederler.	2,71	1,37
K.23	Ücret ve terfi sistemi performansa göre yapılmaktadır.	3,61	1,07
K.24	Aile bireyleri şirkette çalışmaya başlamadan önce başka bir şirkette çalışmaya başlamaktadırlar.	3,01	1,25
K.25	Şirketi iyi yönetebilmek için danışmanlık hizmeti alınmaktadır.	3,01	1,33
K.26	Şirkette aile konseyi vardır.	2,94	1,22

K.27	Aile üyelerinin şirkette çalışmaları için belli kriterler uygulanmaktadır.	3,03	1,14
K.28	Aile üyeleri tüm kararları oy birliği ile almaktadır.	3,30	1,17
K.29	Aileye ait bir işletmede çalışmaktan bireyler mutludurlar.	3,66	1,05
K.30	Aile üyesi olan ve olmayanlar şirket içi eğitimlere beraber katılmaktadırlar.	3,46	1,10
K.31	Kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plandadır.	2,85	1,25
K.32	Çocuklar işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almaktadırlar.	3,37	1,12
K.33	Çocuklar erken yaşlardan itibaren işletmeyi/yapılan işi tanımaktadırlar	3,21	1,21
K.34	Aile ve iş olayları birbirinden ayrı tutulmaktadır.	3,55	1,18
K.35	İşletmede çalışmayan çocuklar işletmeden pay almamaktadırlar.	3,32	1,22
K.36	Aile üyeleri yeterli yeteneğe sahip olmasalar da işletmede görev alırlar.	3,01	1,26
K.37	Aile üyeleri işletmede alt düzeyden başlayarak çalışmaktadırlar.	2,98	1,22
K.38	Hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği sık sık yapılan toplantılarda gündeme gelir ve tartışılır.	3,38	1,11
K.39	Aile üyeleri dahil herkes için performans değerlendirme sistemi mevcuttur.	3,12	1,14
K.40	Şirket çalışanı olmayan aile üyeleri de şirket işlerine müdahale etmektedir.	2,71	1,29
K.41	Üst yönetimde aileden olmayan profesyonel istihdam edilmektedir.	3,05	1,31
K.42	Aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar birbirlerinden fikir alışverişlerinde bulunurlar.	3,55	1,15
K.43	Aile üyeleri iş ile ilgili çatışmalarını-problemlerini yüz yüze konuşarak çözmeye çalışırlar.	3,56	1,12
K.44	Aile üyeleri problemlerin çözümünü zamana bırakırlar, tartışmazlar.	3,30	1,26
K.45	Aile üyeleri arasında güçlü bir iletişim vardır.	3,50	1,12
K.46	İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır	3,48	1,00
K.47	İşletmemizde demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapısı olup, tüm çalışanlar işletme süreçlerine dahil edilmektedir.	3,66	1,00
K.48	İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır	3,53	1,11
K.49	İşletmemizde tüm bireyler aracasız birbirleriyle iletişim kurar.	3,76	1,00

Tablo 33’de aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 33’de belirtilmiştir. Buna göre kurumsallaşma ifadelerinin genel olarak ortalamasının (3,39) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre

aile işletmelerinin kurumsallaşma kavramı hakkında çok fazla bilgi sahibi olmadıkları söylenebilir. Katılımcıların, kurumsallaşma sorularına verdikleri yanıtlar ve ortalamalar incelendiğinde, en yüksek ortalamayı (3,97) “Kurumsallaşma sistemin kurulması demektir.” ifadesi almıştır.

4.7.3.2. Stratejik Yönetim Değişkeninin Faktör Analizi

Çalışmanın bu bölümünde yukarıda verilmiş bilgiler ışığında stratejik yönetim ile ilgili soruların faktör analizi sonuçları analiz edilecektir.

Tablo 35: Stratejik Yönetim Değişkenine İlişkin Toplam Varyans Çıktısı

Toplam Varyans Çıktısı									
İfade	Başlangıç Özdeğerleri			Çıkartılmış Kareli Ağırlıklar Toplamı			Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Vary. %	Küm. %	Toplam	Vary. %	Küm. %	Toplam	Vary. %	Küm. %
1	7,53	39,629	39,629	7,53	39,629	39,629	3,383	17,805	17,805
2	2,207	11,618	51,248	2,207	11,618	51,248	3,289	17,308	35,113
3	1,506	7,927	59,175	1,506	7,927	59,175	2,788	14,675	49,787
4	1,253	6,597	65,772	1,253	6,597	65,772	2,142	11,272	61,059
5	1,068	5,621	71,393	1,068	5,621	71,393	1,963	10,333	71,393
6	0,881	4,639	76,032						
7	0,781	4,11	80,141						
8	0,64	3,37	83,511						
9	0,56	2,948	86,459						
10	0,425	2,235	88,694						
11	0,397	2,088	90,783						
12	0,361	1,901	92,684						
13	0,301	1,583	94,267						
14	0,278	1,461	95,728						
15	0,257	1,354	97,082						
16	0,214	1,126	98,207						
17	0,144	0,76	98,968						
18	0,117	0,614	99,582						
19	0,079	0,418	100						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Tablo 35’de görüldüğü üzere toplamda stratejik yönetimle ilgili 19 ifade analize dahil edilmiştir. Başlangıç özdeğerleri sütununda 5 değer 1’den yüksek olduğu görülmektedir. Yani değişkenler 5 faktör altında toplanabilecektir. Bu bilgiyi çıkartılmış kareli ağırlıklar toplamı sütunundan da net bir şekilde görülebilmektedir. Son sütunda yer alan dönüştürülmüş kareli ağırlıklar toplamı bu 5 boyutun stratejik yönetim konusunun toplam varyansının % 71,393’ünü açıkladığını göstermektedir.

Tablo 36: Stratejik Yönetim Alt Boyutları Ve Faktör Yükleri Tablosu

Faktörün adı	İfadeler	Faktör ağırlıkları	Faktörün açıklayıcılığı (%)	One Sample Kolmogorov Smirnov T.	Güvenilirlik Analizi
Stratejik Planlama Süreci (SPS)	S.02	0,752	39,629	,163	,873
	S.07	0,726			
	S.01	0,725			
	S.03	0,710			
	S.06	0,549			
Stratejik Yönetime Geçiş (SYG)	S.19	0,808	11,618	,073	,865
	S.13	0,752			
	S.18	0,750			
	S.17	0,675			
	S.16	0,570			
Strateji İşletme İlişkisi (Sİİ)	S.14	0,744	7,927	,286	,803
	S.08	0,681			
	S.09	0,678			
	S.12	0,638			
	S.15	0,611			
Organizasyon Şeması Adaptasyonu (OŞA)	S.04	0,809	6,597	,054	,752
	S.05	0,693			
Çevre ve strateji etkileşimi (ÇSE)	S.11	0,897	5,621	,086	,760
	S.10	0,810			

Tablo 36’da görüldüğü gibi stratejik yönetimin beş alt boyutu, faktör ağırlıkları, faktör açıklayıcılığı, One Sample Kolmogorov Smirnov testi sonuçları ve güvenilirlik testi sonuçları ifade edilmektedir. Verilere One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi uygulanmış ve sonuç tablosunda Assymp.Sig. (Anlamlılık) satırındaki değerlerin istatistiksel anlamlılık hesaplamalarında sınır değeri kabul edilen 0,05’den büyük olması nedeniyle incelenen faktörlerin dağılımlarının normal olduğu görülmüştür. Dolayısıyla araştırmada parametrik test yöntemleri kullanılmıştır. Güvenilirlik testi sonucunda stratejik yönetim alt boyutlarının Cronbach Alpha değerleri ,750’den yukarı çıktığı için oldukça yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Stratejik yönetim soru setinin ortalama değerleri ve standart sapma değerleri Tablo 37’de gösterilmiştir.

Tablo 37: Stratejik Yönetim İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	İfadeler	Ortalama	Standart sapma
S.1	İşletmemizin belli bir misyonu ve vizyonu vardır.	3,93	1,18
S.2	İşletmemizin misyonu ve vizyonu işletme faaliyetlerini eksiksiz destekler.	3,85	1,07
S.3	İşletmemizin amaç ve hedefleri vardır.	4,08	0,94
S.4	İşletmemizin stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hâle getirilir.	3,44	1,11
S.5	İşletmemizin stratejik plânı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin de prosedürünü içerir.	3,47	0,98
S.6	İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir.	3,56	1,05
S.7	İşletme stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir.	3,70	1,02
S.8	İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir.	3,82	0,86
S.9	İşletmemizin organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir.	3,85	0,94
S.10	Rekabette avantaj sağlayabilecek stratejik işbirlikleri işletmemiz için faydalıdır.	3,70	0,96
S.11	Stratejik amaçlara ulaşmamızda İnsan Kaynakları büyük önem taşır.	3,62	0,92
S.12	Alt kademe yöneticileri işletme stratejileri ile ilgili görüş bildirirler.	3,71	0,99
S.13	İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir.	3,76	0,93
S.14	İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır.	3,70	0,98
S.15	Alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilir.	3,70	0,89
S.16	İşletme stratejimiz belirlenirken işletmemizin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir.	3,79	1,02
S.17	İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir.	3,74	0,91
S.18	Stratejilerin belirlenmesi sürecinde alt kademe yöneticilerin görüşleri büyük önem taşır.	3,61	0,99
S.19	İşletme stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plân ve bütçeler yapılır	3,78	0,94

Aile işletmelerinin stratejik yönetime yönelik tutumlarının değerlendirilmesi sonucunda Tablo 37'deki verilere ulaşılmıştır. Her bir ifadenin ortalama değeri ve standart sapması tabloda belirtilmiştir. Bu veriler ışığında, araştırmaya katılan aile işletmelerinin stratejik yönetim ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde, genel olarak (3,72) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre aile

işletmelerinin stratejik yönetim konusunda da çok fazla bilgi sahibi olmadıkları görülmektedir. Tablo 37’de en yüksek ortalamayı (4,08) “İşletmemizin amaç ve hedefleri vardır.” almıştır.

4.7.4. Korelasyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde kurumsallaşma alt boyutları ile stratejik yönetim alt boyutlarının arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için gerçekleştirilen pearson korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular tablo 38’deki Korelasyon matrisinde verilmiştir. Korelasyon analizi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ve yönünü belirlemeye yardımcı olur (Durmuş vd., 2011).

Tablo 38: Kurumsallaşma ve Stratejik Yönetim Alt Boyutları Korelasyon Matrisi

Değişkenler	SPS	SYG	Sİİ	OŞA	ÇSE	İÇD	VED	OŞ	YAA	YKO	YP	AİD	K	SY
SPS	1													
SYG	,619(*)	1												
Sİİ	,528(*)	,536(**)	1											
OŞA	,604(**)	,454(**)	,229*	1										
ÇSE	,256(*)	,317(**)	,439**	0,61	1									
İÇD	,387(*)	,456(**)	,238*	0,16	,264(*)	1								
VED	,107	,019	,197	,221	,018	,148	1							
OŞ	,334(*)	,167	,034	,414(**)	-,115	,196	,239(*)	1						
YAA	,119	,197	-,017	-,119	-,004	,257(*)	,259(*)	,277(*)	1					
YKO	,383(*)	,421(**)	,234*	,263(*)	,214	,423(**)	,283(*)	,305(*)	,173	1				
YP	,097	-,046	-,189	,396(**)	-,032	-,078	,320(**)	,387(*)	,072	,196	1			
AİD	,318(*)	,100	,740	,320(**)	-,054	,164	,457(**)	,255(*)	,312(*)	,302(*)	,304(**)	1		
K	,427(*)	,360(**)	,067	,422(**)	,105	,612(**)	,623(**)	,616(*)	,602(*)	,644(*)	,437(**)	,601(**)	1	
SY	,867(*)	,840(**)	,773*	,612(**)	,487(**)	,430(**)	,025	,230(*)	,124	,425(**)	,023	,216	,382**	1
Pearson Correlation (Korelasyon) ve Sig. (Anlamlılık)														
** . Korelasyon, r=0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)														
* . Korelasyon, r=0,05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)														

Tablo 38’de oluşturulan korelasyon tablosunda kurumsallaşma ve stratejik yönetim alt boyutlarını birbirleri ile olan ilişkileri ve kurumsallaşma boyutu ile stratejik yönetim boyutunun birbirleri ile olan ilişkileri ortaya çıkmaktadır.

Tablo 38’deki bulgulara göre:

- “Stratejik Planlama Süreci (SPS)” ile “Stratejik Yönetime Geçiş (SYG)” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($b = 0,619$, $r < 0,05$) bulunmaktadır.
- “Strateji İşletme İlişkisi (Sİİ)” ile “Stratejik Yönetime Geçiş (SYG)” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($b = 0,536$, $r < 0,01$) bulunmaktadır.
- “Organizasyon Şeması (OŞA)” ile “Stratejik Planlama Süreci (SPS)” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($b = 0,604$, $r < 0,01$) bulunmaktadır.
- “Çevre ile Strateji Etkileşim (ÇSE)” ile “Strateji İşletme İlişkisi (Sİİ)” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($b = 0,439$, $r < 0,01$) bulunmaktadır.
- “Organizasyon Şema (OŞ)” ile “Organizasyon Şeması (OŞA)” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($b = 0,414$, $r < 0,01$) bulunmaktadır.
- “Yönetim Kurulu Oluşumu (YKO)” ile “Stratejik Yönetime Geçiş (SYG)” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($b = 0,421$, $r < 0,01$) bulunmaktadır.
- “Yönetim Kurulu Oluşumu (YKO)” ile “İş ve Çalışan Düzeni (İÇD)” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($b = 0,423$, $r < 0,01$) bulunmaktadır.
- “Yönetimde Profesyonellik (YP)” ile “Organizasyon Şeması (OŞA)” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($b = 0,396$, $r < 0,01$) bulunmaktadır.
- “Aile İçi Demokrasi (AİD)” ile “Varislerin Eğitim Düzeyi (VED)” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($b = 0,0457$, $r < 0,01$) bulunmaktadır.
- “Kurumsallaşma (K)” ile “Varislerin Eğitim Düzeyi (VED)” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($b = 0,623$, $r < 0,01$) bulunmaktadır.
- “Kurumsallaşma (K)” ile “Yönetim Kurulu (YK)” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($b = 0,644$, $r < 0,05$) bulunmaktadır.
- “Stratejik Yönetim (SY)” ile “Stratejik Yönetime Geçiş (SYG)” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($b = 0,840$, $r < 0,01$) bulunmaktadır.

➤ “Stratejik Yönetim (SY)” ile “Organizasyon Şeması (OŞA)” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($b= 0,612$, $r<0,01$) bulunmaktadır.

➤ “Kurumsallaşma (K)” ile “Stratejik Yönetim (SY)” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($b= 0,382$, $r<0,01$) bulunmaktadır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre değişkenler arasında ileri sürülen ilişkinin varlığı ispatlanmıştır.

4.7.5. Regresyon Analizi

Kurumsallaşma değişkeni üzerinde stratejik yönetim değişkeninin açıklama düzeyinin belirlenmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmanın bağımlı değişkeni olan kurumsallaşma ile bağımsız değişkeni stratejik yönetim boyutları arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini öğrenebilmek amacıyla regresyon analizine tabi tutulmuş ve Anova tablosundaki değerler Tablo 39’da belirtilmiştir.

Tablo 39: Kurumsallaşma ve Stratejik Yönetim Anova Analizi

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,596	1	3,596	12,847	,001 ^a
	Residual	21,276	76	,280		
	Total	24,872	77			
a. Predictors: (Constant), stratejik yönetim						
b. Dependent Variable: kurumsallaşma						

Tablo 39’a göre kurumsallaşma ve stratejik yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır. Sig. Değer 0,05 den küçük çıktığı için kurumsallaşma ve stratejik yönetim arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilir.

Tablo 40: Kurumsallaşma ve Stratejik Yönetim Arasında Katsayı Tablosu

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,116	,370		5,715	,000	1,379	2,853
	Stratejik yönetim	,351	,098	,380	3,584	,001	,156	,546
a. Dependent Variable: kurumsallaşma								

Tablo 40'a göre % 5 anlamlılık düzeyinde kurumsallaşma ve stratejik yönetim ilişkisi sig. Değeri 0,05 den küçük olduğu için anlamlıdır. Burada stratejik yönetimin kurumsallaşmaya etkisi olan β değeri % 38'dir.

Tablo 40'daki değerler $Y = a + bX$ denkleminde yerleştirildiğinde;

$$Y = 2,116 + 0,351X$$

eşitliği elde edilir. Formüle göre stratejik yönetimdeki 1 birimlik artış aile işletmelerinin kurumsallaşmasında 0,351 birimlik bir artışa yol açmaktadır.

4.7.6. Hipotez Testi

Araştırmanın temelini oluşturan daha önceden belirlenmiş olan hipotezler bu aşamada regresyon analizi yapılarak test edilmiştir. Tablo 41'de gösterilen unsurlar; beta katsayıları (β) ve anlamlılık (ρ) değerleridir.

Tablo 41: Stratejik yönetim ile Kurumsallaşmanın Alt Boyutları Regresyon Analizi

Alt Boyutlar		Stratejik Yönetim	
Kurumsallaşma Alt Boyutları	İş ve Çalışan Düzeni	β	0,390
		ρ	0,001
	Varislerin Eğitim Düzeyi	β	0,003
		ρ	0,983
	Organizasyon Şeması	β	0,220
		ρ	0,081
	Yönetim ve Aile Anayasası	β	0,086
		ρ	0,504
	Yönetim Kurulu Oluşumu	β	0,394
		ρ	0,001
	Yönetimde Profesyonellik	β	0,035
		ρ	0,780
	Aile İçi Demokrasi	β	0,203
		ρ	0,104
Kurumsallaşma		β	0,339
		ρ	0,004

Tablo 41'deki analiz sonucu ortaya çıkan verilere göre kurumsallaşma alt boyutları ile stratejik yönetim arasında pozitif bir ilişki (sig. = 0,001 < 0,05) tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucu elde edilen verilere göre kurumsallaşma alt boyutu olan iş ve çalışan düzeni (İÇD) ile stratejik yönetim arasında oluşan β değeri 0,390

olarak belirlenmiştir. Analiz sonucu elde edilen bir diğer veri de stratejik yönetim ile kurumsallaşma alt boyutlarından yönetim kurulu oluşumu (YK) arasında oluşan β değeri 0,394 olarak belirlenmiştir. Bu değer yanında stratejik yönetim ile kurumsallaşma genel boyutu arasında oluşan ilişki 0,339 olarak bulunmaktadır. Bu değer stratejik yönetimin kurumsallaşma üzerinde %33,9 oranında etkili olduğunu ve stratejik yönetim ile kurumsallaşma sürecinin %33,9 daha etkili hale gelebileceğini ifade etmektedir. Bu sebeple hipotezler kabul edilmiştir.

Hipotez testi analizi aşağıdaki tablo 42’de daha net bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 42: Hipotez Testi Sonuçları

	Hipotez	<i>Anlamlılık (p)</i>	<i>K/R*</i>
H₁	Kurumsallaşma alt boyutlarından iş ve çalışan düzeni ile stratejik yönetim arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,05	K
H₂	Kurumsallaşma alt boyutlarından yönetim kurulu oluşumu ile stratejik yönetim arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,05	K
H₃	Kurumsallaşma ile stratejik yönetim arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,05	K

*K: Kabul, R: Ret

Tablo 42 araştırmada geliştirilen hipotezlere ilişkin sonuçları göstermektedir. Bu sonuca göre stratejik yönetim ile kurumsallaşma alt boyutları arasında olumlu bir ilişki olduğu kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde ortaya çıkan teknolojik gelişmeler ve küreselleşme işletmelerin hayatta kalmalarını zor bir durum haline getirmektedir. İşletmeler yönetim anlayışlarını yeni gelişmelere göre düzenleyerek yoğun rekabet ve küreselleşmenin olumsuzluklarını engelleyebilecek güçler kazanmak durumundadırlar. İşletmelerin asıl amacı olan sürdürülebilirlik ve hayatta kalma mücadeleleri rekabet şartlarının ağırlaşması sebebiyle başarılması imkânsız gibi görünen bir görüntüye bürünmektedir. Geleneksel işletme anlayışında işletmeleri rakiplerini birebir tanıma şansına sahipken günümüzde kıtalar arası büyük işletmeler ve birbirlerini tanıma fırsatı olmayan rakip firmalar pazarda hayat mücadelesi vermektedir. Özellikle Türkiye’de ve genel olarak Dünya’da işletmelerin büyük çoğunluğunun aile işletmesi olması ve atadan kalma yöntemlerle yönetiliyor olması aile işletmelerinde sürdürülebilirliği daha da fazla önemli bir hale getirmektedir.

Aile işletmeleri geleneksel yönetim anlayışlarından vazgeçip yeni düzene uygun yeni yönetim biçimleri geliştirmek zorundadırlar. Bu yeni yönetim anlayışlarının temelini kurumsallaşma süreci kendi içinde barındırmaktadır. Kurumsallaşma aile işletmeleri için sorunların çözümünde kullanabileceği sistemi kapsamaktadır. Bunun en önemli adımlarından biri yönetim biçiminin yenilenmesi ve düzenlenmesidir.

Kurumsallaşma süreci bir aile işletmesi için en üst yönetim kademesinden an altta bulunan personel kademesine kadar bütün bir işletmeyi içine alan bir sistem değişimidir. Bu sebeple kurumsallaşmaya destek olabilecek farklı yönetim biçimlerinin de aile işletmelerinde uygulanmaları faydalı olacak ve kurumsallaşma sürecinin olumlu yönde etkilenmesi sağlanabilecektir. Stratejik yönetim bu desteklerden birisidir. Stratejik yönetim; kurumsallaşma sürecinde aile işletmelerine destek olabilecek ve kurumsallaşmanın en önemli adımı olan yönetimin bir sistem içine dahil edilmesini daha kolay biçimde başarmasını sağlayabilecek bir çıkış noktası olarak karışımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada aile işletmelerinde stratejik yönetimin kurumsallaşma süreci üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Kurumsallaşma alt boyutları ile stratejik yönetim arasındaki ilişki belirlenmiştir.

Araştırmanın aile işletmelerine kurumsallaşma düzeyleri ile ilgili sorular sorulmuş ve bu sorular karşılığında kurumsallaşma alt boyutları elde edilerek aile

işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin daha net anlaşılması sağlanmıştır. Belirlenmiş olan yedi alt boyut toplam boyutları %74,8 oranında temsil etmekte ve yeterli düzeyde bilgiye sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın stratejik yönetim boyutunda beş alt boyut oluşturulmuş ve bu beş alt boyut toplam varyansın %71,3'lük bir kısmını açıkladığı görülmüştür. Oluşturulmuş beş alt boyut, stratejik planlama süreci, stratejik yönetime geçiş, strateji işletme ilişkisi, organizasyon şeması adaptasyonu ve çevre ile strateji etkileşimi alt boyutlarıdır.

Araştırmada veriler korelasyon analizi ve regresyon analizi ile çözümlenmiştir. Stratejik yönetimin kurumsallaşma üzerinde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yani stratejik yönetim uygulamaları sayesinde aile işletmeleri kurumsallaşma sürecinde daha başarılı olmakta ve %38 oranında başarıya daha da yakınlaşmaktadırlar. Stratejik yönetim, işletme içinde bir sistem oluşumu ve bir düzen olarak düşünüldüğünde aile işletmelerinin yapısında olmayan sistemli yapının stratejik yönetim sayesinde ortaya çıktığı görülmüştür. Kurumsallaşmanın da temelini oluşturan sistemli bir yönetim anlayışının stratejik yönetimin alt adımları olan misyon, vizyon tanımı, amaç ve hedeflerin belirlenmesi geleceğe yönelik planların yapılması gibi argümanlar kullanılarak kurumsallaşma sürecinin etkilerini arttırıcı ve başarı oranını yükseltici desteklerde bulunmaktadır.

Stratejik yönetim ile kurumsallaşmaya çalışan aile işletmelerinin şunlara dikkat etmesi gerekmektedir:

- Yapılan araştırma sonucunda stratejik yönetimin kurumsallaşma üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu yüzden aile işletmelerinin stratejik yönetime önem göstermeleri kurumsallaşma sürecini etkilemektedir.
- Kurumsallaşmak için gerekli çalışmalara başlamadan önce stratejik planlama sürecine geçilmeli ve atılacak adımlar belirlenmelidir.
- Stratejik planlama aşamasından sonra üst yönetim stratejik yönetime uyumlu hale getirilmeli ve işletmede yönetim anlayışı stratejik yönetim ile değiştirilmelidir.

➤ Yönetimin değişimi sonrasında işletme ile uyumlu stratejiler belirlenmelidir. Stratejiler belirlenirken bu stratejiye uyumlu bir biçimde organizasyon şemasında değişimler yapılmalı ve yeterli sayıda yetkin personel bulundurulmalıdır.

Araştırmanın sonuçlarına göre daha önceden belirlenmiş olan hipotezlerin 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edildiği görülmektedir.

Çalışmanın sonuçları literatürdeki yer alan çalışmalarla benzer sonuçlar vermiştir. Taşhan (2010) yapmış olduğu çalışmada, stratejik yönetimin kurumsallaşma üzerinde etkili olduğunu bunun yanında diğer değişkenlerin kurumsallaşma üzerinde kayda değer bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur. Durur (2009) yapmış olduğu çalışmada aile işletmeleri üzerinde stratejik yönetimin çok etkili olduğunu ve aile işletmelerinin büyüme stratejilerine büyük değer kattığını belirtmektedir.

Sonuç olarak; kurumsallaşma ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiyle ilgili olarak, araştırmaya katılan aile işletmelerinde, kurumsallaşma ile stratejik yönetim arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Stratejik yönetime verilen önem arttıkça kurumsallaşma düzeyi artmaktadır. Kurumsallaşma ve stratejik yönetim arasındaki ilişkileri test etmeye yönelik daha fazla araştırma yapılması faydalı olabilecektir. Aynı alanda ve çevrede daha çok araştırmanın gerçekleştirilmesi konuyu anlaşılır kılacaktır.

KAYNAKÇA

- Aile Şirketleri Araştırması (Pwc), (2012), *Aile Şirketleri*,
www.pwc.com/tr/ailesirketi (19,02,2013)
- Ak, B., (2010), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri; Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Akdemir, A., (2012), *Stratejik Yönetim*, (Editörler: Akdemir,A., Ulukan, C.İ.), Anadolu Üniversitesi Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayını, Yayın no: 2681, Eskişehir.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003), *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Emek Ofset Ltd. Şti., Ankara.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, C.22 S.4, (4-21).
- Alacaklıoğlu, H., (2009), *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*, Kaizen Yayınları, İstanbul.
- Alayoğlu, N., (2006a), “Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetim ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Alayoğlu, N., (2006b), “Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesinde Adil Bir Sistem Kurulmasının Aile İşletmelerinin Başarısındaki Rolü Ve Önemi”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Alkış H., Temizkan,V., (2010), “İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler)Karabük Demir Çelik Sektörü Örneği”, *Ekonomik Yaklaşım*, C.21 S.76, (73-92).
- Ankara Sanayi Odası,(ASO), (2005) *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara.
- Apayın, F., (2009), “Kurumsal Teori Ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.10 S.1, (1-22), Sivas.

- Arslan, E.T., (2006) “Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticilerin İkilimleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Asunakutlu, T., Avcı, U., (2010), “Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 15, S: 2, (93-109), Isparta.
- Aşan, C., (2010), “Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aşgın, S., (2008), *Stratejik Yönetim*, TC. İçişleri Bakanlığı, Yayın No: 649, Ankara.
- Ateş, Ö., (2003), “Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Athanassiou, N., Crittenden, W.F., (2002), “Founder Centrality Effects on the Mexican Family Firm’s Top Management Group: Firm Culture, Strategic Vision and Goals, and Firm Performance”, *Journal of World Business*, 37(2), 139-150.
- Atılgan, T., (2003), “Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç”, *Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri*, Nisan , Antalya, (100-114).
- Aydiner, T., (2008), “Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi: İzmit Ticaret Odası’na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Barry, B.W., (1986), *Strategic Planning Workbook Forpublic And Nonprofit Organization*, St. Paul, Amherst H, Winder Foundation.
- Bayar, N., *Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli*, http://www.nihatbayar.com/aile_isletmelerinde_uc_daire.html (21/01/2014)

- Bayer, E., (2005), “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşmama Nedenlerinin Belirlenmesi”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.7 S.3, (125-142), Ankara.
- Benght K.,(1993) *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, Ziya Kütevin, Eshar Kütevin (Çev.), İnkılap Kitabevi, 1. baskı, İstanbul.
- Bilgin, N., (2007),“Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, , Ankara.
- Bingöl, D., Sığırı, Ü., Tunçay, A., Coşkun, E., (2010), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (Efqm) Mükemmellik Modeli”: Aras Kargo Örneği”, *4. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Bozkurt R., (2004), “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması”, *Anahtar Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, C.2, (14-15).
- Bozkurt, Ö.Ç., ve Babacan, M., (2012), *İlkeler ve İşlevlerle İşletme*,(Editör: Muazzez Babacan), Detay yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ., (2010) “Kurumsallaşmış Aile İşletmelerinde Çalışanların Girişimcilik Profilinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Sakarya İli Örneği”, *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, (61-67), Zonguldak.
- Bryson, J.M., (1988), *strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations*, Jossey Bass, San Francisco.
- Büte, M., (2008) , “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar”, *III. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 78, 18-19 Nisan, İstanbul.
- Çelik, M., Ayas, N., Koç, İ., Öztürk, F., (2006), “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreçleri Ve Çanakkale İlinde Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi”, *2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

- Dailey, R.C.T.E. Reusling, R.F.Demong, (1977), *Uncertainty and The Family Corporation, Journal of General Management*, Georgia.
- Demirdizen, Ö., (2012), “Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı Ve Kamuda Gelişimi”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 31 (1-23), Temmuz – Ağustos, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – Kırgızistan.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (2006), *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, DPT Yayını, 2. Sürüm.
- Dikmen, Ç., Çakınberk, A., Aksel, İ., Çakır, A., (2006), “Aile İşletmelerinde Yönetimin Devredilmesi Sürecinde Varisten Beklenen Özelliklerin Belirlenmesi: İstanbul Örme Sanayicileri Derneği (ÖRSAD) Üyelerine Bir Uygulama”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Dinler, A., M., (2009), “Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon Ve Misyon”, *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, Yıl:5 Sayı:2, (1-8).
- Dönmez, N., (2009), “Aile şirketlerinde Kurumsallaşma ve Yönetimin Devri: Uşak OSB’nde Örnek Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Drucker, P., (1999), *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, İ. Bahçivangil (Çev.) Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2011), *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, 4. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Durur, E, (2009), “Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim ve Finansal Planlama, Gaziantep İli Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A., & Miske, G.A. (2002), “Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession”, *Journal of Business Venturing*, 17(2), (143–162).

- Erdoğmuş, N., (2007), *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşanın Yetiştirilmesi*, 1. Baskı, İgiad Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu, A. (2009), *Faktör Analizi*, (Editör: Ş. Kalaycı), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, (321- 331).
- Fındıkçı, İ., (2011), *Aile İşletmeleri*, Alfa Yayınları, Genişletilmiş 4. Basım, İstanbul.
- Genç N.,Karcioğlu F., (2004), “Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri, bir uygulama”, *I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Gersick, K. E. (Ed.). (1997), “Generation To Generation: Life Cycles Of The Family Business”, *Harvard Business Press*.
- Göksel A., Aydınlan, B., (2012), “İşletmelerde Kuşaklararası Yönetim Değişim Sürecinde Önceki Kuşanın Gösterdiği Davranış Modelleri ve Bu Davranış Modellerinin Takipçinin Cinsiyetine Göre Farklılaşmasının Niteliksel Analizi”, *5. Aile İşletmeleri Kongresi, Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Güçlü, N., (2003), “Stratejik Yönetim”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Gazi Üniversitesi, C.23 S.2, (61-85).
- Gümüştekin, E.G.,(2004), “Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi Ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama” *I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Gümüştekin, E.G.,(2005), “KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği”, *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.6 S.1, (71-93), Sivas.
- Günel R., (2005), “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşaağ Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Günel,R., Yalçın,A.,(2004), “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşaağ Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri”, İstanbul Kültür Üniversitesi, *I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.

- Handler, W. C. (1990). "Succession İn Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur And Next Generation Family Members", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C.15 S.1, (37–51).
- Haşit, G., Develioğlu, K., (2004) "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Her Zaman Çözüm mü?: Vekalet Yaklaşımı Ve Bir Uygulama" İstanbul Kültür Üniversitesi, *I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Türkiye'nin En Eski Şirketleri, *Eko Dialog Özgün Ekonomi Ve Makale Arşivi Sitesi* http://www.ekodialog.com/istatistik/ozel_stat/es_sirket.html (29/01/2014).
- İslamoğlu, A., H., (2011), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- İşeri, M. ve Çağlar, N. (2004); "1998-2002 Döneminde IMKB Şirketlerinde Performans Belirleyicileri", İstanbul Kültür Üniversitesi, *I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Jeffs, C., (2008), *Strategic Management*, Sage Publications. London.
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö.Ç., Oktar, Ö.F., Türk, M., (2013), "Aile işletmelerinde Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Yönetim Fonksiyonları ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Year:6 Number 11, Summer, (127-144).
- Kalkan, Veli Denizhan (2006), "Aile Şirketlerinde Süreklilik Yönetimi" , *Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, C.30 S.1, (71–87).
- Karpuzoğlu, E.,(2004a), "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", İstanbul Kültür Üniversitesi, *I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E., (2004b), "Gelecek İçin Aile Anayasası", *I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Karabulut, T.A., (2008), "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya Ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe

- Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.25 S.2, (643-676), İstanbul.
- Kayış, A. (2009), *Güvenilirlik Analizi*, (Editör: Ş. Kalaycı), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, (404- 419).
- Kebeci, T., (2011) *Aile İşletmelerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma*, İkinci Adam Yayınları, İstanbul.
- Khanin. D.,Turel, O., Mahto, R. V., (2012), “How to Increase Job Satisfaction and Reduce Turnover Intentions in the Family Firm : The Family-Business Embeddedness Perspective”, *Family Business Review*.
- Kıran, C. (2007), “Aile şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB’deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.
- Kıray, R.,O., (2010), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Yönetimin Devri: Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kıracı, M., Alkara, İ.,(2009), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama işletmeleri Üzerine Bir araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği” *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C.XI S.I, (167-197), Afyon.
- Kocabaş, F., Baytekin, E.P., (2004) “Aile İşletmelerinde Nepotizm Ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri” *I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Koçel, T., (2001), *İşletme Yöneticiliği*, Beta yayıncılık, 8. Baskı, İstanbul
- Koçel, T., (2004), “Önsöz ve Sunuş”, *I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Köse, A., (2008), *Stratejik Yönetim*, Kum Saati Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

- Lansberg, Ivan ve Astracham, Joseph H., (1988) “ Influence of Family Realtionships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors”, *Family Business Review*, Vol.7, No.1.
- Longenecker, J.,G., Moore, C.,W., (1991), “Small Business Management: An Enterpreneurial Emphasis”, 8th ed, Cincinatti: *South-Western Publishing Co.*
- March, J.,G.,(1996), “Continuty and Change in Theories of Organizational Action.”, *Administrative Science Quarterly*.
- Neubauer .F., Lankise, A.,(2002), “The family business: its governance for sustainability” Newyork. ABD.
- Olson P., D., vd, (2003), “The Impact Of The Family And The Business On Family Business Sustainability”, *Journal Of Business Venturing* , Volume 18 Issue. 5, (639-666).
- Ongar, C., (2011), “Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar: Eskişehir’deki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özalp, İ., Besler, S., & Oruç, İ. (2012). “İşletmelerde Yöneticilerin Stratejik Araç Algısı ve Kullanım Amaçları”, *Anadolu University Journal of Social Sciences*, C.12 S.2, (123-135).
- Özarallı, N., (2006), “ Aile İşletmelerindeki “ Aileden Olmayan” Çalışanların Ödül Dağılımı Ve Karar Süreçlerine İlişkin Adalet Algıları Ve İş Tatmini, İşten Ayrılma Eğilimi ve İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Değerlendirmeler”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Özkara, B., Kızıldağ, D., (2012), “Aile işletmelerinde Kadın Üyelerin Rolü: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 5. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul.
- Özkaya, M.O., Şengül, C.M.,(2006) “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, C.21 S.1, (109-126).

- Özler, H., Özler, D. E., Gümüştekin, G. E. (2007), “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma”. *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*, (17, (437-450).
- Öztürk, Z., Çelik, Ö., Demir, K., (2010), “Üniversitelerde Yapılan Stratejik Planların Hazırlanması Ve Uygulanmasına İlişkin Akademisyenlerin Görüşleri”,9. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 6-8 Mayıs 2010, (4-9), Zonguldak.
- Papatya, G., Hamşioğlu, A.B., (2004), “Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama” İstanbul Kültür Üniversitesi, *I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Papatya, N., Papatya, G., (2004), “Türk Aile İşletmelerinin Geleceğe Hazırlanmasına İlişkin Önermelerin Değerlendirilmesi ve Bir Faaliyet Portföy Çalışması” İstanbul Kültür Üniversitesi, *I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Pazarcık, O. (2004); “Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi”, İstanbul Kültür Üniversitesi, *I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Raosoft.com internet sitesi
<http://www.raosoft.com/samplesize.html> (15,08,2014)
- Sabuncuoğlu Z., Altıntaş F., Altıntaş H., (2006) “Yaşanan Engeller, Aile İklimi ve Başarı İlişkisi: Aile işletmelerinde Aile Üyesi Kadınlar Açısından Bursa Bölgesinde Bir İnceleme” *2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Sağlam N., (2006), “Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Salvato, C., Minichilli, A., Piccarreta R., (2011), “Faster Route to the CEO Suite : Nepotism or Managerial Proficiency?” *Family Business Review*.

- Saraç, O., (2005), *Benchmarking ve Stratejik Yönetim*, Sayıştay Dergisi Sayı: 56, (53-77).
- Selznick, P. (1996). "Institutionalism old and new" *Administrative Science Quarterly*, C.41 S.2, (270-277).
- Sharma, P., Crisman, J.,J., Chua, J.,H., (1997) "Strategic Management of the Family Business" *Family Business Review*, Vol.10 Issue .1, (1-35).
- Sucu, M., E., (2010), "Kobi'lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalı, Denizli.
- Symcoandco sitesi, (2014) "Aile İşletmeleri",
<http://www.symcoandco.com/resources/articles/family-business-framework/>
 (21/01/2014).
- Şengün, H.İ., (2011), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.
- Şimşek, M. Ş., (2008), *Yönetim ve Organizasyon*, Adım Ofset Matbaacılık Yayınları, 10. Baskı, Konya.
- Tanta, G., Latif, H., Uçkun, G., (2004), "Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama(Sakarya İli Örneği)", *I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Taşhan, A.,(2010), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki Orta Ve Doğu Karadeniz Bölgesinde Yerleşik Fındık Sanayi Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkır, H., Şimşek T.B., (2008), "Ayvalık ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları", *III. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 78, 18-19 Nisan, İstanbul.

- Taşlıyan, M, Güven, M., Bakan, İ., Büyükbeşe, T., (2004), “Aile İşletmeleri Ve Yönetim Sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çalışması” *1.Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul.
- TDK “Büyük Türkçe Sözlük” “Planlama”, (11.02.2014).
- Temel, E., K.,(2007), “Büyük İşletmelerin Misyon ve Vizyon İfadelerinin İçerikleri Bakımından İncelenmesi”, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (486-492), Sakarya.
- Thompson, J.L., Martin, F., (2005), “Strategic Management: Awareness And Change, South Western Cengage Learning”, 5.th Edition, London.
- Tikici, M. Uluçol, O., (2006) “Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında “Lider – yönetici” Önerisi”, *2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr.”Kurumsallaşma”,“Büyük Türkçe Sözlük” erişim:30.01.2014
- Uysal, G., (2010), “Stratejik Yönetim Ders Notları”, On dokuz Mayıs Üniversitesi, *İİBF, İşletme Bölümü*, Samsun.
- Ülgen, H., Mirze, S., K., (2013), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta yayınları, İşletme-Ekonomi Dizisi: 581, 6. Baskı, İstanbul.
- Venter, E, Boshof, C., Maas, G., (2005), “The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process”, *Family Business Review*, Vol. XVIII, No. 4, (283-303).
- Vural, B.A., Sohodol, Ç., (2004), “Aile Şirketlerinde Kurumsal kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve öneriler üzerine bir çalışma” İstanbul Kültür Üniversitesi, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Yalçın, A., Günel, R., (2006), “ Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma” *2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

- Yaşa E., (2006). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, , Mersin.
- Yelkikalan N., Aydın E., (2010),“Aile İşletmelerinde Kültürlerarası (Aile Kültürü- İşletme Kültürü) Çatışmaların Çözümünde Yeni Bir Model Önerisi: Duygusal Sahiplik Olgusu Ve Duyguların Yönetimi” *4. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, A.,F., (2007), “Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerler Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Yolaç, S., Doğan, E., (2011), “Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma” *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, C.61 S.2, (83-110), İstanbul.

EKLER

EK:1

ANKET FORMU

Bu anket çalışması, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılmakta olan **“Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”** isimli yüksek lisans tezi kapsamında, Burdur ve Bucak’ta mermer sektöründeki aile şirketleri hakkında yürütülen araştırma ile ilgilidir. Sizden mevcut durum ile ilgili düşüncelerinizi göz önüne alarak sorulara cevap vermeniz beklenmektedir. Anketteki soruların doğru veya yanlış bir cevabı olmamakla beraber, istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi için her soruya açıklıkla ve dürüst olarak cevap vermeniz önem taşımaktadır. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup, hiçbir şekilde kişi ve kuruluş adı yayımlanmayacaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Öğr.Gör. Safa ACAR
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi SBE, BURDUR
Siirt üniversitesi Kurtalan MYO, SIIRT
safaacar@siirt.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Z. Tolunay Uyg. Tek. Ve İşletmecilik Yüksekokulu
ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr

1.BÖLÜM: GENEL AMAÇLI SORULAR

1. Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek
2. Yaşınız
() 20 yaş ve altı () 21-30 yaş arası () 31-40 yaş arası () 41-50 yaş arası () 51-60 yaş arası () 60 yaş ve üstü
3. Medeni durumunuz () Evli () Bekâr () Boşanmış
() Eşi Vefat Etmiş
4. Çocuğunuz var mı?() Evet () Hayır
- 5.Cevabınız evet ise; kız ve erkek çocuk sayınız. Erkek :..... Kız :.....
6. Çocuklarınızın meslek seçimlerine karışıyor musunuz? ()Evet () Hayır
7. Eğitim durumunuz
()İlkokul ()Ortaokul ()Lise () Önlisans ()Lisans /Üniversite () Y.Lisans () Doktora
8. Bildiğiniz yabancı diller () Bilmiyorum () İngilizce () Almanca () Fransızca () Diğer.....
- 9.Şirketin kurucusu ile yakınlığınız nedir?
()Kendim () Oğlum () Kızım () Babam () Annem () Dedem ()
10. Şirkette kaç yıldır çalışmaktasınız? () 1 -5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 -20 yıl () 21 yıl ve üstü
- 11.Şirketteki pozisyonunuz nedir?
- 12.Şirketiniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir.....
13. Şirketinizin başka faaliyet gösterdiği alan/alanları varsa nelerdir?.....
- 14.İşletmenin kuruluş yılı
- 15.Şirketiniz aile şirketi olarak mı kurulmuştur? () Evet () Hayır
16. Şirketin sahipliği

- () Tek bir aile üyesindedir () Tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluşmaktadır.
 () Kardeş ortaklığıdır
 () Kuzenler ortaklığıdır () Halka açık ortaklıktır. () Diğer
17. Şirketin ortaklık yapısında aile üyelerinin hisse oranı toplamı ne kadardır?
 () % 100 () %99-%50 () %49 ve daha az () diğer.....
- 18.Şirketin hukuki statüsünü belirtiniz.
 () Anonim Şirket () Limited Şirket () Tek Şahıs İşletmesi () Kolektif
 () Diğer
- 19.Şirketin ortak sayısını belirtiniz. () ortağım yok
- | | |
|--------------------|--|
| Aile üyesi olan | |
| Aile üyesi olmayan | |
20. Şirkette çalışan sayısını belirtiniz.
 () 0-9 arası () 10-49 arası () 50-149 arası () 150 ve daha fazla
21. Şirket şu an kaçınıncı nesil tarafından idare edilmektedir?
 () 1. nesil () 2. nesil () 1. ve 2. nesil beraber () 3. nesil () 2. ve 3. nesil beraber () 4. nesil
20. Şirkette düzenli olarak toplanan bir yönetim kurulu var mıdır? () Evet () Hayır
22. Şirketinizin sahip olduğu standart sertifikaları ve garanti belgeleri var mı; varsa belirtiniz? () Evet var;.....
 () Hayır yok.
- 23.İthalat- İhracat yapıyor musunuz?
 () Hayır, yapmıyoruz () İthalat yapıyoruz () İhracat yapıyoruz
 () hem ithalat hem ihracat yapıyoruz
- 24.Aile şirketi olmak genel olarak
 () Tamamen avantajlıdır () avantajlıdır () ne avantajlı ne de dezavantajlı
 () dezavantajlı () Tamamen dezavantajlıdır
25. Şirketinizin Burdur/Bucak'ta kuruluş gerekçesi nedir?
 () Kendi doğduğum il olması () Bu bölgenin daha karlı olacağı inancı () Lojistik açısından daha uygun olması () diğer.....

2.BÖLÜM: KURUMSALLAŞMA İLE İLGİLİ SORULAR

1. Kurumsallaşma; bir şirketin kişilerinden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere, sahip olması kendisine özgü selamlama biçimleri, iş yapma usul ve yöntemlerini ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir. Sizce kurumunuz bu süreç içinde olmalı mıdır?
 () Evet () Hayır

SORULAR	Bu bölümdeki sorular şirketinizdeki mevcut durumu belirlemek amacıyla hazırlanmış sorulardır. Bu sorulara belirtilen ölçek değerleri ile sizin firmanıza uyanı parantez içine işaretlemeniz beklenmektedir.					
	1: kesinlikle katılmıyorum					
	2: katılmıyorum					
	3: ne katılıyorum ne katılmıyorum					
	4: katılıyorum					
5: kesinlikle katılıyorum						

S.01	Şirketin kurumsallaşmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
S.02	Kurumsallaşma sistemin kurulması demektir.	1	2	3	4	5
S.03	Çalışanlar belirlenmiş olan amaçlara uygun olarak işe yerleştirilmektedir.	1	2	3	4	5
S.04	Şirketin bir organizasyon şeması vardır.	1	2	3	4	5
S.05	Şirketin bir iş akış şeması vardır.	1	2	3	4	5
S.06	İşin kim tarafından yapılacağı bellidir.	1	2	3	4	5
S.07	İşin ne zaman yapılacağı bellidir.	1	2	3	4	5
S.08	İşin nasıl yapılacağı bellidir.	1	2	3	4	5
S.09	İşin sonucunun hangi departmanlara rapor edileceği bellidir.	1	2	3	4	5
S.10	Departmanlar arası bilgi akış formları yazılıdır.	1	2	3	4	5
S.11	Şirkette her çalışanın iş tanımı bellidir.	1	2	3	4	5
S.12	Şirketin organizasyon el kitabı vardır.	1	2	3	4	5
S.13	Aile üyesi olanlara daha geniş hak ve yetki verilmektedir.	1	2	3	4	5
S.14	Şirketin işleri örgüt şemasına uyarak işlemektedir.	1	2	3	4	5
S.15	Kurum içinde "biz" duygusu hakimdir.	1	2	3	4	5
S.16	Şirketin amaç, misyon ve vizyonu her çalışan tarafından açıkça bilinmektedir.	1	2	3	4	5
S.17	Şirketin başarısı için kilit noktalarda aile üyeleri bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
S.18	Nihai kararları işletme sahibi karar vermektedir.	1	2	3	4	5
S.19	İşletmemizin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir aile anayasasına sahiptir	1	2	3	4	5
S.20	Şirketin halefi daha önceden belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
S.21	Çalışan aile üyelerinin problemleri işe yansımaktadır.	1	2	3	4	5
S.22	Çalışan aile üyelerinin şirkette çalışmayan eşleri şirket işlerine müdahale ederler.	1	2	3	4	5
S.23	Ücret ve terfi sistemi performansa göre yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
S.24	Aile bireyleri şirkette çalışmaya başlamadan önce başka bir şirkette çalışmaya başlamaktadırlar.	1	2	3	4	5
S.25	Şirketi iyi yönetebilmek için danışmanlık hizmeti alınmaktadır.	1	2	3	4	5
S.26	Şirkette aile konseyi vardır.	1	2	3	4	5
S.27	Aile üyelerinin şirkette çalışmaları için belli kriterler uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
S.28	Aile üyeleri tüm kararları oy birliği ile almaktadır.	1	2	3	4	5
S.29	Aileye ait bir işletmede çalışmaktan bireyler mutludurlar.	1	2	3	4	5
S.30	Aile üyesi olan ve olmayanlar şirket içi eğitimlere beraber katılmaktadırlar.	1	2	3	4	5
S.31	Kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plandadır.	1	2	3	4	5
S.32	Çocuklar işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almaktadırlar.	1	2	3	4	5
S.33	Çocuklar erken yaşlardan itibaren işletmeyi/yapılan işi tanımaktadırlar	1	2	3	4	5
S.34	Aile ve iş olayları birbirinden ayrı tutulmaktadırlar.	1	2	3	4	5
S.35	İşletmede çalışmayan çocuklar işletmeden pay almamaktadırlar.	1	2	3	4	5
S.36	Aile üyeleri yeterli yeteneğe sahip olmasalar da işletmede görev	1	2	3	4	5

	alırlar.					
S.37	Aile üyeleri işletmede alt düzeyden başlayarak çalışmaktadırlar.	1	2	3	4	5
S.38	Hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği sık sık yapılan toplantılarda gündeme gelir ve tartışılır.	1	2	3	4	5
S.39	Aile üyeleri dahil herkes için performans değerlendirme sistemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
S.40	Şirket çalışanı olmayan aile üyeleri de şirket işlerine müdahale etmektedir.	1	2	3	4	5
S.41	Üst yönetimde aileden olmayan profesyonel istihdam edilmektedir.	1	2	3	4	5
S.42	Aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar birbirlerinden fikir alışverişlerinde bulunurlar.	1	2	3	4	5
S.43	Aile üyeleri iş ile ilgili çatışmalarını-problemlerini yüz yüze konuşarak çözmeye çalışırlar.	1	2	3	4	5
S.44	Aile üyeleri problemlerin çözümünü zamana bırakırlar, tartışmazlar.	1	2	3	4	5
S.45	Aile üyeleri arasında güçlü bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
S.46	İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır	1	2	3	4	
S.47	İşletmemizde demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapısı olup, tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir	1	2	3	4	5
S.48	İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır	1	2	3	4	5
S.49	İşletmemizde tüm bireyler aracısız birbirleriyle iletişim kurar.	1	2	3	4	5

3. BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ SORULAR

SORULAR	Bu bölümdeki sorular şirketinizdeki stratejik yönetimin tespitini belirlemek amacıyla hazırlanmış sorulardır. Bu sorulara belirtilen ölçek değerleri ile sizin firmanıza uyanı parantez içine işaretlemeniz beklenmektedir. 1: kesinlikle katılmıyorum 2: katılmıyorum 3: ne katılıyorum ne katılmıyorum 4: katılıyorum 5: kesinlikle katılıyorum						
	S.1	İşletmemizin belli bir misyonu ve vizyonu vardır.	1	2	3	4	5
	S.2	İşletmemizin misyonu ve vizyonu işletme faaliyetlerini eksiksiz destekler.	1	2	3	4	5
	S.3	İşletmemizin amaç ve hedefleri vardır.	1	2	3	4	5
	S.4	İşletmemizin stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hâle getirilir.	1	2	3	4	5
	S.5	İşletmemizin stratejik plânı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin de prosedürünü içerir.	1	2	3	4	5
	S.6	İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir.	1	2	3	4	5
	S.7	İşletme stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler	1	2	3	4	5

	incelenir.					
S.8	İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir.	1	2	3	4	5
S.9	İşletmemizin organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir.	1	2	3	4	5
S.10	Rekabette avantaj sağlayabilecek stratejik işbirlikleri işletmemiz için faydalıdır.	1	2	3	4	5
S.11	Stratejik amaçlara ulaşmamızda İnsan Kaynakları büyük önem taşır.	1	2	3	4	5
S.12	Alt kademe yöneticileri işletme stratejileri ile ilgili görüş bildirirler.	1	2	3	4	5
S.13	İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir.	1	2	3	4	5
S.14	İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır.	1	2	3	4	5
S.15	Alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilir.	1	2	3	4	5
S.16	İşletme stratejimiz belirlenirken işletmemizin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir.	1	2	3	4	5
S.17	İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir.	1	2	3	4	5
S.18	Stratejilerin belirlenmesi sürecinde alt kademe yöneticilerin görüşleri büyük önem taşır.	1	2	3	4	5
S.19	İşletme stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plân ve bütçeler yapılır.	1	2	3	4	5

* Sizden sonra şirketin devamlılığının sağlanabilmesi için yapılması gerekenler sizce nelerdir?

- 1-.....
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-.....
-
-

Anketimize katıldığınız için teşekkür eder, işlerinizde başarılar dileriz.

Ek:2

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Safa ACAR

Doğum Yeri ve Tarihi: Bucak - 01/11/1980

Eğitim Durumu

Lisans: Süleyman Demirel Üniv. İ.İ.B.F. İktisat bölümü (1999-2003)

Yüksek Lisans: Mehmet Akif Ersoy Üniv. SBE İşletme Anabilim Dalı (2012-2014)

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

İş Deneyimi

Stajlar:

Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. Burdur Şeker Fabrikası (2001)

Çalıştığı Kurumlar:

Siirt Üniversitesi Kurtalan MYO. Öğretim Görevlisi (2013-devam ediyor)

Sigorta Acenteliği (2006-2013)

İletişim

E-Posta Adresi: safa.acar@hotmail.com