

ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA: MERSİN İLİ AİLE
ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA KONUSUNDAKİ TUTUMLARINI VE
DÜŞÜNCELERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Eda YAŞA

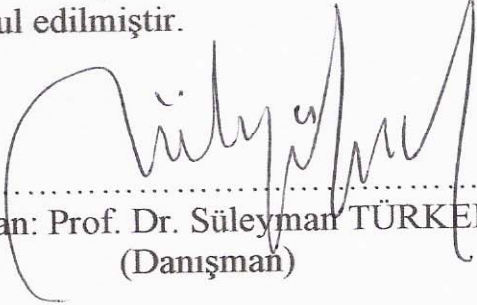
DANIŞMAN: Prof.Dr. Süleyman TÜRKEL

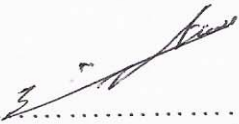
YÜKSEK LİSANS TEZİ

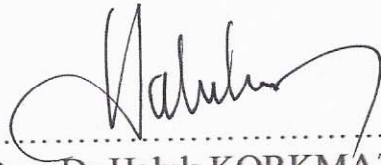
MERSİN, 2006

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

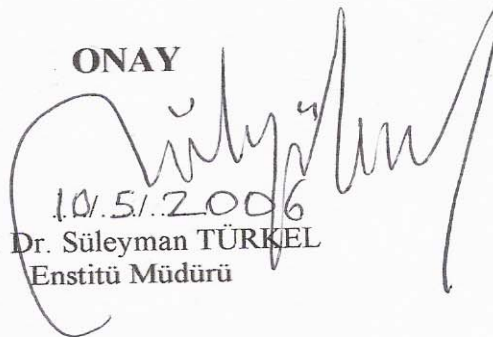
Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.


Başkan: Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL
(Danışman)


Üye: Yrd. Doç. Dr. Engür ÖZÜSTÜN


Üye : Yrd. Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.

ONAY

10.5.2006
Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL
Enstitü Müdürü

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

ÖZET

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA: MERSİN İLİ AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA KONUSUNDAKİ TUTUMLARINI VE DÜŞÜNCELERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Eda YAŞA

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL

Mayıs 2006, 120 Sayfa

Aile şirketleri, özel şirketlerin öncelikli çalışma alanlarından bir tanesini oluşturmaktadır. Bu çeşit firmaların devamlı büyümeleri ve varlıklarını devam ettirmeleri uzun süreli hedeflerini oluşturmalarına ve yapılarını şekillendirmelerine dayanmaktadır.

Bu düşüncelerle, Mersin ili sınırlarında kurulu olan aile firmalarının durumunu değerlendirmeye çalıştık. Ele alınan firmalar Mersin Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı olan şirketler arasından seçilmiştir. Araştırma evrenini oluşturan 120 aile şirketi, farklı sektör ve iş alanlarını temsil etmektedirler. Bu 120 şirketin 59 tanesi gönderilen ankete cevap vermiş ve bu sayı yeterli görülerek istatistiksel analizler yapılmıştır. Uygulanan değişik analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular şöyle özetlenebilir: Mersin ilinde ve yöresindeki aile şirketleri dünyanın diğer bölgelerinde bulunan aile şirketleri ile aynı karakteristik özellikleri taşımaktadır. Ancak, Mersin'deki aile şirketlerini etkileyen değer yargılarının derecesi ana farklılık olarak görülmektedir. Türkiye'nin güney bölgesinde bulunan aile şirketlerinin önemli bir kesimi "klan" kültürü değerler sistemine sahiptir. Bununla kastedilen aile üyeleri kendilerini, ekonomik varlıklarını sürdürmek için birbirlerine karşı sorumlu hissetmektedirler. Bu nedenle işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmasalar bile aile üyelerinin büyük bir kesimi şirkette iş sahibi olmaktadırlar. Zorlu bir değişim olan kurumsallaşma süreci aile üyelerinin sahip olduğu baskın değer yargıları nedeniyle gerçekleştirilememektedir; çünkü şirketi aile üyeleri tarafından kendilerinin her türlü ekonomik ihtiyaçlarını karşılaması gereken bir varlık olarak görmektedirler. Bu Mersin'deki aile şirketlerinde çoğunlukla karşılaşılan temel problemlerin başında gelmektedir. Kurumsallaşma sürecinin tamamlanması için bu değerler sisteminin kökten değişmesine ihtiyaç vardır.

Anahtar Kelimeler: Aile, Aile Şirketi, Kurumsallaşma.

ABSTRACT

INSTITUTIONALIZATION OF FAMILY BUSINESS: A STUDY ON DETERMINING MERSİN BASED FAMILY BUSINESSES ABOUT THEIR ATTITUDES AND THOUGHTS TOWARD INSTITUTIONALIZATION

Eda YAŞA

Master of Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Prof.Dr. Süleyman TÜRKEL

May 2006, 120 Pages

Family businesses are becoming one of the major study areas of private organizations. A sustainable growth and continuous existence for these organizations depends on a set of long lasting goals and formalization of their structure.

Within this thought, we intended to analyze family businesses in the greater areas of Mersin city. The selections of companies were done from a list of firms registered to The Chamber of Commerce & Industries of Mersin. The research population was about 120 family firms which represent different sectors and businesses. Out of this 120, 59 of them responded to the questionnaires and the responses were seen as an enough number in which a statistical tool can be implemented. Based on various analyses, the research findings indicate that: family businesses in Mersin carry some main characteristics of family businesses which exist in all over world. The main difference seems to be the degree of impact of values that effect family business in Mersin. It seems that most family businesses reflect value systems of “Clan” culture that is a common practice in most organizations in the southern part of Turkey. Family members are seen responsible toward each other in maintaining their economical existence. For this reason, mostly family members are employed though they do not have the skills and abilities which are required by the work. Other findings also indicates that institutionalization of organization is a difficult process because of the dominant family value. The value system again mandates that family should be a responsible entity for meeting economic needs of each family business. This is the one of basic problems faced by almost every family owned business in Mersin.

Key Words: Family, family owned business, institutionalization

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın başlangıcında aile şirketlerinin büyük çoğunlukla kurumsallaşmalarının imkansızca yakın olduğunu düşünmekteydim. Bu düşüncemin nedeni bir aile şirketi sahibi olan babam ve arkadaşlarımla şirketteki sıkıntılara yakın olmamdı. Günümüze kadar bu konu üzerinde yapılan araştırmalarda da çoğunlukla bu düşünceme yakın olduğunu fark ettim. Aile şirketi olmak diğer şirketlerden farklı olarak bir çok zorluğu da beraberinde getirmekteydi. Yaptığım araştırma ile şu ana kadar yapılmış olan çalışmaların referansı ile yaşadığım yer olan Mersin'deki aile şirketlerinin sistemli bir yapı haline gelebilmeleri ve gerekse kayıtlı buldukları ekonomilere katkılarını arttırabilmek için gerekli olan kurumsallaşmaya bakış açılarını ve uygulama derecelerini öğrenmeye çalıştım.

Bu süreçte, akademik disiplini ve tecrübesi çerçevesinde çalışmanın bir soru olarak ortaya çıkmasından, bir tez haline dönüşmesine kadar olan zamanda çalışmamızda hiçbir desteğini, fikrini, takibini esirgemeyip, bana her zaman moral veren ve her zaman ailesinin bir ferdi gibi yaklaşan Hocam Sayın Prof. Dr. Süleyman TÜRKEK'e teşekkürlerimi öncelikle belirtmek isterim. Aynı zamanda lisans döneminde iyi bir araştırma yapabilmek için gerekli bilgileri öğreten ve daha ders aşamasındayken kendi makalesiyle bana tezin hazırlanışına yol çizen ve bu çalışmayı hazırlayabilmem için bana gerekli zamanı sağlayan Hocam Sayın Prof. Dr. Mustafa MAZLUM'a; araştırmamla ilgili önemli testleri yapabilmemde bana yardımcı olan ve fikirlerini paylaşan Hocam Sayın Doç. Dr. Gülçimen YURTSEVER'e; tezi bir an önce hazırlayabilmem konusunda beni sürekli teşvik eden Hocam Sayın Yard. Doç. Dr. Engür ÖZÜSTÜN'; tezin şekillenmesi ile ilgili fikirlerini benimle paylaşan ve önerilerini esirgemeyen Hocam Sayın Yard. Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK'e; çalışmamın araştırma bölümünde ve literatür taraması bölümünde bana yol gösteren ve benden hiçbir yardımını esirgemeyen Hocam Sayın Öğr.Gör. İlhan ÖZTÜRK'e ve ayrıca İkt. ve İd. Bil. Fak. Sekreteri Sayın Hayriye BAL'a benim tezime sanki kendi çalışmalarımı gibi ilgilendikleri için teşekkür etmek isterim.

Tezin araştırma kısmının başından sonuna kadar, çoğu zaman kendi ailesinden zamanını kısır bana yardımcı olabilmek için çalışan; iyi bir çalışma ortaya

çıkartabilmem için her türlü fikrini, yardımını, ilgisini, hiçbir zaman benden esirgemeyen, bu çalışmayı nasıl daha iyi bir hale getirebiliriz sorusunu kendine ve bana soran, sevgili arkadaşım, abim, hocam Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü Arş. Gör. Konuralp SEZGİLİ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca üniversitemizin akademik ve idari kadrosunda bulunan ve bu çalışma için benden hiçbir yardımlarını esirgemeyen herkese teşekkürlerimi belirtmek isterim.

Anketlerin sağlıklı bir şekilde geri dönüşlerinin sağlanmasında bana büyük katkıları olan MESİAD Başkanı Sayın Mustafa Güler ve onun nezinde Sayın Cengiz Köse'ye; ayrıca ismini burada saymadığım bu çalışmada emeği geçen bütün arkadaşlarıma da teşekkürleri bir borç bilirim.

Ve Aileme... Başladığım bu yolda en iyi şekilde yürüyebilmemde bana inandıkları, maddi manevi her türlü desteği sağlayıp, yanımda oldukları için ve ihtiyacım olan ortamı her daim sağladıkları için teşekkürler. İyi ki varsınız.

Eda YAŞA

İÇİNDEKİLER

	SAYFA NUMARASI
ÖZET.....	i
İNGİLİZCE ÖZET (ABSTRACT).....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xii

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
1.1. Çalışmanın Önemi.....	1
1.2. Çalışmanın Amacı.....	2
1.3.Çalışmada İzlenen Yöntem.....	3
1.4. Çalışmanın Planı.....	3

BÖLÜM 2

KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	5
--------------------------------	---

BÖLÜM 3

AİLE İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ TANIMLAR

VE TEMEL BİLGİLER.....	9
3.1. Şirketler ve Aile Şirketi Kavramı.....	9
3.1.1. Aile Şirketi Kavramı İle İlgili Tanımlar.....	10
3.1.2. Aile Şirketlerinin Kurulma Nedenleri.....	11
3.1.3. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri.....	12
3.1.4. Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	13
3.1.4.1. Aile Şirketlerinin Güçlü Yönleri.....	13
3.1.4.2. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri.....	14

3.2. Aile Şirketlerindeki Statüler.....	16
3.2.1. Aile Üyelerinin Şirkette Üstlendiği Statüler.....	16
3.2.2. Aile Dışı Üyelerin Şirkette Üstlendikleri Statüler.....	17
3.3. Aile Şirketleri Sistem Modelleri.....	18
3.3.1. Aile Sistem Teorisi.....	19
3.3.2. Aile Şirketleri Üç Daire Modeli.....	20
3.4. Aile Şirketlerinin Kültürel Görünümü.....	22
3.4.1. Aile Şirketlerinde İşletme Ögeleri.....	23
3.4.2. Aile Şirketlerinde Aile Ögeleri.....	25
3.4.3. Aile Şirketlerinde Yönetim Ögeleri.....	25
3.5. Türkiye'deki Aile Şirketleri.....	26
3.6. Dünyadaki En Eski Aile İşletmeleri.....	28
3.7. Aile İşletmelerinin Türk ve Dünya Ekonomisindeki Yeri.....	29

BÖLÜM 4

KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL YÖNETİM İLE İLGİLİ

TEMEL KAVRAM VE BİLGİLER..... 30

4.1. Kurum ve Kurumsallaşma Kavramları.....	30
4.2. Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İçin Gerekli Aşamalar.....	32
4.2.1. Sistemin Kurulması.....	33
4.2.2. Departmanların Ayrılması.....	33
4.2.3. İş Analizi ve İş Tanımının Yapılması.....	33
4.2.4. Görev Tanımı ve İş Gereklere.....	35
4.2.5. Organizasyon Şeması ve İş Akış Şeması.....	36
4.2.6. Bilgi Akış Formları ve Yazılı Kayıt Tutma.....	37
4.2.7. Standartlaşma- İş Yapım Usulleri.....	37
4.2.8. Kurum İçi Hiyerarşi.....	38
4.3. Örgütsel Kurumsallaşma ve Temel Unsurları.....	38
4.3.1. Örgütsel Kurumsallaşma Kavramı.....	38
4.3.2. Aile Şirketlerinde Örgütsel Kurumsallaşma Tanımı ve Unsurları.....	39
4.3.3. Örgütsel Kurumsallaşma Süreci.....	43

4.3.3.1. Kanunen Tanınma.....	43
4.3.3.2. Varlığın Sürekli Kılınması.....	44
4.3.3.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu.....	44
4.3.3.4. Kurumsal Kimlik Kazanma.....	45
4.3.4. Örgütsel Kurumsallaşma Ögeleri.....	45
4.3.5. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	47
4.4. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması.....	48
4.4.1. Aile Konseyinin Oluşturulması.....	48
4.4.2. Aile Anayasasının Hazırlanması.....	49
4.4.3. Devir Planlamasının Yapılması.....	51

BÖLÜM 5

MERSİN İLİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA KONUSUNDAKİ TUTUMLARINI VE DÜŞÜNCELERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....

5.1. Araştırmanın Problemi.....	53
5.2. Araştırmanın Amacı, Modeli, Hipotezler.....	54
5.3. Araştırmanın Önemi.....	55
5.4. Varsayımlar.....	55
5.5. Sınırlılıklar.....	56
5.6. Tanımlar.....	56
5.7. Araştırma Yöntemi.....	56
5.7.1. Örneklemin Belirlenmesi.....	57
5.7.2. Araştırma Biçimi.....	57
5.7.3. Veri Toplama Yöntemi.....	57
5.8. Verilerin Analiz Edilmesi.....	58
5.8.1. Frekans Dağılımları.....	58
5.8.2. Güvenilirlik Analizi.....	58
5.8.3. Faktör Analizi.....	59

BÖLÜM 6

ARAŞTIRMA SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR VE	
DEĞERLENDİRMELELER.....	
	60
6.1. Ankete Cevap Veren ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	61
6.2. Ankete Katılan Şirketlerle İlgili Tanımlayıcı Bilgiler.....	67
6.3. Faktör ve Varyans Analizi.....	80
6.4. Olması Gereken Durum İle İlgili Değişkenlerin Değerlendirilmesi.....	84
6.4.1. İşe Yerleştirme ve İş Analizi İle İlgili İndirgenen Faktörlere Verilen Önem Dereceleri.....	84
6.4.2. İş Değerlendirme İle İndirgenen Faktörlere Verilen Önem Derecelerin İle İlgili Değerlendirmeler.....	87
6.4.3.Örgütsel Yapı İle İlgili İndirgenen Faktörlere Verilen Önem Dereceleri.....	89
6.4.4. Aile ve Şirket İşleri İle İlgili İndirgenen Faktörlere Verilen Önem Dereceleri.....	93

BÖLÜM 7

SONUÇ VE ÖNERİLER	
	97
KAYNAKÇA	103
EK: ANKET FORMU	114
ÖZGEÇMİŞ	119

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA NUMARASI
Tablo 3.1.İşletme Çeşitleri.....	9
Tablo 3.2. Aile-İşletme Sistem Değerlerinin Karşılaştırılması.....	19
Tablo 3.3 Türkiye’deki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri.....	27
Tablo 3.4. Dünya’nın En Eski Aile Şirketleri ve Nesil Sayıları.....	28
Tablo 3.5. Dünya’daki Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomileri İçerisindeki Payları.....	29
Tablo 4.1. İş Analizi Örnek Formu.....	34
Tablo 4.2. İş Tanımı Örnek Formu.....	35
Tablo 4.3. Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Unsurları.....	40
Tablo 4.4.Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	47
Tablo 6.1. Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı.....	60
Tablo 6.2. Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Dağılımı.....	61
Tablo 6.3. Ankete Katılan Yöneticilerin Medeni Durumu.....	62
Tablo 6.4. Ankete Katılan Yöneticilerin Çocuklarının Meslek Seçimi.....	63
Tablo 6.5. Ankete Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları.....	64
Tablo 6.6. Ankete Katılan Yöneticilerin Kurucu İle Yakınlığının Dağ.....	65
Tablo 6.7. Ankete Katılan Yöneticilerin Şirkette Çalışma Süresi.....	66
Tablo 6.8. Şirketlerin Sektörel Dağılımı.....	68
Tablo 6.9. Şirketlerin Kuruluş Yıllarının Dağılımı.....	69
Tablo 6.10. Şirketlerin Kuruluş Şekillerinin Dağılımı.....	70
Tablo 6.11. Şirketin Sahipliğinin Dağılımı.....	71
Tablo 6.12. Şirketin Ortaklık Yapısının Dağılımı.....	72
Tablo 6.13. Şirketlerin Sertifika Dağılımı.....	73
Tablo 6.14. Şirketlerin Hukuki Yapısını Gösteren Dağılım.....	74
Tablo 6.15. Şirketlerin Şu Anki Nesil Dağılımı.....	75
Tablo 6.16. Şirketlerin Çalışan Sayılarının Dağılımı.....	76
Tablo 6.17. Şirketlerin Yönetim Kurulu Dağılımı.....	77
Tablo 6.18. Şirketlerin Dış Ticaret Dağılımı.....	78
Tablo 6.19. Aile Şirketi Olmanın Durumunu Gösteren Dağılım.....	79
Tablo 6.20. Faktör Yükleri.....	81

Tablo 6.21. Açıklanan Toplam Varyans.....	82
Tablo 6.22. İşe Yerleştirme ve İş Analizi İle İlgili Faktör Değişkenleri.....	82
Tablo 6.23. İş Değerlemesi İle İlgili Faktör Değişkenleri.....	83
Tablo 6.24. Şirketin Örgüt Yapısı İle İlgili Faktör Değişkenleri.....	83
Tablo 6.25. Aile ve Şirket İlişkileri İle İlgili Faktör Değişkenler.....	84
Tablo 6.26. Çalışanların Belirlenmiş Amaçlara Uygun Olarak İşe Yerleştirilmesinin Önem Derecesi.....	85
Tablo 6.27. İşin Ne Zaman Yapılacağıın Belli Olmasının Önem Derecesi.....	85
Tablo 6.28. İşin Nasıl Yapılacağıın Önem Derecesi.....	86
Tablo 6.29. İşin Sonucunun Hangi Dep.Raporunun Önem Derecesi.....	86
Tablo 6.30. Çalışanların İş Tanımının Belli Olmasının Önem Derecesi.....	87
Tablo 6.31. Aile Üyesi Olan ve Olmayanların Beraber Eğitim Alm. Önem.Derecesi.....	87
Tablo 6.32.Kararların Uygulanmasında Duygusallığın Ön Planda Olma Önem.Derecesi.....	88
Tablo 6.33. Aile ve İş Olaylarının Ayrı Tutulmasının Önem Derecesi.....	88
Tablo 6.34. Hedeflerle İlgili Yapılan Toplantıların Önem Derecesi.....	89
Tablo 6.35. Şirketin Organizasyon Şeması Sahipliğinin Önem Derecesi.....	90
Tablo 6.36. Şirketin İş Akış Şeması Sahipliğinin Önem Derecesi.....	90
Tablo 6.37.Departmanlararası Bilgi Akış Formlarının Önem Derecesi.....	91
Tablo 6.38.Şirketin İşlerinin Örgüt Şemasına Uyarak İşlemesinin Önemi.....	91
Tablo 6.39. Performans Değerlendirme Sisteminin Önem Derecesi.....	92
Tablo 6.40. Üst Yönetimde Profesyonel Olmasının Önem Derecesi.....	93
Tablo 6.41. Aile üyelerinin İş İle İlgili Problemleri Yüz Yüze Çözmeye Verdikleri Önem Dereceleri.....	94
Tablo 6.42. Çalışan Aile Üyelerinin problemlerinin İşe Yansımana Verdikleri Önem Derecesi.....	94
Tablo 6.43 Aile Üyeleri Arasında Güçlü Bir İletişim Olmasının Önem Derecesi	95
Tablo 6.44 Aile Üyesi Olan ve Olmayan Çalışanların Fikir Alışverişinde Bulunmalarının Önem Derecesi.....	95
Tablo 6.45. Kurumsallaşma Ve Sistemin Kurulması Arasındaki İlişkiye Verdikleri Önem Derecesi Nedir?	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA NUMARASI
Şekil 3.1. Aile Şirketi Aktörleri.....	20
Şekil 3.2. Aile Şirketleri ve Kültür İlişkileri.....	23
Şekil 6.1. Ankete cevap veren Aile Şirket Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	61
Şekil 6.2. Yaş Grupları İle İlgili Grafik Dağılımı.....	62
Şekil 6.3. Medeni Durum İle İlgili Dağılım.....	63
Şekil 6.4. Katılımcıların Çocuklarının Meslek Seçimlerine Karşıma Durumlarını Gösteren Dağılım.....	64
Şekil 6.5. Katılımcıların Eğitim Dağılımını Gösteren Grafik.....	65
Şekil 6.6. şirket Kurucusu İle Arasındaki Yakınlığın Dağılımı.....	66
Şekil 6.7. Katılımcıların Şirkette Çalışma Süresinin Dağılımı.....	67
Şekil 6.8. Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımı...	68
Şekil 6.9. Şirketlerin Kuruluş Yılına Gösteren Dağılımı.....	69
Şekil 6.10. Ankete Katılan Şirketlerin Kuruluş Şekillerini Gösteren Dağılım.....	70
Şekil 6.11. Şirket Sahipliğinin Dağılımı.....	71
Şekil 6.12. Şirketin Ortaklık Yapısında Ailenin Payı.....	72
Şekil 6.13. Şirketin Sertifika Dağılımını Gösteren Dağılım.....	73
Şekil 6.14. Şirketlerin Hukuki Statülerini Gösteren Dağılım.....	74
Şekil 6.15. şirketlerin Nesil Sayılarını Gösteren Dağılım.....	75
Şekil 6.16. Çalışan Sayısının Dağılımı.....	76
Şekil 6.17. Düzenli Yönetim Kurulunun Varlığı İle İlgili Dağılım.....	77
Şekil 6.18. Şirketlerin Dış Ticaret Dağılımını Gösteren Grafik.....	78
Şekil 6.19. Aile şirketi Olmanın Avantajlı mı yoksa Dezavantajlı mı olduğunu Gösteren Dağılım.....	79

KISALTMALAR

MTSO	: Mersin Ticaret ve Sanayi Odası
MESİAD	: Mersin Sanayici İş Adamları Derneği
K.Ü.	: Kùltür Üniversitesi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
SPSS	: Statistics Package For Social Sciences
A.İ.	: Aile İşletmesi
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici İş Adamları Derneği
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Önemi

Aile şirketleri hem ülkemizde ve hem de diğer ülkelerde ekonomiye kayıtlı olan şirketlerin yüzde 75’lik bir kısmını oluşturmaktadırlar. Ülkelerin ekonomik kalkınmalarına katkılarının yanında toplumsal gelişim ve teknolojiyi uyarlamaya da çok büyük katkılar sağlayan bu işletmeler, sadece işletmenin yönetimi ile değil aynı zamanda aile üyelerinin ilişkilerini de yönetmek durumundadırlar. Aile fertleri arasındaki iletişimin çoğunlukla şirketin asıl amacının önüne geçmesi, şirketin karmaşık bir yapıya dönüşmesine ve dolayısıyla aile işletmelerinin ömrünün diğer şirketlere göre daha kısa olmasına neden olur. Bir dizi etmenin yanında ayrıca aile şirketlerinin kurumsallaşması sırasında aile ilişkileri ile şirket yönetimi arasındaki ilişkilerin sağlıklı kurulamaması ve işletmelerin hala “patron merkezli” klasik yöntemlerle idare edilmesi bu süreci olumsuz etkilemektedir (Pazarcık, 2004: 34).

Varlığının devamlılığını hedefleyen, pazar paylarını arttırmayı düşünen ve buna bağlı olarak karlılığını yükseltmeyi planlayan bütün işletmeler için kurumsallaşma çok önemli bir süreçtir. Aile işletmelerinin kurumsal yapılanmasında, şirketin bu değişime ne kadar açık olduğunu saptamak gerekmektedir. Bu yapılanma sürecinde şirketin vereceği tepkiler doğrultusunda şirket için bir üstünlük sağlanabileceği gibi zıt bir durumda ortaya çıkabilmektedir. Karpuzoğlu’na (2003 :18) göre kurumsallaşma kavramı, işletme sahibi ve yöneticileri açısından değerlendirildiğinde; bir şirketin, kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurmasıdır. Ayrıca gelişmelere uygun olarak örgütsel yapısını oluşturması; kendisine özgü kişiler arası ilişkiler biçimini, iş yapma usul ve yöntemlerini geliştirerek özgün bir kültür ortaya koyması ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesidir. İşletmelerin varlığını sürdürmeleri, onların hem şirket içi hem de çevre ile sağlıklı bir iletişim kurmalarına bağlıdır. Artık şirketlerin içinde buldukları konumu koruyabilmeleri için sadece belirli bir çevre içerisinde faaliyetlerini sürdürmek gibi seçeneklerinin kalmadığı

görülmektedir. Küreselleşme olgusuyla beraber ülkeler arasındaki coğrafi ve siyasi sınırlar kalkmakta ve ülkeler birbirlerine daha çok yaklaşmaktadırlar.

Yapılan bilimsel çalışmalar gerek ülkemizde ve gerekse diğer ülkelerde aile işletmelerinin kurumsallaşmasının önemini ortaya koymaktadır. Özellikle, 1997 ortalarında başlayan Asya finansal krizinden sonra bu konu daha da büyük önem kazanmıştır. Bilimsel araştırmalar kurumsal yönetimi, en geniş anlatımıyla şirketlerin hesap verebilirlik, şeffaflık, adillik ve sorumluluk ilkeleri etrafında yeniden yapılanmaları ve kurumları bu doğrultuda yönlendirme ve icraatın başarısını irdeleme sistemi olarak ifade etmektedirler (Özilhan, 2002: 6).

Yukarıda belirtilen açıklamalar çerçevesinde aile işletmelerinin kurumsallaşması ve ekonomik katkılarının sürdürülebilir olması için yaygın bilimsel araştırmaların yapılmasına ve bu araştırmalara dayanılarak aile işletmelerine yön verilmesine büyük gereksinim vardır. Özellikle Mersin ili ve çevresinde kurulu işletmelerin yüzde 98'den fazlasının aile işletmesi olması nedeniyle bu şirketlerin ulusal ve uluslararası rekabette başarılı olması için aile işletmeleri ile ilgili her türlü yönetsel ve aileye ilişkin önlemlerin alınması kaçınılmaz görünmektedir. İşte bu çerçevede yapılan çalışma bir yandan aile işletmelerine ilişkin bilimsel bilgi birikiminin artmasına ve dolayısıyla akademik çevrelerde bu kuruluşlara ilişkin yapılacak olan tartışmalarda sağlıklı bir zeminin yaratılmasına katkı sağlarken, diğer yandan uygulayıcılara yol gösterici bir niteliği olacaktır.

1.2. Çalışmanın Amacı

Literatürde aile işletmelerine ilişkin bir dizi genel sorunlar ortaya konmuştur. Ancak her aile işletmesinin ve içinde bulunduğu yörenin kültürel, sosyolojik ve ekonomik özellikleri aile işletmeleri üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır. Bu farklılık sonucu bir çok aile işletmesinin karşılaştığı sorunlar yüzeysel olarak benzer gibi görünse de temelde oldukça değişik nedenler ve davranışlara dayanmaktadır. Bu farklılıkları tespit etmek hem akademik ilgi açısından ve hem de üzerinde çalışma yapılan aile işletmelerine ilişkin sorun çözümlerinin isabetlilik derecesini yükseltmek bakımından önemlidir.

Yukarıda vurgulanan anlayış çerçevesinde bu çalışmanın amacı, Mersin ve

çevresindeki aile işletmelerinin yapısal, yönetsel, aileye ilişkin ve işletmecilik anlayışlarını belirleyerek kurumsallaşma düzeylerini, aile-şirket ilişkisinin kurulma biçimlerini araştırmaktır. Ayrıca aile şirketlerinin varlıklarını nesiller boyu sürdürebilmeleri için en önemli kriterlerden biri olan sistemli çalışma düzeyi ampirik olarak ortaya konarak bu şirketlere pratik çözümler önerilecektir.

1.3. Çalışmada İzlenen Yöntem

Aile şirketlerinin kurumsal yapıya dönüşmeleri için izlenmesi gereken kurumsallaşma göstergeleri öncelikle teorik bir çerçevede incelenmiştir. Daha sonra bu teorik bilgiler çerçevesinde anket uygulamasına dayalı bir araştırma ile belirlenen göstergelerin uygulanma düzeyleri ve seçilen şirketlerde buna ne derece önem verildiği ölçülmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın teorik bölümünde çeşitli kitap, dergi, makale ve bu konu ile ilişkili Türkçe ve İngilizce kaynaklardan ve diğer araştırmalardan yararlanılmıştır. Bazı yayınlara elektronik ortamda ulaşılmıştır. Çalışmanın saha araştırması, Mersin ilindeki Sanayici İş Adamları Derneği (MESİAD); Mersin Ticaret ve Sanayi Odası (MTSO)'na bağlı olan aile şirketlerinden seçilen firmaların aile üyesi-yönetici pozisyonundaki kişilere ulaşılarak yapılmıştır. Anket çalışmasından elde edilen sonuçlara dayalı olarak örneklemede yer alan aile şirketlerinin kurumsallaşmaya karşı yaklaşımları değerlendirilmiştir.

1.4. Çalışmanın Planı

Tez çalışması yedi bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın giriş bölümünde bu tezin önemi, amacı, çalışmada takip edilen yöntem ve çalışmanın planına yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde konuyla ilgili daha önceden yapılmış olan araştırmalardan seçilen bilgilere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, aile şirketlerine ilişkin tanım ve bilgilere yer verilmiş, aile şirketlerinin yapıları ile üstün ve zayıf yönlerine değinilmiş ve aile şirketlerinin Türkiye

ve dünya için önemine yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, aile şirketlerini bu çalışmada ilişkilendirdiğimiz kurumsallaşma ile ilgili tanımların verildiği, kurumsallaşma süreci için gerekli aşamalara değinilmiş ve kurumsal yönetim ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın beşinci bölümünde yapılan araştırma ile ilgili problemin belirlenmesi, araştırmanın önemi, varsayım, sınırlılık ve tanımları yapılmış ve araştırmanın yöntem ve metotları hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırmanın yöntemi bölümünde örneklemin belirlenmesi, araştırmanın modeli, veri toplama yöntemi ve verilerin analiz edilme yöntemleri tartışılmıştır.

Çalışmanın altıncı bölümünde ise, aile şirketlerinin yaşadıkları sorunlar ve kurumsallaşma düzeyleri üzerine yapılan araştırmanın bulgularının değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Çalışmanın yedinci ve son bölümünde ise, yapılan araştırmayla elde edilen bulgular ışığında genel bir değerlendirme yapılarak çalışmanın ulaştığı sonuçlar irdelenmektedir.

BÖLÜM 2

KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Aile şirketleri ile ilgili çalışmalar dünyada 1960'lı yıllarda önem kazanmasın rağmen ülkemizde 1980'li yıllardan itibaren artan bir ivme göstermiştir. **Donnelly (1964), Öz-Alp (1971), Alcorn (1986), Bowman (1991), Cox (1996), Gersick vd. (1997)**, gibi araştırmacıların çalışmaları ilk önceleri kavramsal çerçeve içerisinde aile şirketi tanımlarını, devir planlamasının dinamiklerini, aile içi ilişkileri teorik yaklaşımlarla sınırlı kalırken, 1988 yılı itibariyle yayına geçen ve aile işletmeleriyle ilgili ilk ve tek yayın olma özelliğini o zamanlar taşıyan "Family Business Review" dergisiyle çalışma alanı pratik uygulamalarla genişlemiştir (Sonfield, 2002). Ülkemizdeki şirketlerin % 95'lik bir kısmının aile şirketi olması bu tür şirketlere yönelik çalışmaların önemini arttırmıştır. Aile şirketleri ve kurumsallaşmada yaşadıkları sorunlarla ilgili literatür tarandığı zaman dünyada ve ülkemizdeki bu tip şirketlerin yaşadığı yapılanma sorunlarının bazı benzerlikler gösterdiği tespit edilmiştir. Bu çalışmalardan bazılarının ana temaları aşağıda verilmiştir:

Donnelley (1964), Harvard Business Review'de "The Family Business" adıyla yayınlanan makalede aile şirketinin tanımını "bir ailenin en az iki nesli ile özdeşleşmiş kapalı yönetime sahip ve bu birleşimin aile amaçları, çıkarları ile şirket politikaları üzerinde karşılıklı etkiye sahip olması durumunda olması" olarak tanımlamış ve ilk defa uluslararası literatürde bu şirketlerin yapıları ile ilgili tartışmalara yol göstermiştir.

Dyer & Sanchez (1998), Harvard Business Review'de yayımlanan makalelerinin çoğunluğunda , aile şirketinde çalışanların ve işin dinamiklerinin neler olduğu konusunda, nesilden nesile aktarım konusunda ve aile şirketlerinde iş performansı ve gelişimi konularında yaptıkları araştırmaları ortaya koymuşlardır.

Öz-Alp (1971), aile işletmelerinin tanımı, yapısı, özellikleri ve karşılaştıkları sorunları tespit etmeye yönelik konular üzerinde durmuştur.

Başaran (1991), anonim şirket olarak kurulan aile şirketlerinin yönetim ve organizasyon sorunlarını incelemeye yönelik hazırlanan tez çalışmasında sistem yaklaşımı üzerinde durulmuştur.

Karpuzoğlu (2002), büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde kurumsallaşma konulu eserinde aile şirketlerinin temel özellikleri ve örgütsel kurumsallaşma konuları üzerinde durarak; İstanbul yöresindeki aile işletmeleri üzerinde bir anket çalışmasına yer verilmiş ve çeşitli örnek olaylarla zenginleştirilmiş bilgiler sunmuştur.

Öztürk (2001), aile işletmelerinin yönetimi ve problemleri ile İstanbul yöresindeki şirketler üzerine yaptığı araştırmayı konu alan tezinde aile şirketlerinin farklı aşamalarda en yoğun olarak hangi problemlerle karşı karşıya olduklarını ve kurumsallaşma düzeylerini, çalışanların aileye ve şirkete bakış açılarını incelemiştir.

Ateş(2001), aile şirketlerinde sürekliliğin sağlanabilmesi için değişim konusu üzerinde durulmuştur. Değişimin, büyüme, başarı ve süreklilik için planlanması çok önemli bir olgu olduğu ve şirketlerin başarısı için en önemli iki faktörün kurumsallaşma ve profesyonelleşme olduğu ve bu konulara öncelikle değer verilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Carsrud (2004), Kültür Üniversitesi'nde (K.Ü.) yayınlanan "Understanding The Complex Relationship Between Family, Business and Ownership" adlı bildirisinde aile, şirket ve mülkiyet olguları arasındaki ilişkileri şekiller üzerinde açıklayarak çalışan aile üyelerinin tutum ve davranışlarının şirkete yansımalarını aile ve şirket bakış açılarından incelemiştir.

Yalçın ve Gunel (2004), K.Ü'de yayınlanan "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri" adlı makalelerinde, aile işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri konusunda neyi eksik yaptıklarına tek cevap olarak kurumsallaşma yada kurumsallaşamama sorununu sebep göstermektedirler. Yazarlar, kurumsallaşma sürecini başarılı bir şekilde sonuçlandırabilmek için önemli bir konu olan yönetimin devri konusu üzerinde durulan ortak bir çalışma yapmışlardır.

Fındıkçı (2005), aile şirketleri ve kurumsallaşma konusunda en son yapılan çalışmalardan biri olan “Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma” adlı eserinde bir çok zorluklarla mücadele ederek kurulan aile şirketlerinin uzun ömürlü olmalarını sağlamalarında, kendi gelenek ve öz kültürlerine dayanan ama evrensel işletme kurallarını da içeren bir kurumsallaşmayı başarmaları konusunda pratik iş hayatının içinden ve yaşanmış deneyimlerden hareketle örneklere yer vermiştir. Yazar, kurumsallaşmayı hedefi kurumun ilk yıllarındaki aşkı, heyecanı ve potansiyeli kaybetmek değil bunun tam aksine sınırlı ve süreli olduğuna inandığı bu heyecanı sürekli ve sistemli bir hale getirmek olarak belirtmiştir.

Lansberg (1999), ailelere, şirket hedeflerini gerçekleştirmek üzere çeşitli tavsiyelerde bulunduğu kitabında, aile ağacı ve iş kolları genişledikçe aile şirketinin daha karmaşık bir yapı haline geldiği sonucuna ulaşmaktadır.

Ural (2004), kurucu aile yönetiminde ve henüz gelişiminin başlarında olan şirketlerin hem sahipleri hem de yöneticileri için iş yönetimine evrensel bir bakış açısı sağlamak amacıyla, kendi tecrübelerinden yararlanarak aile şirketlerin kurumsallaşma sendromunu incelemiştir.

Tetik ve Uluyol (2005), aile şirketlerinin yapısal sorunlarını Malatya Sanayi Odası’na bağlı şirketlerde yaptıkları araştırma ile değerlendirerek, şirketlerin en belirgin sorununun kurumsallaşamama olduğunu tespit etmişlerdir.

Leenders ve Waarts (2003), yaptıkları araştırma ile, birbirinden farklı yapılarda olan aile şirketlerinin üstünlükleri ve zayıflıklarını belirlemek için, aileye yönelim ve işe yönelim olarak iki boyutu kullanmışlardır ve de öncelikle aile boyutunun öne çıkmasına rağmen zaman ilerledikçe iş boyutunun daha güçlü bir yapıya dönüştüğünü tespit edilmiştir.

Gubitta ve Gianecchini (2002), aile şirketlerinin kurumsal yönetimin çerçevesinde aile değerleri ve iş yapma kuralları ile ilişkili olduğunu ve kurumsal yönetimin aile şirketlerindeki en önemli işlevinin yönetimin hangi kademesinin kime

verileceği veya üyelerinin hangilerinin yönetim kurulunda olacağı konusunu vurgulamışlardır.

Görüldüğü gibi, yurt dışında ve yurt içinde aile işletmeleri ile ilgili araştırma yapan bir çok araştırmacı konuyu kendi ilgi alanları çerçevesinde ele almışlardır. Dolayısıyla bu tür işletmelerle ilgili çok çeşitli yaklaşımlar ve tanımlar ortaya çıkmıştır. Bu tezin yazarı bu farklılıkları tezin gelişiminde bir zenginlik olarak düşünmekte ve mümkün olduğunca her görüşten yararlanma yol ve yöntemlerini benimsemektedir.

BÖLÜM 3

AİLE ŞİRKETLERİ İLE İLGİLİ TANIMLAR VE TEMEL BİLGİLER

3.1. Şirketler ve Aile Şirketi Kavramı

Aile şirketleri ile ilgili literatür bilgilerine yer vermeden önce işletmelerin hangi esaslara dayalı olarak gruplandırıldıklarını belirtmekte yarar vardır. İşletmeler, mal yada hizmet üreterek insan ihtiyaçlarını karşılama amacı güden kurumlardır. Bu kuruluşlar, faaliyet, sermaye mülkiyeti, büyüklük ve yönetim esasına göre sınıflandırılabilir (Taşlıyan ve Bakan, 2004: 561). İşletme çeşitlerinin tanım ve örnekleri Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. İşletme Çeşitleri

İşletme Çeşitleri	Tanımı	İşletme Örneği
Faaliyet Esasına Göre İşletmeler	İşletmeler faaliyet konularına veya hangi faaliyet dalında mal ve hizmet ürettiklerine göre gruplandırılır	- Tarımla uğraşan işletmeler - Sanayi ile uğraşan işletmeler - Ticaretle uğraşan işletmeler
Sermaye mülkiyeti esasına göre işletmeler	Sermayenin kime ait olduğu göz önünde tutularak gruplandırılan işletmelerdir.	- Özel işletmeler - Kamu işletmeleri - Yabancı sermayeli işletmeler
Büyüklük esasına göre işletmeler	İşletmenin işçi sayısı gibi kriterleri göz önünde tutularak sınıflandırılan işletmelerdir.	- Küçük ve orta ölçekli işletmeler - Büyük ölçekli işletmeler
Yönetim şekillerine göre işletmeler	İşletmenin yönetiminin kim tarafından yapıldığını göz önünde bulundurularak sınıflandırılan işletmelerdir	- Aile tarafından yönetilen işletmeler - Profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen işletmeler.

Tablo 3.1 incelendiğinde bu çalışmanın temel konusunu oluşturan aile işletmelerinin diğer şirketlerden farklı olarak 4. grupta yani yönetim şekillerine göre gruplandırılan işletmeler içinde yer aldığı görülmektedir. Bu grubun temel özelliklerinden biri genellikle şirketin kurucusu müteşebbis veya aile üyelerinden biri tarafından yönetilmesidir. Bazı durumlarda profesyonel yöneticilerin görev aldığı

şirketlere de rastlanmaktadır. Bu şirketler daha çok kurumsallaşmış kuruluşlar olarak dikkat çekerken aynı zamanda belirli büyüklüklere ulaşabildiklerine şahit olunabilmektedir.

3.1.1. Aile Şirketi Kavramı İle İlgili Tanımlar

Aile şirketlerinin önemi tüm ülke ekonomileri açısından büyüktür. Bu nedenle üzerinde en fazla araştırma yapılan konuların başında geçmektedir (Bozkurt, 2005f: 14). Araştırmalarda ilk dikkat çeken husus araştırmacıların aile şirketleri tanımı konusunda söz birliği edememiş olmalarıdır. Nitekim yapılan tanımlardan bazılarında örnek olarak verilecek olursa; bir kısım araştırmacı aile işletmelerinin kuruluşunu, servetin dağılmasını önlemeye bağlamaktadır. Örneğin Bozkurt (2004a:14), aile işletmesini aile üyeleri yada aileye evlilik yoluyla katılmış olan kişiler tarafından kurulmuş olan şirketler olarak tanımlamaktadır. Bir başka yazar, ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir şeklinde ifade etmektedir. (Karpuzoğlu, 2003: 18). Yine bu yaklaşıma örnek olarak Feyzoğlu'nun (1990: 13), zirai taşınmazlara ilişkin görüşü belirtilebilir. Feyzoğlu'na göre daha çok zirai taşınmazların parçalanmasını engellemek amacıyla, akrabalar arasında ve terekedeki (ölen kişinin mal varlığı) miras paylarının tümünü veya bir kısmını bırakmak yada ortaya başka mallar koymak suretiyle kurulan, tüzel kişiliği bulunmayan bir ortaklık şeklindedir. Bir aile işletmesi basitçe tanımlanacak olursa, işletmenin yada kontrolün büyük bir çoğunluğunun bir ailede olduğu ve iki veya daha fazla aile üyesinin doğrudan kontrole yada işletme sahipliğine katıldığı bir işletme türüdür (Bowman, 1991).

Aile işletmeleri konusunda ilk çalışmalardan birini yapan başka bir yazara göre ise bir şirketin aile şirketi olarak değerlendirilebilmesi için aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması, yeterli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Özalp, 1971: 38). Aynı yaklaşımla başka bir yazar ise aile şirketinin tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar yada tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılar olarak tanımlamaktadır (Kırım, 2001: 3). Alcorn'a (1986:27) göre aile işletmesinde aile, işletmenin hem sahibi hem yöneticisi olarak ifade edilir.

Üçüncü bir yaklaşım yatırım miktarı içindeki pay miktarlarına bağlı olarak yapılan tanımdır. Cox'a (1996: 92) göre aile şirketi birden fazla aile üyesinin büyük miktarda yatırıma yada işletmenin yönetim ile ilgili kararlarının alınmasında veya faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde önemli bir katılıma sahip olduğu işletme çeşidi olarak tanımlanmaktadır.

Yapılan bu tanımlardan yola çıkarak aile şirketi; ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin üyesi olan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği bir şirket (Karpuzoğlu, 2002: 19) olarak tanımlanabilir. Araştırmanın yazarı bu tanımları benimseyerek çalışma boyunca aile şirketi kavramını yukarıda verilen çerçevede sınırları çizilen bir yaklaşımla ele alıp incelemektedir.

3.1.2. Aile Şirketlerinin Kurulma Nedenleri

Ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişiminde çok büyük katkısı olduğu ispatlanmış olan aile şirketlerinin birçok kurulma nedeni olduğu "aile şirketi" tanımı yapılırken belirtildi. Bu nedenlerin başında ailenin mal varlığının geleceğini korumak, gelecek nesillere iş olanağı sağlamak ve onlara miras bırakmak olduğu söylenebilir. Doğal olarak sadece gelecek kuşağı düşünme güdüsü aile şirketi kurmaya yeterli değildir. Bunun yanında girişimcinin, içinde bulunduğu çevrenin ekonomik, sosyal ve kültürel yapısı da etkili olmaktadır. Aile şirketi kurmak için bir diğer önemli sebep, kişinin işletmenin yönetimini bizzat üstlenerek "kendi kendinin patronu" olma arzusu ve dolayısıyla bağımsız hareket edebilme imkanına kavuşmak istemesidir. Bazen de kişilerin çalıştığı kuruluşta geleceğe yönelik beklentisinin kalmaması veya çözülemeyecek düzeyde sorun ve çatışma yaşaması kişinin kendi işini kurmasına da neden olabilir.

Bütün bunların ötesinde aile işletmelerinin kurulmasındaki asıl neden aile bireylerinin güç birliği yaparak ekonomik ve ticari faaliyet alanları ile geçimini sağlamak amacıyla kurulması olarak ifade edilebilmektedir (Yılmaz, 2003: 491).

3.1.3. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Aile işletmeleri, yapıları gereği diğer işletmelerden farklı karakteristik özelliklere sahiptirler. En önemli farklılıkların başında, birbirleri ile sürekli etkileşim içerisinde olan aile ve işletme sistemlerinden oluşmasıdır (Bozkurt, 2004b: 14). Aile işletmesinin vizyonu, misyonu, kurum kültürü, hedefleri, amaçları, planları, süreklilikleri, stratejileri diğer şirketlere göre farklıdır (Karofsky, 1995: 1). Çünkü işletme ve aile ayrı olarak düşünülmez ve bu ikisinin birlikte varolduğu kabul edilir (Longenecker ve Moore, 1991: 117). Dolayısıyla bu iki unsurun eşit değerde olduğu genellikle araştırmacılar tarafından varsayılan unsurlardandır.

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren belli başlı unsurlar vardır. Bunlar yönetim ve mülkiyet yapısının büyük ölçüde bir ailenin etkisinde bulunması (Erdemir ve Torlak, 2003: 233); genellikle aileden en az iki jenerasyonun işletme yönetimiyle ilgilenmesi (Aydın, 1986: 42); anne/baba-çocuk, kardeş ve kuzen ortaklıklarının bulunması; yönetimde aile bağlarının ön plana geçmesi; ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş özel bir yapının bulunması; işletmenin ünü ile ailenin gelişiminin paralel sürdürülmesi ve şirket kültürünün doğal bir koruma altında bulunduğu şirketler olarak ta düşünülebilir.

Aile şirketlerinde işletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 265). Ailenin mevcut normları, sahip oldukları şirketlerin büyük bir kısmında kullanılır. Ailenin sahip olduğu bu değer yargıları ve inançlar, örgütte geliştirilen iş yapma biçimlerini ve kişiler arasındaki ilişkileri büyük ölçüde etkiler. Başka bir deyişle, “Şirket Kültürü” olarak ta tanımlanabilecek bu davranış biçimlerinin çalışan herkes tarafından kabul edilmesi ve bu normlara uygun olarak tavırlarının düzenlenmesi kendilerinden beklenmektedir.

Bu düşüncenin bir uzantısı olarak, personele ihtiyaç duyulduğunda genellikle öncelik aile içinden yada akraba çevresinden sağlanır. Bunun nedeni, uzmanlığın güvenilirlikten sonra gelmesi ve aileye yakın kişilere iş olanağının sağlanmasının aile sorumluluğu içerisinde olduğu düşüncesidir.

Kurucusu aile içinden olan bu şirketlerde gizlilik önemli olduğu için genellikle kapalı bir görünüm arz ederler (Karpuzoğlu, 2002: 21). Böylelikle şirket finansal açıdan zora düştüğü zaman halka açılmaktan, yada aile dışı kaynaklara borçlanmaktan ziyade aile bireylerinden mali destek alarak şirkete ilişkin bilgileri paylaşmadan bu sorunu kolaylıkla çözer.

Aile şirketlerinde işletme sahibi ile tepe yöneticisi çoğunlukla aynı kişidir. Kurucu ortakların büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken firmalarını bir başkasına devretmeyi düşünmezler (Karpuzoğlu, 2002: 21).

Bütün bu değerlendirmeler sonunda görüldüğü gibi aile işletmesi sahibi olmak kimi zaman olumlu, kimi zaman ise olumsuz bir görüntü vermektedir. Bu nedenle aşağıda aile şirketlerinin olumlu ve olumsuz yönlerini ele alarak bazı sonuçlara ulaşmaya çalışacağız.

3.1.4. Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Yapılan araştırmalar sonucunda aile şirketlerinin bazı güçlü ve zayıf yönlerinin varlığı belirlenmiştir. Geniş bir literatür taramasında bu şirketlerin zayıf yönlerinin güçlü yönlerine göre daha fazla ön plana çıkarıldığı görülmektedir. Buna rağmen aile şirketlerinin ciddi anlamda üstünlükler sağladığını tespit eden çalışmalar da bulunmaktadır.

3.1.4.1. Aile Şirketlerinin Güçlü Yönleri

Aile işletmelerinde sermaye genellikle ailenin varlığından ayrılır. Dolayısıyla şirket herhangi bir şekilde zor duruma düştüğünde üçüncü şahıslara karşı yükümlülükleri bulunmadığı için bu tür sorunların üstesinden daha kolayca gelebilir. Şu veya bu nedenle zora girdiğinde şirketin iflasını önlemek için aile üyeleri mal varlıklarını ortaya koyarak, sermaye sorumluluğunu kendi içlerinde çözebilirler. Bu durum aile şirketleri açısından oldukça önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Aile şirketlerinin olumlu yönleri sadece sermaye riski konusunda karşılaştığı kolaylık değildir. Şirket yönetiminde ve özellikle teknik ve idari alanda, planların değiştirilmesinde, ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesinde, dolaylı ve dolambaçlı bürokratik uygulama ve engellere takılmadan karar alarak uygulayabilmek başlı başına önemli bir avantaj sağlamaktadır (Bozkurt; 2005a: 15; Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 266; Günver, 2002: 8).

Aile Şirketlerinin isim ve prestijinin aile ile özleşmesinden dolayı şirket yöneticileri ürünün kalitesine daha çok önem vermekte ve pazar payını arttırabilmek için gerekli önlemleri alma konusunda titizlik göstermektedirler (Akdoğan ve Seyrek, 2003: 279). Aynı zamanda tanınmış bir unvanın sağladığı sosyal ilişkiler ile bu ilişkilerin sonucu şirket için kredi ve girdi temini, satış ve pazarlama konusunda bazı üstünlükler sağladığı da bir gerçektir (Demirbaş, 1999: 46).

Güçlü bir kurum kültürü daha kolay oluşur; geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik oluşmasına neden olur; kurum kültürü ile ailenin inanç ve değerleri bütünleşir (Bozkurt, 2005a: 15). Düşüncelerin özgürce söylenebildiği bir çalışma ortamına sahiptirler. Şirkette çalışanlar birbirlerini iyi tanıdıklarından dolayı takım sinerjisinden maksimum düzeyde yararlanırlar (Bozkurt, 2005a: 15). Birbirlerini tanımaları aynı zamanda sürekli temas halinde olmalarına ve böylelikle aile fertlerinin şirket ile ilgili konularda daha çabuk işbirliği içerisine girmelerine neden olmaktadır. Bu durum aile şirketlerinde koordinasyon sağlamayı hızlandırır. Aile şirketlerinde çalışan personelin büyük bir bölümü aynı zamanda ailenin bir üyesi de oldukları için bir çalışma mesaisi sınırlamasına girmezler. Gerektiğinde günün yirmi dört saatini işletmeleriyle ilgili konular üzerinde çalışarak geçirebilirler.

Özet olarak, aile şirketleri finansal kaynaklara ulaşma, hızlı karar alma, aile isminin tanınmışlığı ve pozitif kültür yaratması açısından diğer şirketlere göre daha olumlu yönlere sahiptir.

3.1.4.2. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri

Aile şirketi olmanın olumlu yönleri olduğu kadar diğer şirketlere göre örgüt

kültürü, finansman ihtiyacını karşılama ve şirketin yönetimi açısından bazı zayıf yönlerinin de varlığı tespit edilmiştir.

Aile işletmelerinin çoğunluğunun ömürleri sermaye işletmelerine göre daha kısa olmaktadır. İlk kuruldukları yıllarda girişimci, şirket içinde bütün fonksiyonları yerine getirmediği için yüksek karlılık düzeyinde çalışmaktadır. Bu durumun ileride sorun olarak ortaya çıkması muhtemel bir çok konuların göz ardı edilmesine ve sonuç itibarıyla şirket için risklerin artmasına neden olmaktadır.

Aile şirketlerinin finansal kaynak sağlama açısından üstünlük sağladıkları belirtilmişti. Oysa bazı durumlarda aile şirketi olma kredi sağlama ve borçlanmada atehte bir durum yaratmaktadır. Genellikle aile şirketlerinin nakdinin, menkul ve gayrimenkullarının fazla olmaması nedeniyle yada şirket sahiplerinin borçlanmaya olumlu bakmaması sebebiyle şirketin büyüme hızı yavaşlamaktadır (Bozkurt, 2005c: 14). Kar dağıtımında yaşanan sıkıntılar, şirketin finansman ihtiyacı, aile bireylerinin parasal gereksinimleri arasındaki çelişkiler ve benzeri nedenlerle şirket yönetiminde çeşitli olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır (Kırım, 2001: 6).

Ayrıca daha çok merkezîyetçi bir örgüt yapısına sahip olmaları, şirket ile ilgili her türlü kararın belli aile üyeleri tarafından alınması, aile bireylerinin yetenek ve bilgi kriterlerinden ziyade fertlerin girişimciye yakınlık dereceleri ile şirketteki görev dağılımının da, işe göre adam ilkesi yerine adama göre iş dağılımı yapılması (Karpuzoğlu, 2002: 25) gibi uygulamalar aile şirketlerinin diğer şirketlere göre zayıf yönlerini yansıtmaktadır. Aile şirketlerinde iş tanımlarının eksikliği şirket içi koordinasyonu sağlamayı zorlaştırmaktadır. Nihai kararların genellikle işletme sahibi tarafından alınması da bir diğer zayıf nokta olarak belirtilebilmektedir.

Aileden olmayan yetenekli profesyonellerin aile şirketinde yükselme şanslarının sınırlı olmasına inanmaları onların başka şirketlerde istihdam olanağı aramalarına neden olmaktadır. Aile üyesi olmayan çalışanlar şirkette nepotizmin (adam kayırmanın) varlığını hissettikleri zaman moralleri zayıflamakta ve verimleri düşebilmektedir. Aile dışı çalışanların yanında aile bireyleri arasında da şirket yönetiminde görev alabilmek için yaşanan çekişmeler şirkette çalışan bireylerin işlerine olumsuz olarak

yansıyabilmektedir. Aile şirketlerinde istihdam edilecek kişilerde aranan kriterlerin başında kişilerin iş için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olanlardan ziyade kuruma ve girişimciye sadık olarak nitelendirdikleri kişileri tercih etmeleri aile şirketlerini zayıflatan yönlerden bir başkasıdır. Kırım'a (2001: 6) göre ailenin kültürü ile şirketin ve profesyonel yönetimin kültürleri arasında giderilemeyen çatışmalar; kardeşler ve kuzenler arası rekabetin olması, aileyi diğer nesillere taşıyacak olan veliaht ile ilgili yaşanan çelişkiler, aile "liderinin" işi zamanında terk edememesi gibi sorunlarda aile işletmelerinde gerginlik yaşanmasına ve şirketin performansının zayıflamasına neden olan durumlardır (Bozkurt, 2005a: 15). Yine buna ek olarak, şirkette görev alan aile üyeleri kurumsal eğitim alarak vizyon yaratma ve pratik çözümler oluşturmada yetenek kazanmak yerine iş hayatında yaşayarak kazanılan pratik tecrübeleri tercih edebilmektedirler. İş hayatında bu yaklaşımla başarılı olacaklarına inanmaları onları şirketin ilerleme ve büyüme safhalarında olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Bozkurt, 2005a: 16).

3.2. Aile Şirketlerindeki Statüler

Aile şirketlerinde çalışanlar aile üyesi olanlar ve aile dışından gelenler iki grup altında incelenebilir. Aile üyesi olup, şirkette görev alan çalışanların; Girişimci, Varis Statüsü, Akrabalık Statüsü, İkinci Jenerasyondan Üçüncü Jenerasyona Geçiş statüleri çerçevesinde gruplandırılabilir.

3.2.1. Aile Üyelerinin Şirkette Üstlendiği Statüler

Şirkette çalışan aile üyelerinin çalıştıkları statüler aynı zamanda üstlendikleri sorumlulukları da ifade etmektedir. *Girişimci statüsü*; Bu statü kurucu ortak statüsü olarak ta adlandırılabilir. Karpuzoğlu' na (2002: 36) göre girişimcinin tanımıyla ilgili yapılan araştırmalarda girişimcinin üç farklı boyutta tanımlandığı dikkat çekmektedir. İlk boyut olan davranışsal yaklaşımdır. Buna göre girişimci dinamik, risk alan, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi, problemleri kolaylıkla çözümlen ve tehditleri fırsatlara dönüştürme yeteneğine sahip olan kişidir. İkinci boyut ekonomik değerler yaratması açısından olayı ele almaktadır. Bu boyutta girişimci kendi bilgi ve yetenekleriyle birlikte mal yada hizmet üretmek ve/veya pazarlamak amacı ile doğal

kaynaklar, işgücü ve sermaye gibi üretim faktörlerini bir araya getiren, kar amacı güden ve zarar olasılığını göze alan kişidir. Üçüncü yaklaşımda girişimci bizzat işi yapan, geliştiren ve bağımsız hareket eden kişi olarak düşünülmektedir.

Varis statüsünde olan kişi, işletmenin idaresini yürüten kişinin yerini alacak ve gelecekte şirketin yönetiminde etkin rol oynayacak olan kişidir. Yeterli bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olan aile üyelerinin varis olarak kabul edilmesi aile şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için büyük önem arz etmektedir. Uygulamada aile şirketlerinde varis olarak şirket sahibinin büyük oğlunun işletmeyi ele alacağı hükmü hakimdir. Ailede erkek çocuk olmaması, yada ailede kız çocuğun erkek çocuktan yaşça büyük olması gibi durumlarda varis seçilirken aile meclisinde sorun olarak tartışılmaktadır (Karpuzoğlu, 2002: 56).

Aile şirketinde *akraba statüsü* ile çalışan kişilerden belirtmek istenen şirkette girişimcinin eşi, çocukları, annesi, babası, teyzesi, amcası, kuzenleri, damadı, gelini, kısaca girişimci haricinde işletmede çalışan girişimci ile direkt yada dolaylı olarak akraba olan kişilerdir. Aile şirketlerinde yönetim ile ilgili sorunların ortaya çıkmasında en fazla problem yaşanan kişiler akraba statüsü ile şirkette çalışan bireylerdir (Karpuzoğlu, 2002: 56).

Aile üyesi olanların şirkette üstlendikleri statülerden sonuncusu ise *ikinci jenerasyondan üçüncü jenerasyona* şirketi geçirebilen girişimci veya aile üyesidir. Aile şirketleri dünyada ve ülkemizde incelendiği zaman görülmektedir ki, birinci neslin ikinci nesile aktarımını başaran şirketler bütün şirketlerin 1/3 ünü oluştururken; ikinci nesilden üçüncü nesile geçmeyi başarabilen şirketler ise bu oranın yarısına denk gelmektedir. Bu bağlamda Türkiye'deki aile şirketlerinden en fazla 4. kuşağa kadar ulaşanları varken Amerika'daki şirketler 12. jenerasyona kadar varlığını devam ettirmiş şirketlere rastlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2002: 58).

3.2.2. Aile Dışı Üyelerin Şirkette Üstlendikleri Statüler

Aile şirketlerinde aile ile kan bağı olmayan kişiler de yer alabilmektedir. Şirkette çalışmaların verimli bir şekilde ilerleyebilmesi için aile üyesi olmayanlara da

aile üyesi olanlar kadar önem verilmelidir.

Aile şirketlerinde aile üyesi olmayan çalışanların buldukları statüleri İş gören Statüsü, Profesyonel Yönetici Statüsü, Ortak Statüsü, Danışman Statüsü olarak sınıflandırılmıştır (Karpuzoğlu, 2002:66).

Aile dışı üyelerin başında İş gören statüsünde ücretli yada aylıklı olarak fiziksel yada zihinsel emeği ile şirkette istihdam edilen bireyler olup, genellikle işletmenin kurulduğu ilk zamanlardan beri işletmeyi kuran kişi ile beraber çalışmış olan kendilerini sanki ailenin bir üyesiymiş gibi düşünüp işe karşı sorumluluk hisseden kişilerdir. Profesyonel statüde çalışanlar ise, şirketin daha çok büyüme sürecinde ya da kurumsallaşma sürecinde şirketin aileden yöneticisi şirketi yönetmede gerekli tecrübe ve yeteneğe sahip değilse görev alırlar. Aile şirketlerinde genellikle kararların son hali şirket sahibi tarafından verildiği için bu tür kişilerin görevlerini tam anlamıyla yapabileceği bir ortamı hazırlamak oldukça zordur. Zira, bu tür şirketlerde kendi fikir ve analizlerini uygulamaktan ziyade şirketin sahibinin dediği yapılmaktadır. Bu yüzden profesyonel yönetici statüsünü aile dışı bireylere veren şirketler çok nadirdir. *Ortak statüsünde* çalışanlar ise, şirketin elinde bulunan sermayesi ile belirlediği amaçlara ulaşamayacağını düşündüğü zamanlarda işletmenin sermayesine destek çıkacak aile dışından olan bireylerle ortak girişimde bulunduğu kişilerdir. Şirketler belli bir büyüklüğe ulaştıkları zaman ise, şirketlerin danışmanlardan yararlanma ihtiyaçları artar. *Danışman* olarak aile şirketine alınacak kişinin aile ile yakın dostluğu olan bireyler olmamasına, aile şirketinin kültürünü benimseyebilecek olan biri olmasına dikkat edilir. Aile şirketlerinde danışmanların en büyük görevlerinden biri de nesiller arası problemlere, çatışmalara çözümler üretip onların arasındaki bağı kuvvetlendirmeleridir.

3.3. Aile Şirketleri Sistem Modelleri

Aile şirketini başarı ile yönetebilmek için ilk önce aile şirketinin kendine özgü dinamiklerini anlamak gereklidir (Kırım, 2001: 14). Aile ağacı genişledikçe ve yeni iş kolları şirkete eklendikçe, aile şirketleri daha karmaşık bir yapı haline dönüşmektedirler (Lansberg, 1999: 3). Bu yapılar iki başlık altında toplanabilir. Bunlar Aile Sistem Teorileri ve Üç Daire Modelidir. Aile şirketlerinin diğer şirketlere göre daha karmaşık

bir yapıya sahip olmasının en önemli nedeni de budur.

3.3.1. Aile Sistem Teorisi

Etkili bir aile işletmesinde, ailenin sağladığı olumlu etkilerin sürdürüldüğü ve buna karşılık ailenin işletme üzerindeki olumsuz etkilerini sınırlandırıldığı belirtilmiştir (Ateş, 2001: 23; İbicioğlu ve İşler, 2005: 446). Aile toplumun yapı taşıdır. İşletme ise, insanlara mal yada hizmet sağlamak amacı güden kurumdur. Aile ve işletme arasında belirli farklar vardır. Bu farklılıklar Tablo 3.2’de görülmektedir.

Tablo 3.2. Aile-İşletme Sistem Değerlerinin Karşılaştırılması

İşletme Sisteminin Değerleri	Aile Sisteminin Değerleri
Kar elde etme	Çocuk yetiştirme
Üreten insanların varlığı	Gözetilen insanların varlığı
Performans beklentisi	Koşulsuz kabullenme
Rollere bağlı otorite	Geniş otorite
Gerçekçi bağlar	Duygusal bağlar
Geçici ilişkiler	Sonsuza dek sürecek kan bağı
Biçimsel ilişkiler	Biçimsel olmayan ilişkiler
Sınırlı zaman çerçevesi	Geniş zaman çerçevesi
Açık sistem	Kapalı sistem
Tarafsızlık	Eşitlik
Güven	Risk

Kaynak: Ateş, 2001: 23

Tablo3.2’de görüldüğü gibi, aile duygusal boyutta, işletme ise maddi boyutta çalışmakta ve bu nedenle iki tarafın amaçları çakışabilmektedir (Ateş, 2001: 20). Aslında, iki kurum temelde farklı değer yargılarına göre işlevlerini yerine getirseler de bazen bir sisteme ait olan bir unsurun diğer sistemde kullanılması yararlı olabilmektedir.

Kurumsallaşma düzeyini yükseltmek isteyen işletmeler, ekonomik kriterlere göre ve toplumsal bir sistem olarak fonksiyonlarını sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için işletme ve aile sistemlerini dengede tutmaları gerekmektedir

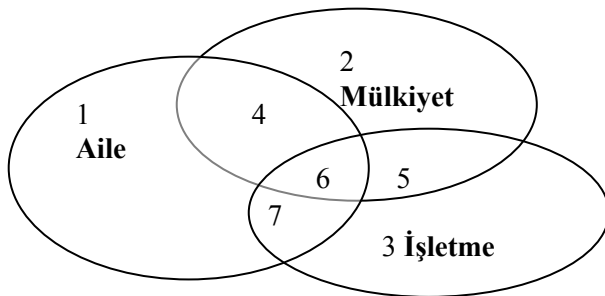
(İbicioğlu ve İşler, 2005: 446). Uygulamada bu ayırım çoğu zaman yapılamadığı için verimli çalışan bir çok firma sahip olduğu değerleri hızlı bir şekilde kaybetmektedir. Bu bağlamda etkili bir aile işletmesinin amacı, şirketin aile şirketi olmasından dolayı sağlanan avantajların devam ettirilmesi ve aynı zamanda ailenin işletme üzerinde oluşturduğu olumsuz etkileri azaltmak olarak ifade edilir (Ateş, 2001: 23). Aile şirketlerini sistem açısından ele alan ikinci yaklaşım Üç Daire Modelidir.

3.3.2. Aile Şirketleri Üç Daire Modeli

1980'li yılların sonunda aile sistem teorisi üzerinde yapılan çalışmalar geliştirilerek, aile işletmelerinde aile ve iş ten farklı bir sistem olan mülkiyetinde etkili olduğu fikrine varılmış ve bu bağlamda aile şirketi üç daire modeli geliştirilmiştir (Ateş, 2001: 23; Gersick, 1997: 6).

Bu modelde şirket üç çıkar grubunun organik bağlarından hareket ederek aile işletmesine anlamlı bir çerçeve çizilmeye çalışılmaktadır. Gruplar 1) Aile, 2) Şirket, 3) Mülkiyet başlıkları altında toplanabilir. Her bir grup içinde bulunan unsurlar “aktör” olarak ifade edilmektedir.

Grupları birer daire ile gösterdiğimizizde, her bir dairenin diğer daireler ile kesim noktaları; tüm dairelerin ortak bölgeleri; ve her birinin bağımsız parçaları aile şirketlerinde ilgisi olan aktörlerin amaç ve hedeflerini belirlemede çok önemli kavramsal bir çerçeve oluşturacaktır (Carsrud, 2004: 4). Bu düşünce ile hazırlanan Şekil 3.1.'de belirtilen elementler ve bunların tanımlı aktörlerinin beklentilerini açıklamada yardımcı olacaktır. Şekil 3.1.'de 3 daire içerisinde ifade edilen çerçevede 7 ayrı aktör grubu mevcuttur. Bu aktörler numaralandıkları şekilde açıklanmıştır.



Şekil 3.1. Aile Şirketi Aktörleri (Kırım, 2001; Bowman, 2000)

Aktör 1: Aile üyesi, hissesi yok ve şirkette çalışmıyor;

Aile şirketlerinde bu tür aktörler bulunmakla birlikte çocuklar ve/veya damat ve gelinler genellikle bu grupta yer almaktadır. Bunların şirketin işleri ile ilgileri olmamakla birlikte bu kişilerden şirketin belli dinamiklerine sahip çıkmaları gerektiği belirtilmiştir (Bowman, 2002).

Aktör 2: Hissedar, ama aile üyesi değil ve şirkette çalışmıyor;

Bu tür üyelerin şirkette hissesi vardır ama ne aile üyesidir ne de şirkette çalışmaktadırlar. Bunlar daha fazla tartışma yaratacak nedene sahiptirler. Örneğin kendilerini şirkette çalışmasa da belli mülkiyetine sahip olan bireyleri ile kıyaslayabildikleri bilinmektedir (Bowman, 2002).

Aktör 3: Şirkette çalışıyor ama ne hissesi var ne de aile üyesi;

Aile üyesi ve aynı zamanda hisse sahibi olmayan bir çalışan da aile üyesi olan diğer kişilerle kendini kıyaslaması sonucu belli problemlerin yaşanmasına sebep olabilmektedir (Bowman, 2002).

Aktör 4: Aile üyesi ve hissedar ama şirkette çalışmıyor;

Bu tür grup içerisinde öncelikle, kardeşler ve yakın akrabalar girmektedir. Söz konusu kişilerin tartışmalarını genellikle işletmedeki gelir dağılımı ile ilgili sorunlar tetikleyebilmektedir (Bowman, 2002).

Aktör 5: Hissedar, şirkette çalışıyor, fakat aile üyesi değil;

Aile üyesi olmayan ama şirkette hisseye sahip olan çalışanların da diğer aile üyeleri ile sorunlar yaşadıkları belirlenmiştir (Bowman, 2002).

Aktör 6: Aile üyesi, hissedar ve şirkette çalışıyor;

Bu pozisyondaki aktörler şirkette en zor pozisyona sahip olanlardır. Bütün diğer aktörleri bir noktada birleştirme ve idare etme görevi bu kişilerin üzerindedir. Hem aile üyesi çalışanlarla hem de aile üyesi olmayan çalışanlarla ilgilenmeleri gerekmektedir. Genellikle, kurucu, tek patron ve genel müdür bu duruma girmektedir (Bowman, 2002).

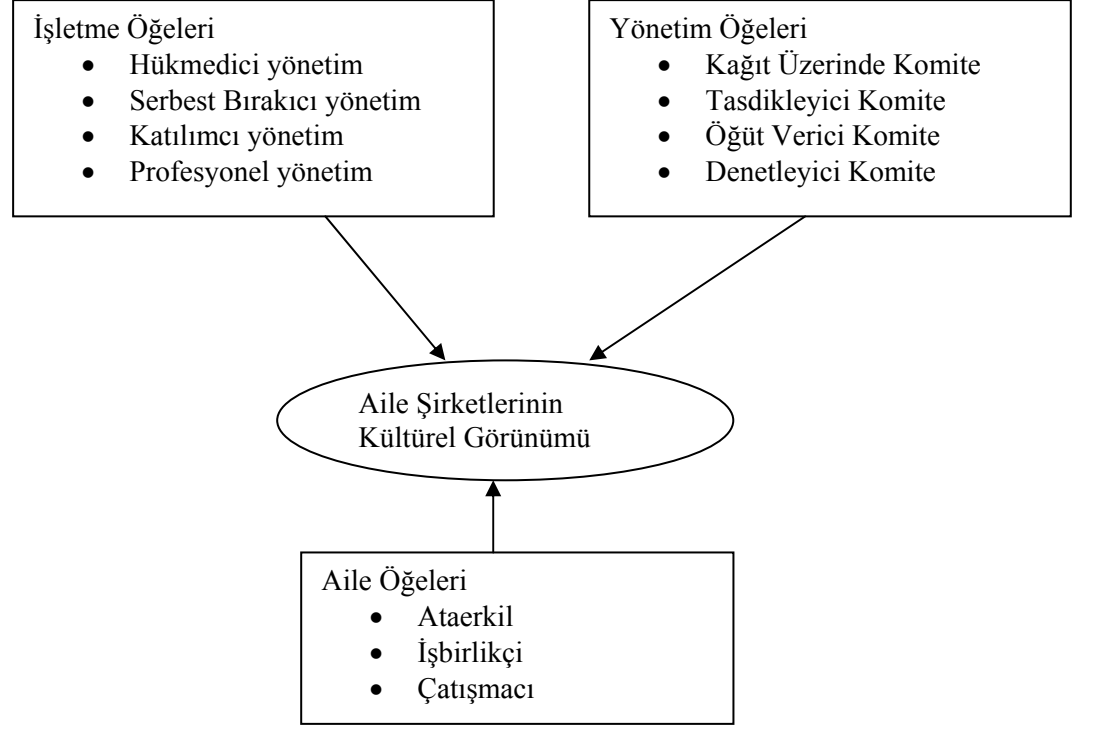
Aktör 7: Aile üyesi, hissedar değil fakat şirkette çalışıyor;

Aile üyesi olan şirkette çalışan elemanlar ise hisse sahibi olmadıklarından dolayı ve aile şirketlerinde sürekli bir kıyaslama problemi yaşandığı için bu sorunlar ortaya çıkmaktadır (Bowman, 2002).

Bu modelin aktörleri bütün aile şirketlerinde yer almasa da büyük çoğunluğunda bu aktörlerden bir çoğu bulunmaktadır. Modele göre farklı alanlardaki insan grupları farklı çıkar gruplarını temsil etmektedirler bu nedenle hepsinin bu aile şirketinden beklentisinin de farklı olabileceği bildirilmiştir (Kırım, 2001: 15). Her grubun aile şirketinden beklentileri farklı olacağı için her grup şirket için potansiyel polemik olabilmektedirler (Kırım, 2001: 15). Bu tür çatışmalar bütün aile işletmelerinde yaşanmakta olup, bunların üstesinden gelebilmek için aile içi çatışmanın yönetiminin iyi düzenlenmesi gerekmektedir. Aksi halde, firmanın varlığını sürdürmesi zorlaşacaktır.

3.4. Aile Şirketlerinin Kültürel Görünümü

Aile şirketleri bir bakıma, aile ile içinde bulunduğu toplumun kültürel öğelerinin özelliklerine göre şekillenmektedirler. Dolayısıyla kültürel yapılanma oldukça karmaşık bir süreçtir. Bu sürecin özellikleri üç grupta toplanan öğeler tarafından belirlenir. Bunlar, aile üyelerinin ataerkil, işbirlikçi ve çatışmacı olmalarına göre şekillenen aile öğeleri; denetleyici, öğüt verici, tasdikleyici ve sadece görünürde yönlendirici gibi olan yönetim öğeleri; profesyonel, katılımcı, serbest bırakıcı ve hükmedici özellikleri yansıtan işletme öğeleridir. Bu öğeler sırasıyla aşağıda açıklanmış sonuçta aralarındaki organik ilişkiyi gösteren model Şekil 3.2. de belirtilmiştir.



Şekil 3.2. Aile Şirketlerinin Kültürel Görünümü (Karpuzoğlu, 2003)

Aile şirketlerinin kültürel görünümünü gösteren Şekil 3.2 incelendiğinde aile şirketinin kültürel görünümünü etkileyen öğelerin aile öğeleri, şirket öğeleri ve yönetim öğeleri olduğu görülmektedir.

3.4.1. Aile Şirketlerinde İşletme Öğeleri

Yönetimin önemli ölçüsü tepe yöneticisi tarafından belirlendiği aile şirketlerinde genel olarak üç tür yönetim şekli mevcuttur (Karpuzoğlu, 2003: 28). Bunlar merkeziyetçi, katılımcı ve profesyonel yönetim olarak tanımlanabilmektedir. Bu yönetim tarzlarının tanımları ve içerikleri aşağıdaki şekliyle ifade edilebilmektedir.

Merkeziyetçi (Paternalist) Yönetim: Monarşi yönetim tarzı olarak ta bilinen ve adından da anlaşılacağı gibi işletme ile ilgili tüm karar ve stratejilerin işletmenin idarecisi olan kişi tarafından belirlendiği bir yönetim şeklidir. İşletme sahibi, çalışanları ile iyi ilişkide bulunmakta ama hemen hemen hiç kimseye söz hakkı tanımamaktadır (Bozkurt, Mart 2005: 14). Paternalist Yönetim şeklinde işletmeyi yöneten kişinin değer yargıları ile şirket yürütülmektedir. Bu tür işletmelerde genellikle işletmenin tüm üst düzey yöneticileri yada tümüne yakın bir bölümü aile üyesidir. Yöneticinin inançları,

düşünceleri, planları örgütün değerlerinin tamamen şekillenmesinde rol oynamaktadır. Başka bir deyişle aile değerleri ile şirket değerleri oluşmaktadır (Karpuzoğlu, 2003: 28). Paternalist özelliklere sahip bir lidere, babacan tavrı ve iş ortamında yaratmaya çalıştığı aile atmosferi yüzünden genelde olumlu yaklaşırken, bu türdeki liderlerin bazı çalışanları kayıracağı ve kendine daha çok sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara daha ayrıcalıklı davranacakları düşünülmektedir (Erben, 2004: 351). Yönetime profesyonel yada aile dışı çalışanlar karışmamaktadır. İdare tamamen ailenin elindedir. Aile dışı çalışanlara güvensizlik ve şirketi sanki bir miras olarak algılamaları bu şirketlerin en belirgin özellikleri olup, böyle şirketler daha fazla çatışmaya açık şirketlerdir.

Katılımcı (Partispeyt) Yönetim: Oligarşik yönetim olarak ta bilinen bu tip yönetim de ise şirketin hisselerinin çoğunluğu aile üyelerinde olmasına rağmen şirket profesyonel çalışanlardan da faydalanmaktadır. Aile üyelerinin yetersiz kaldıkları yerlerde işi profesyonellere devrettiği bir sistem anlayışında olup, şirket daha etkili ve verimli çalışabilmektedir (Karpuzoğlu, 2003: 32). Sabancı Holding eski yönetim kurulu başkanı Merhum Sakıp Sabancı İşletmelerin gelişerek büyümeleri için profesyonel yöneticiliğin önemini vurgulayarak “sermayedar ve profesyonel yöneticinin bütünleşmesi dünyadaki gelişmelerin, ilerlemelerin işletmelerde uygulanmasını kolaylaştırır” demiştir (Sabancı, 1985: 181). Bu durumda aile üyeleri ve diğer çalışanların karşı karşıya gelme durumuyla karşılaşabilecekleri dezavantaj olarak kabul edilebilir. Burada esas olan, aile değerlerinin yanında işletme ile ilgili esas değerlerin de beraber işlenmesidir. Ayrıca, söz konusu yönetimde İşe göre adam esası da hakimdir.

Profesyonel Yönetim: Bu tip yönetim tarzında aile yöneticileri şirket için önemli olan bütün pozisyonlara profesyonelleri yerleştirmektedir. Şirketin bugünü ve geleceği için doğru karar, taktik ve politikalarının seçilip uygulanmasını tamamen aile üyesi olmayan kişiler tarafından yapılmasına olanak sağlar. Koçel profesyonel yöneticiyi; “Yönetim işlerini kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibi haline gelmeden, girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığı maaş alan bireyler” olarak açıklamıştır (Büyükbeşe, vd., 2003: 309). Öte yandan, Tanta (vd., 2003: 559) aile şirketlerinin yönetimde profesyonelce davranmak zorunda olduklarını belirtmiştir.

3.4.2. Aile Şirketlerinde Aile Öğeleri

Ailelerin kültürel kalıplarının oluşmasında başrol oynayan başlıca öğeler yönetim öğeleri, aile öğeleri ve işletme öğeleri olarak gruplandırılabilir. Bir önceki başlık altında aile işletmelerinin yönetim öğelerini belirtmiştik. Ailelerin kültür kalıplarının en önemlisini oluşturan aile öğelerini ise Rosenblatt, de Mik Anderson ve Johnson, Kepner ve Levinson Baba/Ataerkil Aile; İşbirlikçi Aile; Çatışan Aile tipleri olmak üzere üç kategoride toplamıştır (Ateş, 2001).

Ataerkil Aile Tipinde; Ailenin lideri konumundaki kişinin görüşleri ve değerleri şirket için ön planda olup şirket bu değerlere göre yönetilmektedir. Ailede diğer bireylerin söz hakkı yoktur, diğer aile üyeleri bu yöneticinin dediklerine uymaktadır. Yönetici statüsünde olan kişi bu görevi yapamayacak hale gelene kadar ya da ölene kadar bu işine devam etmektedir. Ayrıca, Merkeziyetçi yönetim tipi ile yönetilen aile şirketlerinde bu kültür kalıbına sahip aileler şirketin başında yer alırlar.

İşbirlikçi Aile Tipinde; Ataerkil ailenin tersine bunda yönetici kişi gerek ailenin diğer üyelerine gerekse aile dışından olup ta profesyonel olarak şirkette çalışan kişileri de yönetime dahil etmekte ve şirket yönetiminde işbirlikçi ve katılımcı bir politika izlenmektedir.

Çatışmacı Aile Tipinde; Bu tipte aile üyelerinin hepsinin farklı hedefleri olup, Profesyonellerin de yönetimde söz sahibi olması bu tip aile şirketleri için çatışmalar doğurmaktadır.

3.4.3. Aile Şirketlerinde Yönetim Öğeleri

Aile şirketlerinde yönetim öğeleri kağıt üzerindeki yönetim kurulu, tasdikleyici komite, öğüt verici ve denetleyici komite olarak sınıflandırılmaktadır. *Kâğıt Üzerindeki Yönetim Kurulu:* Sadece yasal zorunluluktan ve organizasyon şemasını doldurmak amaçlı yönetim kurulunda olup, kurumsallaşmasını tamamlamamış aile şirketlerinde, gerekli toplantıların yapılmadığı bir tarzıdır. Gerekli kararlar zaten ailenin lideri,

kurucusu tarafından alınmaktadır (Karpuzoğlu,2003: 32). *Tasdikleyici Komite*: bu komitede kararlar tartişılmadan direk alındığı, girişimcinin diğer komite üyelerinin düşüncelerine danışmadan kendi fikrini uyguladığı bir komitedir (Karpuzoğlu, 2003: 32). *Öğüt Verici Komite*: girişimcinin ve diğer üst düzey yöneticilerin karar almalarını kolaylaştırmak amacıyla istatistiksel veriler yardımıyla farklı alternatifler şuan ve bu alternatiflerin sonuçları hakkında bilgi vererek tavsiyelerde bulunan komitedir (Karpuzoğlu, 2003: 32). *Denetleyici Komite*: uygulama ile planlar arasındaki farklılıkları saptayıp bunları yeniden düzenleyen komite denetleyici komite olarak ifade edilmektedir (Karpuzoğlu, 2003: 33).

3.5. Türkiye’deki Aile şirketleri

Aile şirketi kavramıyla Türkiye’de 1870’li yıllarda ilk olarak aile şirketi olarak kurulum gerçekleşmiştir. Türkiye’deki aile şirketlerinin nesilden nesile aktarım konusunda dünyadaki diğer şirketler kadar başarılı olamadıkları Tablo 3.3.’de görölmektedir. Türkiye’deki aile şirketleri birinci nesilden ikinci nesile geçebilmekte ancak takibindeki nesillerde başarı giderek azalmakta ve dolayısıyla uzun yıllarca devamlılıklarını sürdürememektedirler.

Türkiye’deki aile şirketlerinin kuşaklar boyunca ayakta kalmalarına engel olarak ortaya çıkan en önemli neden kurumsallaşma ile ilgili çalışmalarda yaşadıkları sıkıntılardır. Kurumsallaşmanın tam olarak anlaşılamaması, aile şirketi olmanın getirdiği dezavantajlar (aile üyeleri arasında yaşanan çıkar kavgaları, kıskançlıklar, ekemezlilikler, aile inanç ve değerlerinin işe yansıması, girişimcinin kendinden sonrakilere güvenmemesi gibi) nedeniyle aile şirketleri ölkemizde kurumsallaşmayı sağlıklı olarak sağlayamamaktadırlar (Bozkurt, Ağustos 2005: 14).

Tablo 3.3. Türkiye’deki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri

Şirket	Kurucu	Kuruluş Tarihi	Nesil Sayısı
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1877	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888	3
Teksima Tekstil	H.Mehmet Botsalı	1893	4
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Abdi İbrahim	Ecz.Abdi İbrahim Barut	1912	3
Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçioğlu	1919	2
Mustafa Nevzat	Mustafa Nevzat	1923	3
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nurus	Nurettin Kunurkaya	1927	3
Kafkas Kestane Şekerleri	Ali Şakir Tatveren	1930	2
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2
Eczacıbaşı	Nejat Eczacıbaşı	1942	2
Nuh Çimento,Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Tikveşli	Doğan Vardarlı	1943	2
Ülker	Sabri Ülker	1944	2
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
İstikbal	Mustafa Sami Boydak	1957	2

Kaynak: Bozkurt, 2004a; Karpuzoğlu, 2003; Göker ve Üçok, 2006

Tablo 3.3 incelendiğinde Türkiye’deki aile işletmelerinden en fazla 4. nesile kadar gelebildikleri görülmektedir.

3.6. Dünyadaki En Eski Aile İşletmeleri

Dünyadaki aile işletmelerinin faaliyet alanları incelendiğinde aile işletmesi olarak kurulan bu firmalar genellikle Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan sıraya göre takip ettiği, buna karşılık Türk aile şirketlerinin ise bu hiyerarşi haricinde ürünler ürettikleri belirlenmiştir. Amerika, Japonya, İtalya gibi ülkelerde ilk öncelikli olan temel ihtiyaçlar, barınma gibi ürünleri sunmaya yönelik olurken, Türk işletmelerinde ise öncelikli sırayı geleneksel ürünlerin aldığı görülmektedir (Tablo 3.4.).

Tablo 3.4. Dünyanın En Eski Aile Şirketleri ve Nesil Sayıları

Şirket Adı	Faaliyet Alanı	Ülke	Kuruluş Yılı	Nesil Sayısı
Kongo Gumi	İnşaat	Japonya	578	49
Hoshi	Han	Japonya	718	46
Chaten De Goulaine	Müze	Fransa	1000	-
Barone Ricasoli	Şarap/Zeytin Yağı	İtalya	1141	-
Barovier & Toso	Cam Üretimi	İtalya	1295	20
Hotel Pilgrim Haus	Han	Almanya	1304	-
Richard De Bas	Kağıt	Almanya	1326	-
Torrini Firenze	Kuyumcu	İtalya	1369	-
Antinori	Şarap Üretimi	İtalya	1385	26
Camuffo	Gemi İnşa	İtalya	1438	18
Baronnie de Coussergues	Şarap	Fransa	1495	16
Grazia Deruta	Seramik	İtalya	1500	-
Zildjian	Zil Üretimi	Amerika	1623	14
Tuttle Farm	Tarım	Amerika	1635-1640	12
Barker	Tarım	Amerika	1642	11
Miller	Tarım	Amerika	1684	9

Kaynak: Bozkurt, 2004a: 15

Tablo 3.4. incelendiği zaman dünyadaki aile şirketlerinin Türkiye'deki durumun aksine 49. nesillere kadar ulaşabildiği görülmektedir. Yarım yüz yıla yakın nesil sayısına sahip

olan şirketlerin Japonya’da kurulduğunu, bunu nesli sayısında 26’ya kadar ulaşan İtalya’nın izlediği Amerika’daki şirketlerin ise 14’e kadar ulaştığı görülmektedir.

3.7. Aile İşletmelerinin Türk ve Dünya Ekonomisi Üzerindeki Yeri

Kuruldukları ülkelerde ülkelere büyük katkıları olan aile şirketleri, ülkelerin gayri safi milli hâsıllarına katkılarının yanı sıra ülke istihdamına da katkıları önemli boyuttadır. Tablo 3.5’de dünyadaki aile işletmelerinin ülkeler için katkıları verilmiştir.

Tablo 3.5. Dünya’daki Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomileri İçerisindeki Payları

Ülke	Mevcudiyet Oranı	GSMH’a Katkısı	Ülke İstihdamına Katkısı
Amerika	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
İngiltere	En büyük 8000 şirketin % 76’sı	-	%50
İtalya	% 99	-	-
Batı Avrupa	—	%45-%65	%45-%65
Meksika	Tüm şirketlerin % 80’i	-	-
Şili	Orta ve büyük işletmelerin %65’i küçük işl. Neredeyse tamamı	-	-
Türkiye	Tüm şirketlerin % 90’ı; KOBİ’lerin % 94.1’i	-	-

Kaynak: Karpuzoğlu,2004: 43

Tablo 3.5. incelendiğinde, aile şirketlerinin İtalya’daki şirketlerin % 99’luk bölümünü; Amerika’daki şirketlerin % 90’lık bölümünü; Almanya ve Meksika’da % 80’lik bölümünü; Türkiye’de ise tüm şirketlerin % 90’ını oluşturduğu açıkça görülmektedir.

BÖLÜM 4

KURUMSAL YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAM VE BİLGİLER

4.1. Kurum ve Kurumsallaşma Kavramları

Kurumsallaşmanın ne olduğunu tanımlamadan önce kurum kavramından ne anlaşıldığını belirtmek gerekmektedir. Önceki yıllarda yapılan araştırmalar incelendiğinde kurum ve kurumsallaşma ile ilgili bir çok tanıma rastlanmıştır ve söz konusu çalışmalarda yer alan açıklamalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Kurumsallaşma kavramının tanımına geçmeden önce kurum ile ilgili literatürde yer alan tanımlar incelendiğinde, sosyolojik anlamda kurum; toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürleri belli bir sosyal ilişkiler düzen ve topluluğunu ifade etmektedir (Koçel, 2003:361). Bu tanıma benzer olarak Kutun (2003:7) kurumu sosyal kalıbın toplum koşulları içinde kristalleşmesi ve statik bir biçim kazanması olarak yorumlarken; Parkhe (2003:305-316), benimsenmiş-yaygın kabul görmüş olan uygulamaların, teknolojilerin veya kuralların göreceli olarak geçerli olduğu ve bunların sağlam biçimde konumlandırıldığı sosyal birimler olarak kabul etmektedir.

Bu konuda araştırmalar yapanlardan olan Ural bir eserinde (2000: 14) kurumu kişilerin temel sosyal gereksinimlerini karşılama amacıyla belirli, onaylanmış ve birleştirilmiş tarzlarda oynadıkları oldukça sürekli sosyal görüntü, rol ve ilişki yapısı olarak tanımlarken; farklı bir eserinde, kurumu (institution) çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte, kendine has bir ekol oluşturmuş, bir enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir teşekkülü ifade ettiğini bildirmiştir (Ural, 2004: 18).

Yapılan bu tanımlardan yola çıkarak en genel anlatımıyla, maddi-manevi-sosyal, olgu ve değerler için oluşturulan ve belirli amaç, kural, hedef, ilke, inisiyatifler, doğrultusunda süreklilik göstererek hareket eden ve gelişmeler doğrultusunda kendini yenileyen, özgün yapılanma biçimi olarak belirtilebilmektedir (Kut, 2004: 405).

Kurumun tanımlarından yola çıkarak; aile işletmelerinde kurumsallaşmayı algılamak için öncelikle kurumsallaşmanın hangi anlamlara gelmediğini belirtmek gerekmekte yarar vardır (Pazarcık, 2004: 36). Zira, aile şirketleri, kurumsallaşmayı yanlış anladıklarından dolayı uygulamada farklı sorunlar yaşayabilmektedirler. Kurumsallaşma kavramını şirketi tamamen aile dışı bireylere terk etmek, şirketin kontrolünü, denetimini elden çıkarmak, işi bırakıp bir kenara çekilmek, herkesin sözüne göre hareket etmek, bir sürü danışman tutmak, şirketin sınırlarını dışarıya çıkarmak, gibi anlamlarda algılayan aile şirketleri kurumsallaşmaya bu tür yanlış algılamalardan dolayı sıcak bakmamaktadırlar.

Literatürde yer alan tanımlarla kurumsallaşma; işletmelerin kişilerden bağımsız olarak uzun yıllar hayatta kalabilmesi (Koç, 1983:17), işletmenin bir sistem haline gelmesi (Sağlam, 2002: 32–38), şirketin özde lidere bağlı yönetimden sisteme bağlı yönetime geçmesi (Karpuzoğlu, 2001: 115–124), işletmenin piyasa ve günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak gerekli sistemleri kurması, bir kurum olmaya özgü davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı hale getirmesi ve uygulayabilmesi (Aydemir vd., 2003: 606) olarak tanımlanabilmektedir. Bu görüşlere benzer olarak kurumsallaşma, bir işletmenin, piyasanın ve günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması; bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesi, olarak ta tanımlanabilmektedir (Seymen vd., 2004: 608). Öte yandan, kurumsallaşma sürecinde çevreden kuruluşa doğru yönelme ile kuruluş-çevre uyumu ön plana çıkarak (Özkaya, 2004), kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik elde etmektedirler.

Kurumsallaşmanın bir süreç, bir yaşam biçimi olduğu ifade edilmektedir (Bıçakçı, 1990: 7). Ayrıca, sürdürülebilir başarı için gereken iyi yönetim sistemlerinin uygulanması da kurumsallaşma olarak ifade edilmektedir (Kocabaş ve Baytekin, 2004: 427). Yalnız aile şirketleri için değil tüm özel ve kamu kurum ve kuruluşları için gerekli olan kurumsallaşmanın bir süreç olarak en temel özellikleri çeşitli araştırmacılar tarafından irdelenmiştir (Aydemir, a.g.e.: 608). Nitekim, Bozkurt (2005e: 14), kurumsallaşmanın yeniden yapılanma ve değişim süreci olduğunu belirtmiştir.

Kurumsallaşma aslında organizasyonel değişim olarak ta ifade edilebilmektedir. Ayrıca, kurumsallaşma yardımıyla işletmeler, hızla değişen çevre koşullarında, nerede olduklarını ve nereye gittiklerini görebilecekleri bir alt yapıya da kavuşabilirler. Kocabaş ve Baytekin, (2004: 426) sürdürülebilir başarı için gereken iyi yönetim sistemlerinin uygulanmasını kurumsallaşma olarak tanımlarken Genç ve Karcıoğlu (2004:26) ise kurumsallaşmayı, kamuya mal olarak işletmelerin kişilerden bağımsız bir şekilde uzun yıllar hayatta kalabilmesi olarak ifade etmektedirler.

Şirketin kurumsallaşması ile ilgili yapılan tanımlara ek olarak Kırım (2001:11) kurumsallaşmayı; amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmak, iş ve görev tanımlarını yazılı olarak belirlemek, iç yönetmelikleri oluşturmak, yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmeyi içermek olarak ifade edilmektedir.

Türkiye'deki aile işletmelerinin yöneticilerini kapsayan bir araştırmaya göre aile şirketi sahiplerinin % 85'inin dile getirdiği sorunlarının başında yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşmanın gerçekleştirilememesinin geldiği saptanmıştır (Us, www.kalder.org.tr/preview_content.aspcontID0regID=2, 24.10.2004). Aile şirketleri için en uygun evrede kurumsallaşmaya yönelik çalışmaların başlatılması ve içinde bulunulan şartlara uygun yapı oluşturulması büyük önem arz etmektedir (www.egitirim.com.tr/basic.html, 24/10/2004).

Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşırlar, buna göre bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul görmüş ve süreklilik kazanmış olması ile eş değer tutulmaktadır(www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDergi/özelSayıEkim/Sibel/Html).

4.2. Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İçin Gerekli Kademeler

Kurumsallaşmanın sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için şirket bünyesinde belli aşamaların gerçekleşmesi gerekmektedir.

4.2.1. Sistemin Kurulması

Şirketler büyümeyle başladıkları zaman kurumsallaşmanın önemini daha iyi kavrarlar. Aile şirketleri açısından ikinci neslin işi devralması yada işin içine dahil olması ile kurumsallaşmaya olan ihtiyaçları artmaktadır. Kurumsallaşmayla amaçlanan örgütün yapısını düzenleyecek, ömrünü uzatacak, devamlılığını sağlayacak olan bir sistem yaratmaktır. Üzeyir Garih'in de dediği gibi kurumsallaşmanın başarısı sistemin doğru bir şekilde yerleştirilmesine bağlıdır (Garih, 1991: 59). Zira, kurumsallaşmakla kastedilen şirketin aile dışı profesyonellere, danışmanlara bırakılması demek değildir. Sistemde her bireyin yapacağı iş açık olarak belli olup, işi yapacak olandan da beklenen özellikler gerek fizyolojik gerekse psikolojik açıdan bellidir. Yönetimde sistemi kurmak terimi hedefe ulaşmak için bir kurumda yapılması gereken işlerin, faaliyetlerin hangi makamlar yada organlar tarafından yapılacağını belirlenmesi olarak ifade edilmiştir(Garih, 2001: 29).

Her şeyden önce kurumsallaşmanın bir sistem olduğu ve bu sistemin her hangi bir yerinde oluşabilecek ufak bir hata sistemi olumsuz etkileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

4.2.2. Şirketin Departmanlara Ayrılması

En genel anlamıyla, bir örgütün önce bütün birimlere daha sonra ise bu birimleri kendi içlerinde daha küçük birimlere bölmek “departmanlara ayrılmak” olarak tanımlanmaktadır (Polatoğlu, 2001: 16). Departmanlara ayrılma yönetimde uzmanlaşmanın olduğu bir dönemde iş bölümü sonucunda ortaya çıkan bir kavram olup, küçük parçaları bir araya getirip aralarında anlamlı ilişkiler kuracak şekilde gruplandırma şeklindedir. Bu kademedeki görevler tanımlanıp sorumluluk yetki dengesi oluşturulduktan sonra hangi görevlerin kime bağlı olduğu kime danışılması gerektiği ve nereye rapor edileceği tespit edilmektedir (Kutun, 2003: 29).

4.2.3. İş Analizinin ve İş Tanımının Yapılması

İş analizi işin ne olduğu, ne için ve nasıl yapılacağı ve ne tür özellikler

gerektirdiği gibi sorulara cevap arayan ve bu bağlamda işgören yönetimi işlevinin yerine getirilmesinde uygulanan temel tekniklerden biridir (Çelikten, 2005: 128). İş bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak tanımlanırsa, iş analizi de iş görenler tarafından tek tek yada toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı incelenmesi olarak ifade edilebilmektedir (Sabuncuoğlu, 1991: 80). Şirketler de daha önceden belirlenen amaçların yerine getirilebilmesi için çalışanlar ve yaptıkları işler bölüm, birim, departman gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmaktadır. Her ayrı birimde gerçekleşen faaliyetleri oluşturan işler ve bu işlerin birbirleriyle olan ilişkileri belirlenmelidir. İşte bu ilişkilerin belirlenmesi iş analizleri sayesinde gerçekleşmektedir (Kaynak vd., 2000: 61). İş analizinin amaçlarına ve kullanılış alanlarına göre genel hatlarını şöyle belirtebiliriz; işin değerlemesi, işin ücretlendirilmesi, işe alma ve yerleştirme, işgörenin eğitimi, işgören değerlemesi, atama ve yükselme, iş güvenliği örgütlenme ve denetim'dir (Sabuncuoğlu, 1991:80). İş analizi için düzenlenen örnek bir form Tablo 4.1. de verilmiştir.

Tablo 4.1. İş Analizi Örnek Formu

<p>Yaptığınız işi analiz etmek amacıyla düzenlenen bu form içinde yer alan soruları doğru ve tam olarak yanıtlayınız.</p> <p>İşin Adı:.....</p> <p>Kod No:.....</p> <p>Bölüm:.....</p> <p>Tarih:.....</p> <ol style="list-style-type: none">1. Yaptığınız işin neye yaradığını kısaca açıklayınız.2. Yaptığınız işin akışını başlangıç noktasından bitiş noktasına kadar belirtiniz.3. Kime karşı sorumlusunuz?4. Gözetiminiz altında kimler vardır?5. İşinizin gerektirdiği eğitim düzeyi sizce nedir?6. İşinizin gerektirdiği deneyim düzeyi ve süresi nedir?7. Hangi makine ve araçları kullanıyorsunuz?8. İşinizin gerektirdiği fiziksel beceri ve ustalık dereceniz nedir?9. İşinizin en zor ve yorucu yönü nedir?10. Gözetiminizin altındaki işgörenlerin çalışmalarından sorumluluk dereceniz nedir?11. Çalışma yerinizin koşullarını tanımlayınız (ısı,nem,havalandırma,gürültü,aydınlanma..) <p>AD VE SOYADINIZ.....</p> <p>İMZA.....</p>
--

Kaynak: Sabuncuoğlu, 1991: 81

İş, belirli görevlerin yerine getirilmesini gerektiren özel bir pozisyon olarak tanımlanmaktadır (Çetin, 1999: 409). İş analizi sırasında toplanan bilgilerin özetlenerek düzenlendiği belgelere ise “iş tanımı” denir. İş tanımının içerdiği unsurları Tutum, (1979: 60) bir işin unvanını, işi görenin bağlı olduğu kişiyi, işin temel işlevini, temel görevlerini, sorumluluklarını, örgütsel ilişkileri, yetki derecesi ve işin gerektirdiği en az nitelikler vb. gibi belirtmiştir (Tablo 4.2). İş görenlerin işi tam zamanında ve gerektirdiği şekilde yapması yanında sahip olduğu yetki ve sorumlulukların bilincinde olması gerekmektedir. İşin yapılmasından doğan hata yada olumsuz sonuçlardan o işin görev sahibi sorumlu tutulur (Kalkandelen, 1998:106).

Başaran’a göre (1991: 50) Aile işletmelerinde yönetimin her basamağı için uygulanan yanlışlık; yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenememesi iş tanıtım ve sınıflandırılmalarına gereken önemin verilmemesidir.

Tablo 4.2. İş Tanımı Örnek Formu

I.BÖLÜM:İşin Kimliği	
Kurumun adı:.....	İş Kodu.....
İşin adı:.....	İş Kategorisi:.....
Bağlı olduğu bölüm:.....	Tarih:.....
II.BÖLÜM İşin Özeti:.....	
.....	
.....	
III.BÖLÜM Kullanılan Araç ve Gereçler:.....	
.....	
.....	
IV.BÖLÜM: İşin Akışı:.....	
.....	
V.BÖLÜM: İş Gereklere:.....	
-Çaba
- İş Bilgisi
-Sorumluluk
-Uсталık
-İş Deneyimi
-Çalışma Koşulları

Kaynak: Sabuncuoğlu, 1991: 90

4.2.4. Görev Tanımı Ve İş Gereklere

Şirketler amaçlarına ulaşabilmek için gerekli faaliyetleri belirlemeli, bu faaliyetleri kümelere ayırdıktan sonra görevlerin tanımları yapılmalıdır. Her görev belirli bir mevki veya bölümde toplanmalıdır (Başaran, 1991: 56). İş tanımından farklı olarak görev tanımı, örgütte yapılması gereken işlerin analizi için geliştirilmiş bir teknik olup, ofis düzeyinde masa başında yerine getirilen işler olarak tanımlanabilmektedir. İş tanımı genellikle beden gücüyle yapılan işleri kapsamaktadır. Örgütteki her çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevler, o pozisyonda çalışacak kişinin sorumlulukları ve o pozisyonda devredilen yetki çerçevesindedir (Polatoğlu, a.g.e.: 17).

Organizasyonlardaki her organın görev, yetki ve sorumluluklarını, örgüt içerisindeki tanımlarını ve sınırlarını belirlemek, her görevin nasıl gerçekleşeceğini açıklamak, bölümler arası koordinasyonun nasıl sağlanacağı ile alt-üst düzey ilişkilerinin nasıl düzenleneceğini açıklamak için şirketlerde organizasyon el kitapları hazırlanmaktadır (Başaran, 1991: 56).

İş ve görev tanımı birbirini tamamlayan bir sistemin parçalarıdır. İşin kimliği açıklığa kavuşturulduktan sonra, işi yerine getirecek bireylerde gerekli olan şartlar daha ayrıntılı olarak incelenmektedir. Her örgüt kendi yapısına ve geleneklerine göre form hazırlamaktadır. Öncelikle her iş için ihtiyaç duyulan standartların belirlenmesi gerekmektedir. Ancak bu iş çokta kolay değildir. Örneğin, herhangi bir iş için eğitim önemli bir faktör olmasına rağmen başka bir iş için daha düşük önem derecesine sahip olabilmektedir (Baykal, 2002: 225). İşe göre adam alma ilkesi çerçevesinde ilerletilirse, kurumsallaşmanın uygulanması kolaylaşmaktadır.

4.2.5. Organizasyon Şeması Ve İş Akış Şeması

Örgütte oluşturulan standartlarla çalışanların normları ve değerleri anlamaları ve kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha tutarlı bir örgüt yaratılması kurumsallaşmanın sağlanmasında önemli bir etkidir (Eren, 1998: 115). Kurumların görevleri, asal, destek ve danışmanlık niteliklerine göre ayrılıp, her birine ilişkin

birimler içine yerleştirilerek, birbiri ile yatay ve dikey ilişkilerini gösterecek biçimde bir örgüt şemasına yerleştirmektir (Kalkandelen, 1998: 105-106). Organizasyon şemasında çalışanların, departmanların ve bölümlerin arasındaki ilişkiyi açıklayan ağaç diyagramlar olarak ta tanımlanabilmektedir.(<http://www.smartdraw.com/tutorials/orgcharts/tutorial1.htm>, 22.05.2005).

İş akış şemaları, belli bir sürecin içinde bulunan adımları grafiksel sembollerle ifade edebilen; hangi bilgilerin ve hangi kararların hangi şekil ve sıklıkta, hangi organlardan hangilerine nasıl iletileceğini tanımlayan yazılı şekle dökülmüş iş yapım şekil ve kuralların toplamıdır (Kutun, 2003:39). İş akış şemalarını hazırlamak ve kullanmak yönetim ve üretimle ilgili süreçlerde, süreç kontrolüne imkân tanıyan en önemli faaliyetlerden birini oluşturmaktadır (<http://www.maliye.gov.tr/Defterdarliklar/diyarbakir/tky/elkitabi/sonuncu.htm>, 21.05.2005).

4.2.6. Bilgi Akış Formları Ve Yazılı Kayıt Tutma

Bilgi akışı, standart formlara bağlanarak bu formlarda bilgilerin hangi aralıklarla kimden kime nasıl aktarılacağı ortaya konmalıdır. Günümüzde bu formların işini bilgisayar yapmaktadır. Organizasyonlarda faaliyet sayısı ve bu faaliyetleri yürüten kişi sayısı sınırlı olursa yazılı kayıt tutmanın çok fazla gereği yoktur. Ama örgüt büyüme aşamasına geçtiği zaman, faaliyet ve sorumlulukların sayısı artmakta ve bu kuralların yazıya dökülme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

4.2.7. Standartlaşma-İş Yapım Usulleri

Kurumsallaşmanın en önemli özelliği işlerin zamanında ve gerektiği gibi yapılmasını kolaylaştırmak için belli standartlar gerektirmektir. Gelişmiş, kültür düzeyi yüksek toplumlarda toplum veya işkolu düzeyinde birçok işlerin yapım şekilleri standartlaşmış durumdadır (Garip, 1991: 58). İş yapım usulleri de standartlaştırılmalı ve yazılı hale getirilmelidir.

4.2.8. Kurum İçi Hiyerarşi

Şirket içi koordinasyonun sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için yetki ve sorumluluklar açık ve net olarak en üst düzeydeki yöneticiden en alt düzeydeki yöneticiye kadar tanımlanmalıdır. Görev tanımı sonucu ortaya çıkan çalışanların yetkilerinde olan ve doğal gelişimlerine göre sınırlanabilen maddi ve manevi sorumluluklar vardır. Kurum içi hiyerarşi göz önünde bulundurularak aynı mevkide çalışanlara olanaklar maddi ve manevi olarak aynı düzeyde hizmetler sağlanmalıdır. Her birim, faaliyetlerini nasıl gerçekleştireceğine dair, hangi bilgilerin hangi formatlar içinde, hangi aralıklarla kimden nasıl gelmesi gerektiği konusunda bilgilendirilmektedir (Kutun, 2003:42).

4.3. Örgütsel Kurumsallaşma ve Temel Unsurları

4.3.1 Örgütsel Kurumsallaşma Kavramı

Günümüzde dünyanın tüm ileri pazar ekonomilerinde başarılı yönetilen şirketlerde ‘iyi yönetim’ ile ‘kurumsal yönetim’ özdeşleşmektedir (Alacaklıoğlu, Haziran 2005:106). Kurumsal yönetim anlayışı şirketlerin yönetiminde ve faaliyetlerinde değer yaratma, kar elde etme ve elde edilen karları pay sahiplerine dağıtma amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, hissedarların ve diğer tüm çıkar gruplarının (çalışanlar, yöneticiler, tedarikçiler, kreditorler, müşteriler ve toplum) haklarının korunmasını ve bu çerçevede söz konusu menfaat grupları arasındaki ilişkilerin yapısını düzenlemeyi amaçlayan bir anlayıştır (Öztürk ve Demirgüneş, 2005: 119). 1930’lu yıllarda Büyük Buhran’dan sonra Amerika’da kurumsal yönetime olan ilgi artmıştır (Ege, 2005: 84). Kurumsal yönetim ilkeleri dünyada dört temel kavram etrafında şekillenmiştir (TÜSİAD-T/2002–12: 336). Bunlar; şirketin finansal performansı, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı, hakkında yeterli, doğru ve kıyaslanabilir bilginin zamanlı bir şekilde açıklanmasına dayanan *Şeffaflık ilkesi*; yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması, şirket yönetimi ve hissedar menfaatlerinin paralelliğinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesi ile alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğinin işaret edilmesine dayanan *hesap verebilirlik ilkesi* (Tuzcu, 2003: 35); şirket faaliyeti ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve

etik değerlere uygunluğunun sağlanması ile sorumluluk, doğruları teşvik eden ve yanlışları cezalandıran bir kontrol sistemi anlayışına dayanan *sorumluluk ilkesi* (Coskun vd.; 2005) ve son olarak, şirket yönetiminin aldığı kararlarda yalnızca mülkiyet hakkı bulunan hissedarları değil, aynı zamanda şirketin uzun dönemde karlılığını ve varlığını sürdürmesine yardımcı olacak tüm tarafları dikkate almak anlamına gelen *adil yönetim ilkesi*'dir (Tuzcu, 2003: 36).

Şirket kurumsallaşması şirketin bir sistem haline gelmesi ve sağlıklı kurumsal temeller üzerine yerleşmesi olarak tanımlanırken, kurumsallaşma çalışmalarının sağlıklı sonuç verebilmesi için söz konusu çalışmaların şirketin hangi evresinde yapılacağına doğru karar verilmesini gerektirmektedir. Kurumsallaşma her şeyden önce bir ölçek sorunudur ve çoğunlukla büyüme aşamasına gelmiş olan şirketler kurumsallaşma için büyük çaba sarf ederler (Kök, 2005: 48).

4.3.2. Aile Şirketlerinde Örgütsel Kurumsallaşma Tanımı ve Unsurları

Örgütsel Kurumsallaşma; bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültür haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünme süreci olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2003: 72). Aile şirketlerinde örgütsel kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için yönetim anlayışları, lider belirleme yaklaşımları, kurum kültürünü oluşturmaları, eğitim düzeylerini yükseltmeleri, insana yönelik bir tutum geliştirmeleri ve ayrıca işe alma politikaları ile ilgili belirlenen unsurlarının düzenlenmesi gerekmektedir. Bu unsurların genel anlamda neleri içerdikleri sırasıyla aşağıdaki başlıklar halinde açıklanmıştır.

_ *Yönetim Anlayışı*: Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında temel adımlardan biri "kurumsal yönetim anlayışını" gerçekleştirmektir (Kök, 2005: 48). Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinde yaşanan en büyük iki engelden biri, kurucu aile üyesinin işletmeye çocuğu gibi sahip çıkarak işletmenin bütün yönetim faaliyetlerinin sorumluluklarını ve yetkilerini kendinde toplaması iken ikincisi, ortakların bazılarının

yönetim kadrosunda görev alırken bazılarının yer almamasıdır. Bu sorunlara ek olarak, aile üyesi olan ve olmayan yönetim kurulu üyelerinin bir arada çalışması da sorun teşkil etmektedir. Buna karşılık, kurumsal yönetim anlayışında yönetimde olmayan ortaklar, profesyonel yönetim kadroları ile işletmenin uzun dönemde başarısına katkı sağlayacak olan diğer kişiler bir araya gelerek birlikte çalışmak amacıyla uzun ömürlü bir yer ve süreç yaratmaktadırlar (Kök, 2005: 48). Aile işletmelerine yönelik kurumsal yönetim anlayışının temel unsurları Tablo 4.3’de verilmiştir.

Tablo 4.3. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmada Yönetim Anlayışının Unsurları

Kurallar	Aile Değerleri ve Kültür İş Değerleri ve Kültür Faaliyet Sistemleri
Yapılar	Genel Kurul Yönetim Kurulu Danışma Kurulu Yönetim Kurulu Başkanı Genel Müdür İşletme Müdürü
Bireyler	Sahipler Aile Üyesi Yöneticiler Aile Dışındaki Yöneticiler Ortaklar Profesyonel Yöneticiler
Faaliyetler ve Süreçler	Örgütü Yönetmek İşletme Yönetiminin Kararlarını Kontrol Etmek Hissedarlara Karşı Şirket Faaliyetlerinden Sorumlu Olmak

Kaynak: Gubitta& Gianecchini, 2002: 280

İşletme yönetimi ve işletme sahipliği kavramlarının birbirinden ayırıp yönetim özerkleşmesini sağlayarak yönetim dinamiklerini kurumsallaşma ölçütüne uyarlayabilmek için kurucuların yönetim kurulu başkanı yada üyesi durumuna gelmeleri gerekmektedir. (Akat ve Atılğan, 1992: 50).

Kurumsallaşma çerçevesinde güçlü bir yapı oluşturulmalı ve bu yapı

aracılığıyla yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, organizasyon şemasının hazırlanması ve uzun vadeli planlamaya imkân verecek alışkanlıkların kazanılması ve örgüt fonksiyonları arasında güçlü bir koordinasyon sağlanmaktadır. Böylece, kurumsallaşma aracılığıyla örgütlenme yetersizliğinden ve yapıdan kaynaklanan bu tür sorunlar ortadan kaldırılabilmektedir (Dinçer, 1992: 246–247).

– *Liderlik:* Kurumların geleceklerinin büyük ölçüde liderin düşünceleri, karakteristik özellikleri ve değerleri ile şekillenmesi nedeniyle lider yönetimin kurumsallaşma çalışmalarında en önemli kişidir. Nasibitt ve Adurdene (1991:199), liderliğin sadece bireylerin yada kurumların başları derde girdiğinde kendilerini kurtarmasını bekledikleri türden bir pozisyon olmadığını bildirmişlerdir. İnsanlara saygı duyan, öz yönetimi, bağımsız çalışmayı ve girişimci birimleri teşvik eden, demokratik ve altından kalkılması çok kolay olmayan bir anlayıştır. Aile şirketlerinde liderin kim olduğu iyi belirlenmelidir. Aile şirketlerinde ortakların her birinin kendilerini şirketin lideri olarak gördükleri bilinmekte ve gerçek liderin belirsizliğini ifade eden bu durumun işletmenin sağlıklı ilerlemesine engel oluşturduğu bilinmektedir. İşletmenin liderinin ileriye gören, ikna konusunda etkili, cesur, toplayıcı, bütünleştirici, hak sahipleri arasında köprü görevi görebilen işbirlikçi bir ruh ve yaratıcılık özelliklerine sahip olması demek, işletmenin başarılı şirketler statüsüne yükselmesi anlamını taşımaktadır.

– *Kurum Kültürü:* Akat ve Atılğan (1992), firma kültürünü; bir firmanın genelinden olagelen değerler, kahramanlar, efsaneler, semboller türünden ibarelerde şekillenen davranışlar olarak tanımlamışlardır (Akat ve Atılğan, 1992: 23). Pettingrew ise firma kültürünü; firmanın sahip olduğu semboller, ideoloji, gelenek, efsane ve inançları içerdiği ve bunların bölümler arası düzeylerde bile farklılık gösterebileceğini söylemektedir. Kültürel değerler, yönetim ve çalışanların dikkatlerini, firmanın amaç ve fikirlerinin seferber edilmesine doğru yönlendirir (Pettingrew, 1979: 574–576). Bir işletmenin sağlam bir kurum kültürüne sahip olması kurumsallaşma sürecinde önemli bir adımı geride bıraktığını göstermektedir. Kültür, şirketlerde öncelikle kurucunun yaşam felsefesinin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Daha sonra ise yönetici ve liderlerin rolü, çalışanların sahip oldukları değer ve inançlar, iş yapılan sektörün kendine özgü dinamikleri ile harmanlanarak o şirkete özgü bir hal almaktadırlar (Vural

ve Sohodoĸ, 2004: 327). Kurum k¸lt¸r¸n¸n; bir kurumun alışma Őeklini, aldığı kararları, m¸şterilerine yansıtığı imajı, çalışanlarına sağladıkları olanakları ve kurumdaki maddi ve manevi t¸m oğeleri bir arada tuttuğu bildirilmiştir (Pazarcık, 2004: 51). Diğer taraftan kurum k¸lt¸r¸ açısından aile Şirketlerinde kurumsallaşmaya y¸nelik başlıca engellerini; aile ve iş değerlerinin i ie girmesi, aile ve iş rollerinin birbirine karışması, dilin kişileştirilmesi (iş yerinde anne-baba gibi ibarelerin kullanılması ve hitapta sen kelimesinin tercihi vb.), çatışmaların y¸netilememesi ve davranışların iş yeri disiplininden uzaklaşması olduğu belirtilmiştir (Pazarcık, 2004: 47).

Kurumsallaşma d¸zeyini y¸kseltmek isteyen aile Şirketlerinin ¸ncelikle işyerinde iş ve aile ilişkileri arasında bir dengeyi sağlamaları gerekmektedir. Ayrıca, disiplin kuralları aile bireyleri ve diğer çalışanlar arasında dengeli bir Şekilde uygulanmalıdır. ¸te yandan, aile ve iş kuralları çok katı bir Şekilde uygulanmamalı iletişimi geliştiren sistemlerin kurulması, aile-iş kurallarının birbirilerini de dikkate alarak ayrı tutulması ve davranış d¸zlemine uygun olması gerekmektedir (Cole, 2001: 351). İş ve aile rolleri ve beklentileri birbirinden ayrılarak sağlıklı çalışan roller sistemine geçilmelidir (Pazarcık, 2004: 35).

_ *İşe Alma Politikaları ve Profesyonelleşme*: Kurumsallaşmada temel yaklaşım, kişisel tutum ve davranışlardan kaçınmak olduğu bildirilmiştir (K¸k, 2005: 49). B¸y¸k ¸lekli işletmelerde en b¸y¸k problem varislerin işletmenin kontrol¸n¸n tamamen alabilecek kadar yetenek ve bilgiye sahip olmamalarına rağmen işletmenin başına gelme istekleridir. Kendi tercihleri yanında aile Şirketlerinin iş alanları genişledikçe Şirket kurucularının da baskısıyla Şirkette aileden olan çalışan sayısının arttığı bilinmektedir (Westhead vd., 2002: 254). Bunu engelleyebilmek için Şirkette profesyonelleşmek yani profesyonellerle Şirketi y¸netmek gerekmektedir.

_ *İnsana Y¸nelik Olmak*: Y¸netim Sistemini Oluşturmak: Aile Şirketleri her tarafında yoğun insan ilişkilerinin yer aldığı yeg¸ne ortamlar olarak bilinmektedir (Fındıkçı, 2005: 56). İnsana y¸nelik y¸netim yaklaşımının temel noktası, insanları anlamlı iş yaptıklarına inandırmak, yaptıkları işin ¸nemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve onları işi yapan ¸retim fakt¸r¸ olarak değil, ¸retime katılan, inceleyen, araştıran, d¸ř¸nen beyinler olarak g¸rmektir (Akat ve Atılgan, 1992: 40–43).

Yüksek düzeyde kurumsallaşmış bir aile şirketi müşterilerine, çalışanlarına ve ilişkide bulunduğu tüm kişi ve kuruluşlara odaklanan bir politika benimseyen insana yönelik bir organizasyondur (Bozkurt, 2005d: 14).

Eğitim Düzeyi: Kurumsallaşma düzeyinde olan şirketlerin en önemli özelliklerinden biri sürekli eğitimle iç içe olmalarıdır. İş yerlerinde kullanılan bilgiler sürekli teknolojik gelişmelere adapte edilmelidir ki değişen ve gelişen koşullara uyarak şirketin gelişmesine olanak sağlanabilsin. Eğitim kişilerin mesleki bilgilerini geliştirme, rasyonel karar alma, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında gelişim sağladıkça eğitime yatırım örgütsel bağlılık olarak şirkete geri dönmesi bakımından büyük önem arz etmektedir (Kök, 2005: 253). Aile şirketlerinde bu eğitimlere sadece aile üyesi olmayan çalışanların değil, aile üyesi olan ve olmayan eğer aynı bölüm ve seviyede çalışıyorlarsa beraber katılmalıdırlar. Kimseye ayrıcalık yapılmaması için gereklerini tam olarak yerine getirebilmek için önemlidir.

4.3.3. Örgütsel Kurumsallaşma Süreci

Her ne kadar kurumsallaşma standartlar, kurallar bütünü olarak tanımlansa da, yüzde 100 kurumsallaşmanın sağlandığı kurumların sayısı çok fazla değildir. Kurumsallaşmanın dinamik bir süreç olduğunu kabul etmek gereklidir. Küreselleşmenin de etkisiyle sürekli değişen çevre, rekabet koşulları gerek aile işletmeleri gerekse diğer örgütler için sürekli değişen koşulları ortaya çıkarmaktadır. Değişen koşullar takip edilerek işletmenin hedefleri, örgüt yapısı, çalışanların nitelikleri, teknolojisi sürekli olarak uyum içerisinde olmasına dikkat edilmelidir. Örgütsel kurumsallaşmanın sürekli olabilmesi için örgüt misyonunun, temel değerlerinin, vizyonunun çalışanlarca benimsenmesi gerekmektedir. Örgütsel kurumsallaşma sürecini etkileyen, işletmenin bünyesinde yer alması gereken unsurları; kanunen tanınma, varlığın sürekli kılınması, bireysel ve örgütsel amaç uyumu, kurumsal kimlik kazanma olarak belirtilmiştir (Karpuzoğlu, 2002: 80).

4.3.3.1. Kanunen Tanınma

Hukuki şekli ister serbestçe seçilsin isterse de yasalarca düzenlenmiş olsun asıl

önemli olan konu, örgütlerin yönetsel ve örgütsel zorunluluklarının olmasıdır (Karpuzoğlu, 2002: 79). Hukuki yapının getirdiği prosedürlerin baskınlığı, işletmelere örgütsel açıdan zorluklar getirebilmektedir. Örgütler bu hukuki mecburiyetlerin yanı sıra, toplumun yaşaması, kültürünün devamlılığı için gerekli olan töre, gelenek, görenek, din vb toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yada tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadırlar. Ülkemiz açısından şirketlerin varlıklarının; Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Kanunu, Türk İş Hukuku, Türk İcra İflas Kanunu vb. kanunlara göre şekil aldığı belirtilmiştir (Karpuzoğlu, 2002: 79).

4.3.3.2. Varlığın Sürekli Kılınması

İşletmelerin varlıklarının devamlılığını sürdürebilmeleri sürekli değişen koşullara adapte olabilmelerine bağlıdır. Örgütlerin varlıklarının sürekli kılınması aynı zamanda örgütsel ve bireysel amaç uyumunun gerçekleşmesini sağlayarak, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirmelerine de bağlıdır (Karpuzoğlu, 2002: 79). İşletmeler durağan yapılar değildir. İşletmeler sürekli değişen koşullara ayak uydurabilecek, değişimi yakalayabilecek şekilde dinamik yapılar olmalıdırlar.

4.3.3.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

İşletme örgütleri birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendilerine özgü amaçlarını gerçekleştiren yada gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar olarak ele alındıklarında, her örgütün temel zorunluluklarından birisinin, kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli kılmak olduğu görülmektedir (Karpuzoğlu, 2002: 80).

Örgütlerin temel taşı bireyler oluşturmaktadır. Bireyler sosyal varlıklardır. Bireylerin kendilerine ait beklenti ve çıkarları her zaman vardır. Ayrıca bireylerin örgüte katılım amaçlarında bu çıkar ve beklentileri etkilidir. Bireylerde olduğu gibi işletmeler de sosyal varlıklardır, belli misyonları, vizyonları ve hedefleri vardır. Örgütlerin amaçlarının, bireylerin çıkar ve beklentileri ile çakıştırılması durumunda örgütlerin devamlılığını gerçekleştirme de başarılı olabilme ihtimali yükselecektir. Kurumsallaşmaya yönelik örgütlerin en temel sorumluluklarından birisi de zaten örgüt

ve bireylerin amaç uyumlarını sağlamaktır.

4.3.3.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurum olarak organizasyon kavramı Selznick'e göre ayırt edici bir kimliğe bürünmeyi ifade etmektedir (Karpuzoğlu, 2002: 80). Bu modelin başlangıcı hiyerarşide üst düzeylerde bulunan bir kontrol talebinin giderek artan yetki devrini kurumsallaştırmaktır. Bu yüzden, uzmanlaşma için gerekli eğitim düzeyi yükseltilmektedir. Yetki devri, örgütün özerk alt birimlere ayrılmasına neden olurken bunlar arasında çıkar çatışması da doğurabilmektedir (Şaylan, 1973: 146).

Kurum kimliği saptanmış bir kuruluş felsefesi, uzun vadeli olarak belirlenmiş bir kuruluş hedefi ve tanımlanmış bir (istenen) imaj temeline dayanmaktadır. Kurum bu temel üzerine stratejik hedeflerini planlayarak, bu planları işlevsel bir biçimde uygular ve takibinde davranış araçları ile tarzlarını da ortak bir çerçeve içerisinde şekillendirerek hedef grubuna yönlendirir. Bu şekilde kendisini ifade eden kuruluş, olaylar karşısındaki davranış tarzını da ortaya koyar (Okay, 2003:276). Kurum kimliğine sahip olunmasının hem çalışanlar hem de kuruluş için kurumsal hedefin belirli olması, daha etkili bir stratejinin ortaya konulması, açık iletişim yapılarının sağlanması, motivasyon ve teşviklerin ortaya çıkması, biz duygusunun geliştirilmesi, daha geçerli bir imajın oluşturulması önemlidir. Böylelikle şirket başarıya ulaşır (Okay, 2003: 76).

4.3.4. Örgütsel Kurumsallaşma Öğeleri

Örgütlerin kurumsallaşma düzeylerinin tespitinde kullanılan öğeleri sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik olarak dört ana başlık altında irdelenebilmektedir (Karpuzoğlu, 2003: 74).

Sadelik; yalın ve sade bir organizasyon yapısına sahip olan şirketlerde işlerin yapılma süresi kısılırken, diğer bir taraftan herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlamasına olanak sağlamaktadır. Kurumun etkinliğinde en önemli kriterlerin başında sadelik gelmektedir. Bir şirketin çevresinde rakip, tedarikçi, müşteri sayısı ile organizasyonun yalınlığı ve karmaşıklığı arasında doğru bir orantı olduğu bilinmektedir. Yani işletmenin çevresinde ne kadar fazla müşteri, tedarikçi, rakip, vb. var ise

işletmenin o kadar fazla ilke ve prosedüre ihtiyacı vardır (Karpuzoğlu, 2003:74). Bu anlamda işletmelerin karmaşık yapıdan kurtulabilmeleri ve kurumsallaşmayı etkin hale getirebilmeleri için çevresel farklılaşma düzeylerini dikkate almaları ve buna göre yapılarında düzenleme yapmaları gerekmektedir.

Farklılaşma; İşletmelerin yapısı iç ve dış çevre koşullarına göre şekillenmektedir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini arttırırken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin çok fazla farklılaşması beklenmez (Karpuzoğlu, 2001: 76). Yüksek değişme hızı olan, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve faaliyetlerle ilgili geri bildirim alma süresinin uzun olduğu ortamlarda faaliyet gösteren örgütlerin farklılaşma derecesinin yüksek olması gerekmektedir. Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde bütünleşme ihtiyacı da artar. Bir işletme organizasyonu yapı ve işleyiş bakımından yüksek düzeyde farklılaşmış ise bu organizasyonun kurumsallaşma düzeylerinin ve dolayısıyla bütünleşme gereksinimlerinin yüksek olduğu söylenmektedir.

Esneklik; İşletme organizasyonları ile çevre arasındaki ilişkileri inceleyen Emery ve Trist bu ilişkileri; organizasyonun bilgi, enerji, materyal gibi girdilerini aldığı çevreler ile olan ilişkisi ((girdi) karşılıklı bağımlılık); organizasyonun iç birimleri arasındaki içsel karşılıklı bağımlılık ilişkisi, organizasyonun ürettiği mal/hizmeti gönderdiği çevreler ile olan karşılıklı çıktı ilişkisi ((çıktı) karşılıklı bağımlılık); çevresel unsurlar arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisi (hukuki, politik, teknoloji vb. gibi) olmak üzere dört temel açıdan incelenmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 76).

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler, esnek organizasyon yapısına sahip oldukları için çevresel unsurlardan dolayı meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmektedirler. Bunun aksine, kurumsallaşma düzeyi düşük olan işletmelerde çevresel değişimlere karşı adapte olmada sorun yaşarlar.

Özerklik; Kurum ve kurumsallaşma arasındaki farkı ilk defa vurgulayan Selznick'e göre kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler kendilerine özgü özellik, farklılık ve faaliyetler zincirine sahiptirler (Karpuzoğlu, 2001: 77). Bu örgütlerin

kendilerine özgü kurum kimlikleri vardır. Kurumsallaşma düzeyi düşük olan şirketler ise daha çok bağımlı bir yapıya sahip olup, yönetimde ve alınan kararlarda hür değildirler.

4.3.5. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kurumsallaşma ile ilgili önceki yıllarda yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel kurumsallaşma ile ilgili iki farklı yaklaşımın olduğu saptanmıştır (Bozkurt, 2005c: 16). Rasyonel kurumsallaşma ve kurumsallaşma yaklaşımı analizi olarak adlandırılan bu yaklaşımların birbirlerinden farklı olarak çevre ile etkileşimleri, amaçlarının ve yapısal unsurlarının odak noktaları, organizasyon yapıları, yöntem bilimleri, problem çözme yöntemleri ve dikkate aldıkları zaman dilimleri Tablo 4.4'te gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Değerler	Rasyonel Kurumsallaşma	Kurumsallaşma Yaklaşımı Analizi
Çevre İle Etkileşim	Çevre, veri kabul edilir	Çevre Koşulları Dikkate Alınarak Organizasyon Yapısı Revize Edilir
Amaçlarının Odak Noktası	Örgütsel Amaçlar	Birey-Örgüt Amaç Bütünleşmesi
Dikkate Alınan Zaman Dilimi	Yaşanılan Gün	Gelecek
Yapısal Unsurların Odak Noktası	Kurallar, Prosedürler, Alışkanlıklar	İlişkiler, Kişiler
Dikkate Alınan Organizasyon Yapısı	Formal Organizasyon	Informal Organizasyon
Problem Çözme Yöntemleri	Geçici	Kalıcı
Yöntem Bilimi	Teorik	Ampirik-Deneysel

Kaynak: Karpuzoğlu, 2003

Tablo 4.4. incelendiğinde kurumsallaşma yaklaşımlarından rasyonel yaklaşımda aile şirketlerinin daha çok örgütsel amaçlar için bir araya geldiği kurumsallaşma

yaklaşımında ise bireyin amacı ile örgüt amacının örtüşmesi durumunun esas olduğu görülmektedir. Rasyonel yaklaşımda önemli olan geçici çözümlerle o günü kurtarmak iken kurumsal yaklaşımda ise kalıcı çözümler geliştirilerek geleceği kurtarmaktır. Organizasyon yapısı olarak rasyonel yaklaşımda formal bir organizasyon yapısına kurumsal yaklaşımda ise informal bir organizasyon yapısına sahip bulunduğu bilinmektedir. Problemlere geçici çözümlerin sağlandığı rasyonel yaklaşımda şirketin yapısının oluşmasında odak noktalarda kurallar, alışkanlıklar yer alırken diğer yaklaşımda ise ilişkiler ve kişiler odak noktada yer almaktadır.

4.4. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Aile şirketlerinin gelişerek büyümeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri şirketin kurumsallaşması ile birlikte aile ilişkilerinin de sistemli bir yapı halini almasına bağlıdır (Kök, 2005: 52). Şirketlerin kurumsallaşması bir süreç dahilinde oluşmaktadır. Belirtilen bu süreç aile şirketlerinde hem şirketin hem de aile bireylerinin arasındaki iletişimin kurumsallaşması birbirine bağlı çeşitli alt süreçlerden oluşan bir süreç dahilinde oluşmaktadır. Bu alt süreçte yapılması gereken hazırlıklar, aile konseyinin/meclisinin kurulması, aile anayasasının hazırlanması ve devir planlamasının yapılması olarak tanımlanabilmektedir (Civan ve Yaşar, 2005: 262).

4.4.1. Aile Konseyinin Oluşturulması

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması için öngörülen süreçlerin ilk adımını aile konseyinin oluşturulması oluşturmaktadır.

Aile işletmelerinde aile üyeleri arasında yaşanan en büyük iki sorunun liderlikte ve üyelikte devamlılığın sağlanamaması ile aile üyesi olan ve olmayanlar arasındaki iletişimi sağlamadaki güçlükler olduğu tespit edilmiştir (Family Matters, September 2002). Bir aile işletmesi genişledikçe, aile üyeleri arasında iletişim sağlamak ve doğru kararlar almak amacıyla bir forum oluşturma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (www.fambiz.com, 14.08.2005). Aile içerisindeki iletişim kopuklukları, doğru anlaşılammak, ön yargılarla hareket etmek, gibi bir takım sorunlar aile şirketinde iş ortamına daha fazla yansiyabilmektedir. Aile konseyinin aileye kattığı en büyük fayda

etkin bir şekilde kullanıldığında, ailelerin bireyleri arasında iletişimsizlik ve kendini ifade edememe sorunlarının üstesinden gelmede çok yararlı olabilmesidir (Kırım, 2001: 37). Bir aile konseyi üyesi aile-iş problemlerine yenilikçi ve pozitif çözümler sağlayabilecek nitelikte olmalıdır ([http://web\(1\).mit.edu/workplacecenter.doc.pdf](http://web(1).mit.edu/workplacecenter.doc.pdf), 1.12.2004).

Aile şirketlerinde güçlü aile bağları ile huzurlu bir ortamda işe yoğunlaşarak iş fırsatlarını geliştirmek amacıyla kurulan aile konseyleri aile üyeleri arasında özgür ve açık bir iletişim kurmaya yardımcı olmalarının yanı sıra bu iletişimi kolaylaştırıcı bir etkiye de sahiptirler.

4.4.2. Aile Anayasasının Hazırlanması

Şirketlerin yok olup gitme riskini önlemek için kurumsallaşmaları gerekmektedir. Kurumsallaşmanın en belirgin şartlarından biri aile içi ilişkilerle birlikte şirketin kurumsallaşmasını sağlayabilecek, krizlere dayanabilecek, nesilden nesile aktarıma olanak sağlayabilecek bir aile anayasası oluşturmaktır. Aile anayasası; aileye ve ailenin işletmeyle ilişkisine ait yazılı ve yazısız (norm) temel kurallar olup, bir aileye evlilik yada kan bağı ile katılarak aynı soyadı taşımaya hak eden kişilerin gerek aile ilişkilerinde, gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde, rehber vazifesi görebilecek, aile üyeleri tarafından kabul edilen tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları olan kurallar ve değerler manzumesi olduğu belirtilmiştir (Bozkurt, 2004c: 14).

Günümüzde pek çok aile şirketinde özellikle yetki delegasyonunu etkin yapamadıkları için bir takım sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir (Sağlam, 2005: 19). Yetkiyi elden bırakmak istemeyen aile şirketi yöneticileri, her türlü kararın kendilerinden çıkması gerektiği fikrine inanmaları da bu sorunları arttırmaktadır. Aile anayasasının en önemli iki parçası aile ve işletme misyonudur (Civan ve Yaşar, 2005: 262). Aile şirketlerinde tartışmalar ve anlaşmazlıklar doğal ve kaçınılmazdır (Sağlam, 2002: 17). Şirket belli bir büyüklüğe ulaştığı zaman aile bireyleri arasındaki sorunlar, problemler fazlalaşır. Birinci kuşak tarafından kurulan şirketlerin istatistiksel bilgilerini incelediğimiz zaman her 100 Amerikan şirketinin sadece 3.4 ünü, İngiliz şirketlerinin 3.3 ünü Türkiye’de ise 1 inin bu şekilde olduğu bilinmektedir. Ayrıca, Aile anayasasının

şirketlerin kendi kültürlerine uygun olarak hazırlanması gerekmektedir (Sağlam, Dünya Gazetesi: 6 Ekim 2004).

Aile anayasası, Aile üyelerinin uyması gereken ilkelerden hisse-yönetim ve otorite devrinin nasıl gerçekleşeceğine kadar pek çok aşamayı içermektedir (Şenol, Referans Gazetesi: 19.03.2005). Ülkemizde de kurumsallaşmış olan birçok büyük firma aile anayasasına sahip olup bu duruma Eczacıbaşı, Koç, Sabancı, Bakioğlu, Kurtsan, İnci Holding'i örnek olarak gösterilebilmektedir. Dünyada bilinen en eski aile anayasası ise bugün için 180 milyar Amerikan dolarlık şirketin kurucusu Mitsue Haçırobei tarafından 1694 yılında hazırlanmıştır (Bozkurt, 2004c: 14).

Aile anayasası hazırlamak yoğun emek ve uzun zaman gerektirmektedir. Her biri ailenin gelecekte devamlılığı için önemli konular olan, miras, aile, çalışma koşulları, intikal, sahiplik, emeklilik gibi hususlar uzun zaman içinde tartışılarak, aile üyelerinin ortak noktası sağlanarak karara bağlanmalıdır (Karpuzoğlu,2004: 166). Aile anayasası hazırlama sürecinin 16 adımının sırası aşağıda belirtilmiştir (Bozkurt, 2004c: 14; Karpuzoğlu, 2004: 166);

1. Aile forumunun düzenlenmesi,
- 2.Aile anayasası oluşturma ihtiyacı,
- 3.Konsey üyelerinin seçim yönetiminin ve seçim kriterlerinin belirlenmesi,
4. Aile konseyinin oluşturulması,
- 5.Aile konseyi amacının; çalışma, seçim ve görevde kalma koşullarının ve kriterlerinin belirlenmesi,
- 6.Aile misyonunun belirlenmesi,
- 7.Ailenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti,
- 8.Aile anayasası kapsamının belirlenmesi,
- 9.Alt çalışma gruplarının oluşturulması,
10. Aile anayasası taslağının hazırlanması,
11. Aile anayasası taslağının, aile forumunda sunulması ve aile üyelerinin görüşlerinin alınması,
12. Aile anayasasının nihai hale getirilmesi,
13. Aile anayasasının revize etme –değiştirme koşullarının tespit edilmesi,
14. Aile anayasasını uygulamayı teşvik edici sistemlerin geliştirilmesi,

15. Hükümlere aykırı durumlar için disiplin sisteminin geliştirilmesi,
16. Aile anayasasının nihai halinin aile forumunda sunulması ve aile üyelerine dağıtılması.

4.4.3. Devir Planlanmasının Yapılması

Tüm aile şirketlerinde şirketin aile şirketi olarak sürekliliğini koruması isteği vardır. Aile şirketlerinde kurucunun kurulduğu ilk yıllardan beri her aşamasıyla ilgilendiği işletmeyi, devretmesi çok kolay bir süreç değildir. Kurucunun işi bıraktığı takdirde, işletmenin işlerinin yolunda gitmeyeceği konusundaki endişeleri, kontrolü elden bırakmama isteği, çocukları arasında seçim yapmada yaşadığı sıkıntılar, kuşaklar arası rekabet hissinin verdiği rahatsızlıklar kurucunun devir sürecini sürekli ertelemesine neden olmaktadır.

Devir planının içerdiği adımları; işletmeyi devralacak potansiyel gelecek kuşak yöneticilerinin belirlenmesi, devredilen üyenin atama işlemlerinin yapılması ve devretmenin tüm paydaşlara duyurulması olarak sıralanabilmektedir (Günver, 2004: 172). Devretme planında, önem arz eden konularda uzlaşma sağlayabilmek için aile konseyi, yönetim kurulu ve devretme komiteleri oluşturulmalıdır (Günver, 2004: 173). Oluşturulan bu komitelerden aile konseyi daha önce belirtildiği gibi, aile üyelerinin istek ve gereksinimlerinin; ailenin paylaşılan değerlerinin görüldüğü bir forumu teşkil etmektedir. Yönetim kurulu işletmenin yönetsel stratejilerinden sorumlu olan yapı iken, devretme komitesi devir planının uygulanmasından sorumlu olan aileden yada aile dışı üyelerden oluşan bir komitedir (Günver, 2004: 173). Devretme planı işletmenin tüm paydaşlarına anlatılmasının işletmenin geleceği konusunda belirsizliklerin ortadan kalkması ve aile işletmesinin açık ve paylaşımcı bir yapıya sahip olması açısından önemi fazladır (Günver, 2004: 173).

Görüldüğü gibi, bir aile işletmesinin yaşamını sürdürebilmesi aile-şirket ilişkileri arasında kurduğu uyum ve dengeye bağlıdır. Aile şirketlerinin diğer şirketlerden farklı olarak aile, şirket ve mülkiyet boyutlarının etkisinde olması, şirketin geleceğini de etkilemektedir. Aile şirketlerinin en büyük problemi olan kurumsallaşmanın gerçekleşmesi için gerekli aşamalar, kurumsallaşmanın öğeleri, hem yönetimin hem de

aile ilişkilerinin kurumsallaşmasının gerekliliği ile ilgili bilgiler bu konuda daha önce çalışmış olan araştırmacıların bulgularına göre değerlendirilmiş ve bu çalışmanın literatür kısmını oluşturmuştur.

BÖLÜM 5

MERSİN İLİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA KONUSUNDAKİ TUTUMLARINI VE DÜŞÜNCELERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının teorik kısmını oluşturan ilk dört bölümünde aile şirketlerinin tanımı, yapıları ve özellikleri ile ilgili bilgilere ve devamında kurumsallaşma ile ilgili literatür bilgilerine yer verilmişti. Çalışmanın bu bölümünde ise Mersin ili kapsamında aile şirketlerinin varlıklarını nesiller boyu sürdürmelerinde en büyük engellerden biri kurumsallaşamamalarıdır. Şirketlerin kurumsallaşmayı ne derece gerçekleştirebildiklerini belirlemeye yönelik araştırma bulguları ortaya konulmuş ve elde edilen bulgular istatistiksel araçlarla analiz edilerek bazı sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

5.1. Araştırmanın Problemi

Tüm ülkelerde olduğu gibi aile şirketleri ülkemiz için de her bakımdan çok önemli bir yere sahiptir. Ancak ülkelerin gerek ekonomik ve gerekse sosyal gelişimlerine çok büyük katkılar sağlayan aile şirketleri büyüyüp gelişirken diğer şirketlerden farklı olarak bir takım sorunlar da yaşamaktadırlar. Bu sorunlar onların devamlılığını sürdürmede bazen bir engel teşkil ederken, bazı durumlarda ise şirketin tamamen yok olmasına neden olmaktadır. Diğer şirketlerin gelişme sürecinde yaşadığı sorunları aynen yaşayan aile şirketlerinde aile faktörünün de işin içine girmesiyle daha kompleks bir durum ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucu aile işletmelerinde geleceğe yönelik planlama eksikliği, kuşak çatışması, yüksek işgücü devir oranı, eski yönetim alışkanlıklarının devam etmesi, aile bireyleri-yönetici çatışması, aile içi dedikodu, roller çatışması gibi sorunlar oluşmaktadır. Bu sıraladığımız sorunların hemen hemen hepsi işletmenin kurumsallaşmayı tam olarak şirkete adapte edememelerinden kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada, literatürde tespit edilen bu durumun Mersin'deki aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri ve kurumsallaşma sürecinde genel olarak karşılaştıkları problemler incelenecek belirli bir modelin oluşturulup oluşturulamayacağı konusunda cevap aranacaktır.

5.2. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın amacı, Mersin ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren aile şirketlerinin büyürken karşılaştıkları belli başlı sorunları ortaya çıkartarak bu aile şirketlerinin

- Yapısal ve yönetsel özelliklerini,
- Şirkete sahip olan ailenin işletmecilik anlayışlarını,
- Firmaların kurumsallaşma düzeylerini belirleyerek;
- Sürdürülebilir büyüme için gerekli kriterleri taşıyıp taşımadıklarını ortaya koymaktır.

Genel amaçlarına ek olarak araştırmada belirtilen alt amaçlar ise şöyle açıklanabilir; aile şirketlerinin kurumsallaşmayı bir sistemli yapı haline dönüştürmek olarak görüp görmediklerini belirlemek, şirketin aile şirketi olmasından dolayı yönetimde yaşanan problemlerini saptamak, aile üyeleri ve profesyonellerin şirket üzerindeki etkinlik derecelerini belirlemek, aile üyelerinin kurumsallaşmaya bakış açıların ortaya koymak, aile ilişkilerinin kurumsallaşmada ne derece etkili olduğunu ve ne derece sorun teşkil ettiğini tespit etmektir.

Araştırmanın modeli “tanımlayıcı” bir araştırma olup, araştırma kapsamındaki aile şirketlerinin faaliyet gösterdikleri sektör (ürün-hizmet sektörü), görüşmeye katılan aile üyesi çalışanların yaşları, eğitim düzeyleri, şirkette çalışma süreleri, cinsiyetleri, bölgesel yada ulusal / uluslar arası şirket olması gibi demografik özellikler bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiştir. Ayrıca, şirketlerin kurumsallaşma düzeylerine yönelik algılamalar ve karşılaştıkları sorunlar bağımlı değişkenler olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri şunlardır:

H₁: Aile ile iş ortamını birbirinden ayrı tutmayı başarabilen şirketler kurumsallaşma şartlarını karşılayabilen şirketlerdir.

H₂: Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın sağlıklı yapılabilmesi için iş ve işlemlerin örgüt şemasına uygun işlemesi gereklidir.

H₃: Kurumsallaşmaya çalışan aile şirketlerinde, üst yönetimde profesyonel çalışanlar da yönetme erkini paylaşırlar.

H₄: Aile üyeleri arasında güçlü bir iletişim olması kurumsallaşmanın daha kolay olması ile doğru orantılıdır.

H₅: Aile işletmelerinde yönetim sisteminin kurulması ile kurumsallaşma arasında pozitif bir ilişki vardır.

5.3. Araştırmanın Önemi

Aile şirketleri dünyada ve ülkemizde gerek ekonomik gerekse sosyal kalkınmada lokomotif olarak kabul edilmiş şirketlerdir. Bu şirketlerin diğer şirketlerden farklı olarak kendine özgü bir takım dinamikleri vardır. Bu dinamiklerin neler olduğunu anlamak bu şirketlerin gelişerek devamlılıklarını sağlamak bakımından çok önemlidir. Aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan en önemli boyut, işe duygusallığın da karışmasıdır. Aile şirketlerinin bu boyutu belirli bir seviyede tutabilmeleri için en önemli kriter, şirketlerinin tam olarak sistemli bir yapı haline dönüşmeleri ile mümkün olacaktır. Aile şirketlerinin kurumsallaşması diğer şirketlere göre daha farklıdır. Şirketin yanında aile ilişkilerinin de kurumsallaşması gerekmektedir. Türkiye'nin serbest bölge sahibi olan birkaç şehirden biri olan Mersin ilinde ekonomiye kayıtlı olan işletmelerin % 99'a yakın bölümü aile şirketi statüsündedir.

Bu tür şirketlerin kurumsallaşması ve bu süreç içerisinde yaşadıkları sıkıntıların ortaya çıkarılarak, bulgularla diğer aile şirketlerine rehber olacak sonuçlara ulaşılabilecek olması bu çalışmanın önemini yansıtmaktadır.

5.4. Varsayımlar

Her işletmenin kendine özgü bir kültürü ve bu kültürden kaynaklanan avantajları yanında yaşadığı sorunları da vardır. Aile şirketlerinin diğer şirketlerden farklı olarak kendilerine özgü kültürleri vardır. Aile şirketlerinin kültürlerinin temellerini aile

oluşturduğu için bu tür şirketlerin problemlerinin ve avantajlarının da benzerlik gösterdiği varsayılmaktadır. Ayrıca, Mersin ilinde yapılan görüşmelerde aile şirketleri için bir kurumsallaşma düzeyi oluşturmak açısından alınan cevapların bilinçli ve doğru olarak verildiğini varsayılmaktadır.

5.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın problemi yalnız bu bölgedeki aile şirketleri için değil hem ülkemizdeki hem de dünyadaki bütün aile şirketleri açısından da önemli bir sorun teşkil etmektedir. Ancak örneklemin bu kadar büyük tutulması zaman kısıtlılığı, maliyet yüksekliği ve kontrol güclüğü oluşturacağından araştırmanın evreni Mersin ilinde bulunan aile şirketleri ile sınırlı tutulmuştur.

5.6. Tanımlar

Aile: Duyguların yoğun olarak yaşandığı, kan bağı veya evlilik yoluyla bir araya gelinen ve kişiler arası etkileşim ve iletişimin ön planda olduğu bir sosyal birimdir (Fındıkçı, 2005:2).

Aile İşletmesi : Sahipliği bir ailenin elinde olan, bu ailenin bireyleri tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları bu aile tarafından kontrol edilen veya en azından işletmenin yönetiminin bir aile tarafından etkilendiği şirketlerdir (Koçel, 2004: IX).

Kurumsallaşma: amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulup, iş ve görev tanımlarının yazılı olduğu, iç yönetmeliklerin hazırlanıp, yetki ve sorumlulukların dağıtıldığı profesyonel bir yönetim şeklidir (Karpuzoğlu, 2002: 72).

5.7. Araştırma Yöntemi

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

5.7.1. Örneklemin Belirlenmesi

Araştırmanın çalışma evreni Mersin Ticaret ve Sanayi Odası'na (MTSO) kayıtlı işletmelerdir. Bunlardan bazıları aynı zamanda Mersin Sanayici ve İş Adamları Derneği (MESİAD) üyesidir. Mersin'deki aile şirketlerinin tam sayısına ulaşmak mümkün olmadığı için bu kuruluşlara bağlı olan şirketlerin listesi bulunmuş ve bu şirketlerden daha önceki aile şirketi tanımı olarak belirtilen kriterlere uyan 120 aile şirketine bu anket soruları elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir. uygulanan anketlerden 59 tanesinin dönüşü sağlanmış ve bunların hepsi değerlendirilmeye alınmıştır. Anketleri dolduranların tamamı şirkette aile üyesi ve üst düzey yönetici pozisyonunda çalıştıkları için ankete cevap verenlerin şirketteki statülerinin analizi değerlendirmede yer almamıştır.

5.7.2. Araştırma Biçimi

Bu çalışma ile aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadıkları sıkıntıları belirlemek amaçlandığı için Betimsel Yöntem uygulanmıştır. Bu yöntemle aile şirketlerinin kurumsallaşmaya yönelik şuan ki uygulamaları ve kurumsallaşma ile ilgili düşünceleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Betimsel araştırma yöntemi “Şu anda ne oluyor?” sorusuna cevap arar (Tonus, 2004: 226). Tanıtıcı araştırmalarda asıl amaç anket, görüşme, gözlem ve örnekleme gibi araçlarla ana kitlenin ilgilenilen özellikleri ortaya koymaktır (Seyidoğlu, 2003: 25). Çalışmanın araştırma kısmında daha önce bu konuda yapılan çalışmaların anket soruları incelenerek, aile şirketlerinde kurumsallaşma ile ilgili aşamalarla ilgili sorunlarını tanımlayıcı soruları içeren 114 soruluk bir anket formu hazırlanmıştır.

5.7.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunda yer alan sorular 5'li Likert ölçeğine göre ve çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır. Hazırlanan anket formunun ilk bölümünde ankete katılan şirket ve yöneticilere yönelik temel bilgi edinme amaçlı 24 soru hazırlanmış ve arkasından kurumsallaşma kriterlerin uygulama düzeyleri ile bu konuda uygulanan kriterlere

verdikleri önem derecelerini saptanmaya yönelik 45'er soru hazırlanmıştır.

Anket formu öncelikle yedi aile şirketi üzerinde bir ön uygulamaya tabi tutulmuştur. Geri dönen anketlerden alınan bilgilere göre anket soruları düzenlenmiş ve yeniden yapılanarak son halini almıştır. Anketler önce elektronik posta aracılığıyla şirketlere gönderilmiş sonrasında ise anketlerin daha verimli bir şekilde dönüşlerini sağlamak açısından şirket yöneticilerinin çoğunluğu ile yüz yüze görüşülerek anketlerin geri dönüşü sağlanmıştır.

5.8. Verilerin Analiz Edilmesi

Toplanan anket formları SPSS (Statistic Package For Social Science) programında analiz edilmiştir. Veriler frekans dağılımı ve faktör analizi uygulanarak değerlendirmeye alınmıştır.

5.8.1. Frekans Dağılımları

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

5.8.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2005:169). Cronbach tarafından geliştirilen alpha (α) katsayısı kullanılarak yapılan güvenilirlik analizinde, Likert tipi 5'li derecelendirme ölçeğinin kullanıldığı ankette, güvenilirlik katsayısı 0.84 olarak bulunmuştur.

Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach'ın Alpha Değeri	Değerlendirilen Soru Sayısı
,848	112

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

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ölçek oldukça güveniliridir,

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ölçek yüksek düzeyde güveniliridir (Sezgili, 2003: 84; Albayrak vd., 2005: 405).

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

5.8.3. Faktör Analizi

Anket çalışmasında ele alınan aile şirketlerinin kurumsallaşmasına yönelik yapılan faktör analizinde 4 ana faktöre ulaşılmıştır. Bu faktörlerin alt değişkenleri ve faktör yükleri ayrıntılı bir şekilde araştırmanın bulguları bölümünde tartışılmıştır.

BÖLÜM 6

ARAŞTIRMA SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Çalışmanın bu bölümünde yapılan araştırma sonucu 59 aile şirketinin verileri SPSS programında analiz edilerek değerlendirilmiştir.

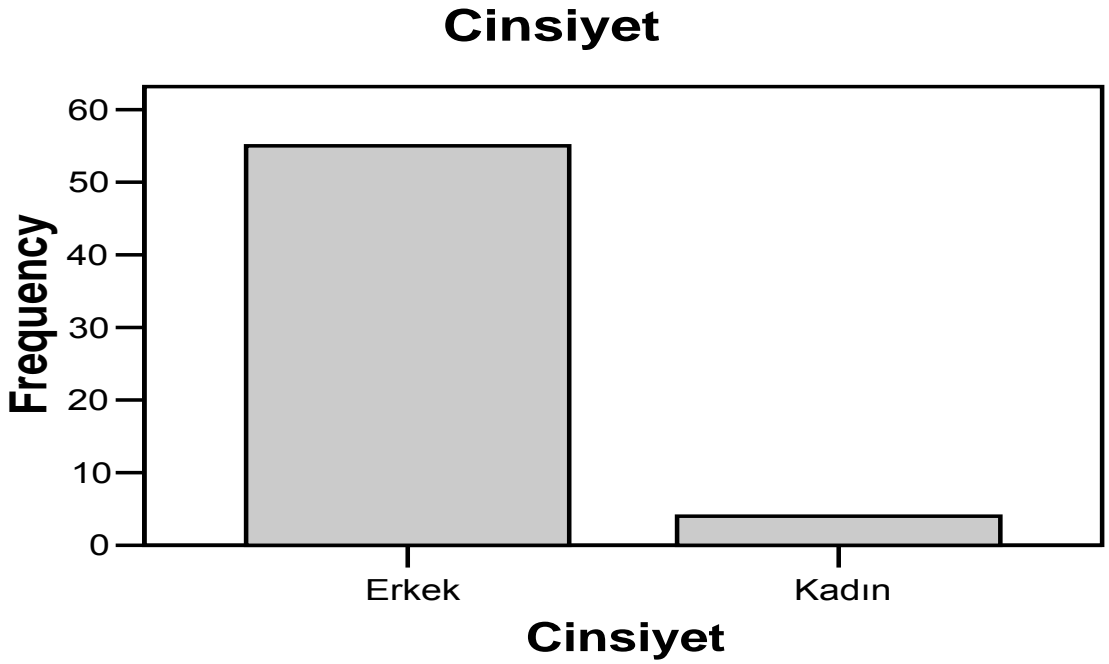
6.1. Ankete Cevap Veren İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde ankete cevap veren kişi ile ilgili genel bilgileri ortaya çıkarmaya yönelik olan sorular analiz edilerek verilen cevapların ayrıntıları tablolar ve şekiller yardımıyla belirtilmiştir.

Tablo 6.1.Cinsiyet Dağılımı

Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	55	93.2	93.2	93.2
Kadın	4	6.8	6.8	100.0
Toplam	59	100.0	100.0	

Tablo 6.1’de belirtildiği gibi araştırmaya katılan 59 üst düzey yöneticiden % 93.2’lik bir bölümü yani 55 kişi erkek geri kalan 4 kişi ise bayandır.



Şekil 6.1. Ankete Cevap Veren Aile Şirket Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

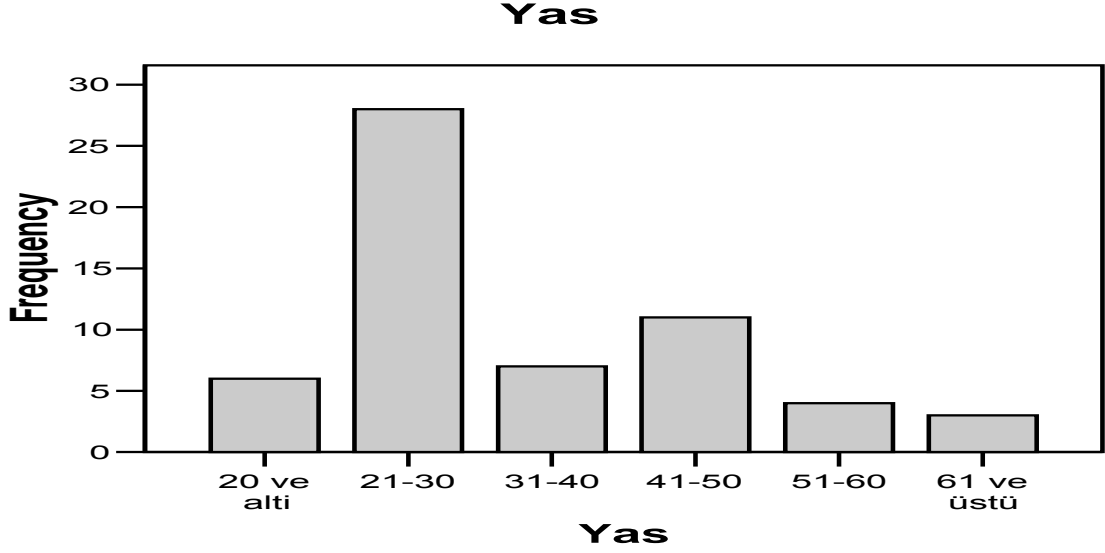
Şekil 6.1’de araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetlerine göre dağılımı grafiksel olarak gösterilmiştir.

Tablo 6.2. Yaş Grupları İle İlgili Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20 ve altı	6	10.2	10.2	10.2
21-30	28	47.5	47.5	57.6
31-40	7	11.9	11.9	69.5
41-50	11	18.6	18.6	88.1
51-60	4	6.8	6.8	94.9
61 ve üstü	3	5.1	5.1	100.0
Toplam	59	100.0	100.0	

Ankete cevap veren aile şirketi yöneticilerinin büyük bir kısmı (%47.5) 21–30 yaş arasındadır. Tablo 6.2 ve Şekil 6.2 incelendiği zaman görülüyor ki ankete cevap

verenlerin % 70'e yakın bir orana sahip olanları 20–40 yaş arasındaki kesimden oluşmaktadır. 41 yaş ve üstü bireylerin ise % 30 orana sahip oldukları dikkati çekmektedir.



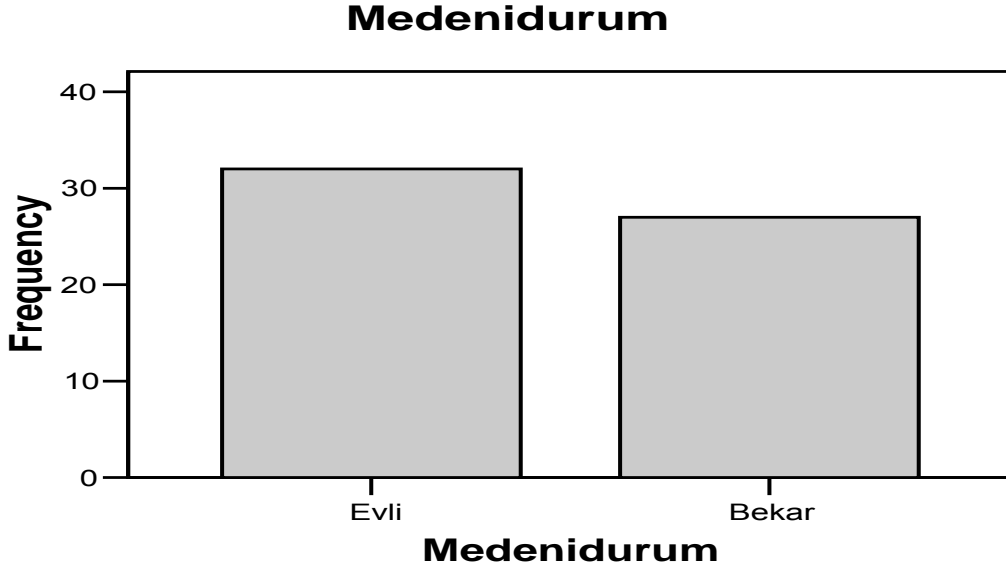
Şekil 6.2. Yaş Grupları İle İlgili Grafik Dağılımı

Araştırmaya katılan aile şirketi yöneticilerin büyük bir bölümü şekil 6.2’de görüldüğü gibi 21-30 yaş arasında olup, bunu sırasıyla 41-50 yaş ve 31-40 yaş grupları izlemişlerdir.

Tablo 6.3. Medeni Durum

Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	32	54.2	54.2	54.2
Bekar	27	45.8	45.8	100.0
Toplam	59	100.0	100.0	

Ankete cevap verenlerin yüzde 54’ü evliken, geriye kalan % 46’lık kısım bekindir.



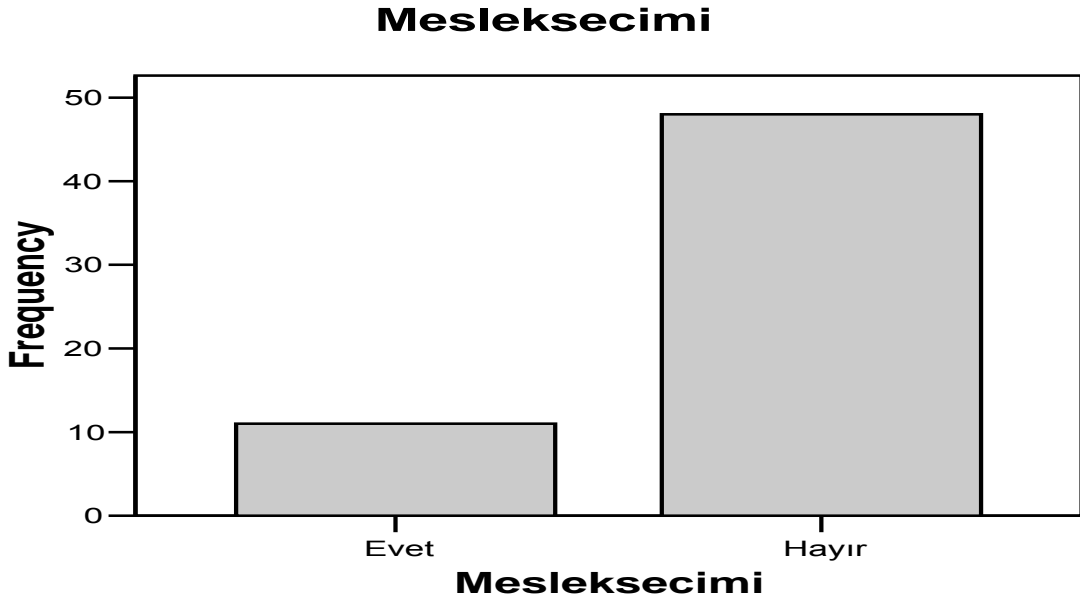
Şekil 6.3. Medeni Durum İle İlgili Dağılımı

Araştırmaya katılan aile şirketi yöneticilerinden verdikleri cevaplara göre 32 tanesi evli, 27 tanesi bekâr olup söz konusu durum Şekil 6.3.'te verilmiştir.

Tablo 6.4. Çocukların Meslek Seçimlerine Karışma Durumları İle İlgili Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	11	18.6	18.6	18.6
Hayır	48	81.4	81.4	100.0
Toplam	59	100.0	100.0	

Ankete katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre % 82 ye yakını çocuklarının meslek seçimlerine karışmadıklarını; % 18'lik geri kalan kısmı ise çocuklarının meslek seçimlerine karıştıklarını ifade etmişlerdir.



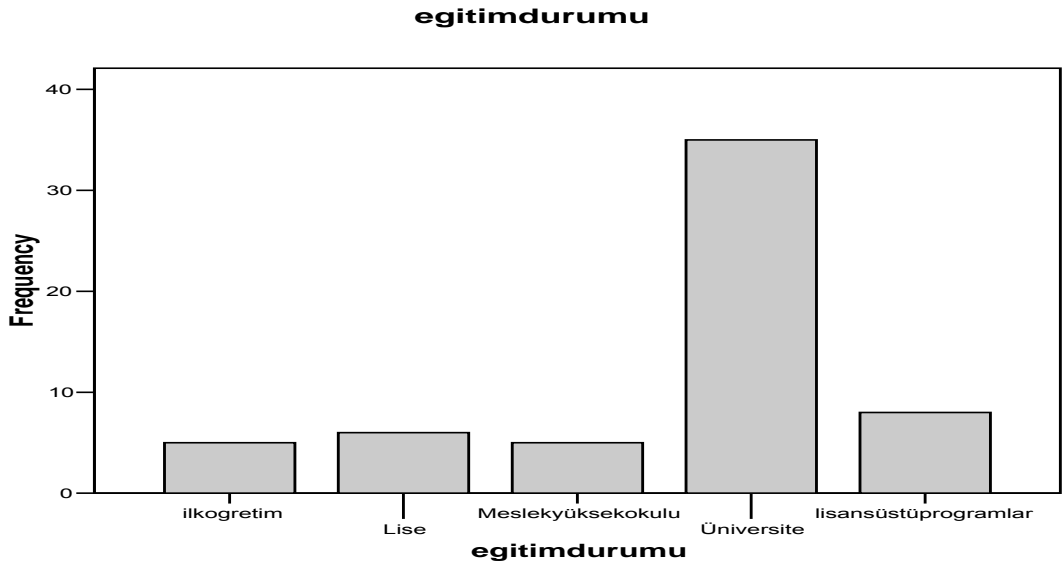
Şekil 6.4. Katılımcıların Çocuklarının Meslek Seçimlerine Karışmaları

Şekil 6.4.'e bakılırsa, bu araştırmaya katılan aile şirketi yöneticileri, çocuklarının meslek seçimlerine karışmadıkları belirtmişlerdir. Yani çocuklar aile şirketinin bulunduğu sektörde bir iş tercihi yapmak zorunda kalmamaktadırlar.

Tablo 6.5. Katılımcıların Eğitim Durumları İle İlgili Dağılım

Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	5	8.5	8.5	8.5
Lise	6	10.2	10.2	18.6
Meslek Yüksek Okulu	5	8.5	8.5	27.1
Üniversite	35	59.3	59.3	86.4
Lisansüstü Programlar	8	13.6	13.6	100.0
Toplam	59	100.0	100.0	

Ankete katılan firmaların yöneticilerinin büyük çoğunluğu üniversite mezunudur (%59). Bu oranı % 13.6'lık bir pay ile lisans üstü programları tamamlayanlar takip etmektedir. Katılanların % 8.5'lik bir kesimi ilköğretim mezunudur.



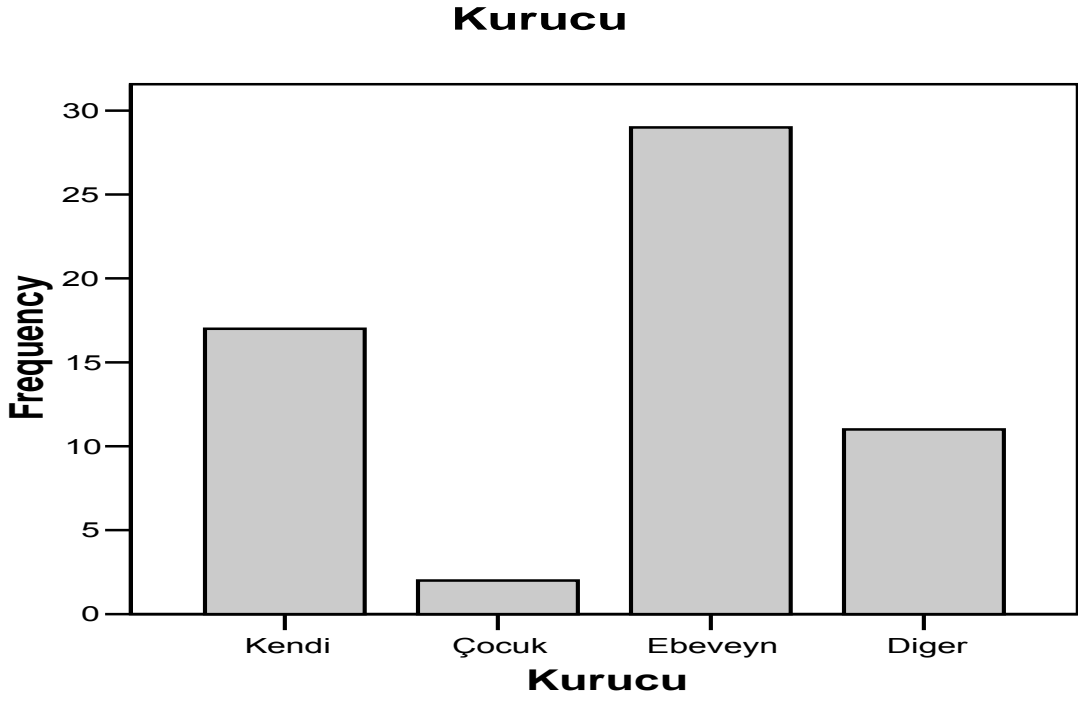
Şekil 6.5. Katılımcıların Eğitim Dağılımını Gösteren Grafik

Ankete katılan şirket yöneticilerinin en son hangi eğitim kurumundan mezun olduğunu gösteren dağılım şekil 6.5'te gösterilmiştir.

Tablo 6.6. Şirket Kurucusu İle Yakınlığının Dağılımı

Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kendi	17	28.8	28.8	28.8
Çocuk	2	3.4	3.4	32.2
Ebeveyn	29	49.2	49.2	81.4
Diğer	11	18.6	18.6	100.0
Toplam	59	100.0	100.0	

Ankete katılan şirketlerin yarısına yakın bir kısmı anne-baba tarafından kurulan şirketlerde çalıştıklarını ifade etmişlerdir (% 49.2). Araştırmaya katılan yöneticilerin % 29'u şirketin kurucusunun kendileri olduğunu belirtmişlerdir.



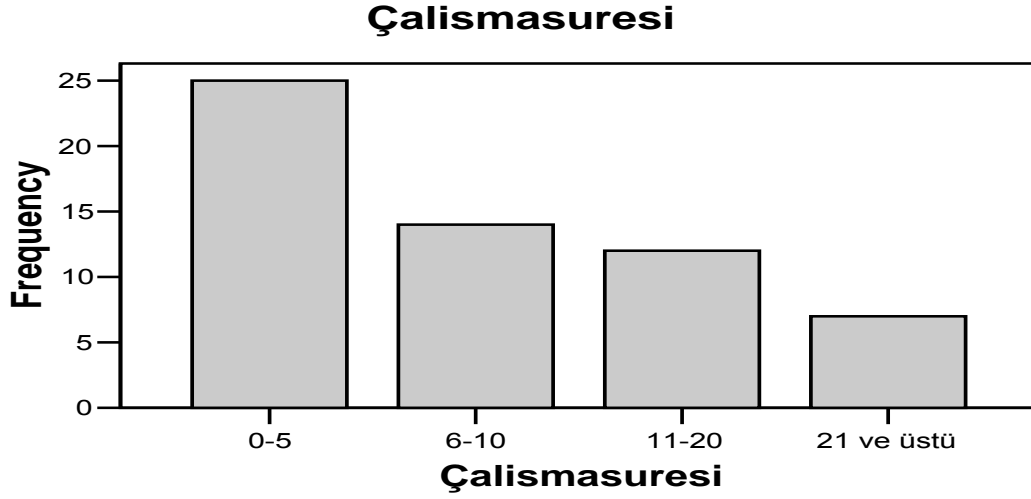
Şekil 6.6. Şirket Kurucusu İle Ankete Cevap Veren Yönetici Arasındaki Yakınlığın Dağılımını

Şekil 6.6.'da ankete katılan yöneticilerin şirketin kurucusu ile aralarındaki yakınlığın dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 6.7. Ankete Katılan Bireyin Şirkette Çalışma Süresi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5	25	42.4	43.1	43.1
6-10	14	23.7	24.1	67.2
11-20	12	20.3	20.7	87.9
21 ve üstü	7	11.9	12.1	100.0
Toplam	58	98.3	100.0	
Soruya Cevap Vermeyen	1	1.7		
Toplam	59	100.0		

Ankete katılan bireylerin şirkette çalışma süreleri 0-10 yıl arasında % 67.2'lik bir çoğunluk göstermektedir. Şirkette 11 yıl ve üstü çalışma yılı oranı ise toplam % 33 e yakın bölümdür.



Şekil 6.7. Katılımcının Şirkette Çalışma Süresinin Dağılımı

Şekil 6.7.'de ankete cevap veren katılımcıların şirkette çalışma süreleri verilmiştir.

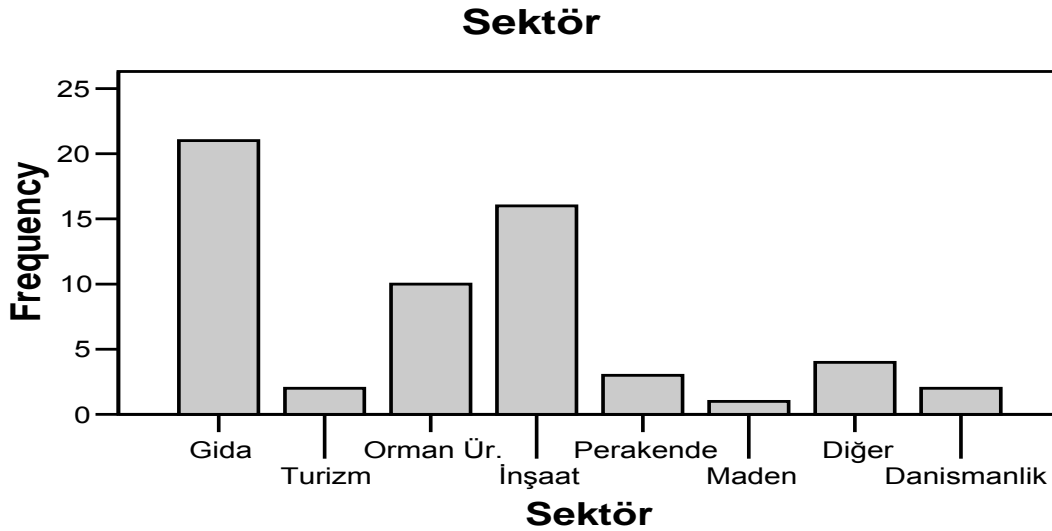
6.2. Ankete Katılan Şirketlerle İlgili Tanımlayıcı Bilgiler

Bu bölümde ankete katılan şirket yöneticilerine şirketle ilgili tanıtıcı bilgileri ortaya çıkaracak değişkenlerin analizine yer verilmiştir. Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler, kuruluş yılları, şirketin sahipliği, ortaklık yapısı, dış ticaret faaliyetleri, gibi sorular sorulmuştur.

Tablo 6.8. Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlerin Dağılımı

Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Gıda	21	35.6	35.6	35.6
Turizm	2	3.4	3.4	39.0
Orman Ürü.	10	16.9	16.9	55.9
İnşaat	16	27.1	27.1	83.1
Perakende	3	5.1	5.1	88.1
Maden	1	1.7	1.7	89.8
Diğer	4	6.8	6.8	96.6
Danışmanlık	2	3.4	3.4	100.0
Toplam	59	100.0	100.0	

Ankete katılan firmaların yüzde 36'ya yakın bir bölümünün gıda; yüzde 27'lik bir bölümünün ise inşaat sektörleri üzerinde yoğunlaştığını görmekteyiz. Üçüncü sırada ise orman ürünleri yüzde 17'lik bir pay ile takip etmektedir. Diğer sektörler ise, perakende, maden, danışmanlık olarak belirtilmiştir.



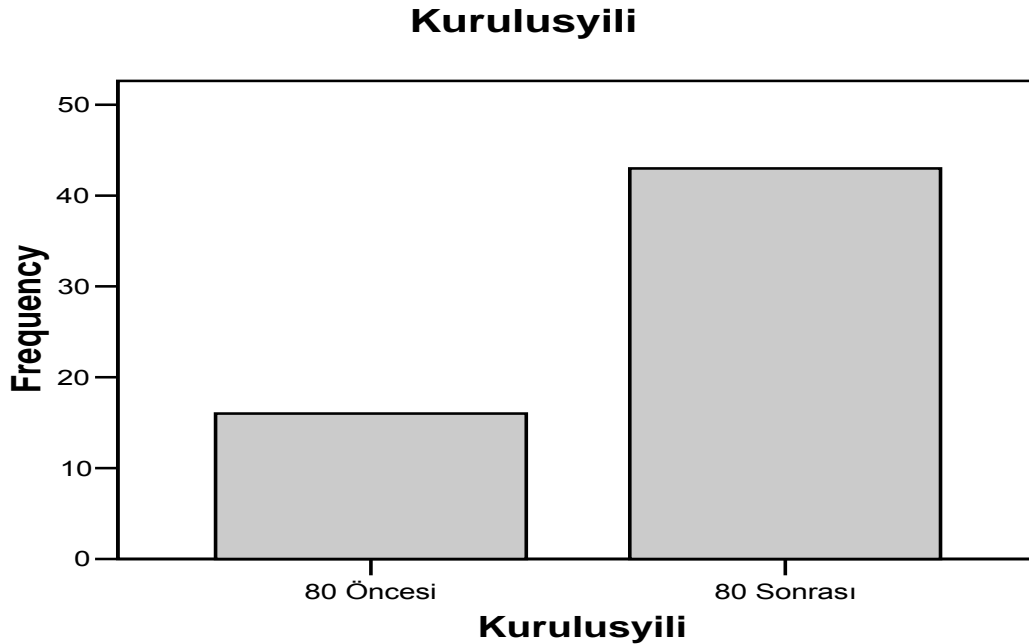
Şekil 6.8. Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımı

Ankete katılan aile şirketlerinin Mersin ilinde faaliyette buldukları sektörlerin dağılımı şekil 6.8’de gösterilmiştir. Buna göre en fazla faaliyet gösteren alanlar da gıda, inşaat ve orman ürünleri ilk üç sırayı almaktadır.

Tablo 6.9. Şirketlerin Kuruluş Yılına Gösteren Dağılımı

Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1980 Öncesi Kurulan	16	27.1	27.1	27.1
1980 Sonrası Kurulan	43	72.9	72.9	100.0
Toplam	59	100.0	100.0	

Tablo 6.9 incelendiğinde ankete cevap veren şirketlerin yüzde 73’lük bölümünü oluşturan kısmı 1980 sonrasında kurulmuş olan şirketlerden oluştuğu görülmektedir. 1980 yılı ve öncesinde kurulmuş olan şirket sayısı ise 16 tane olup % 27’lik bir kısmını oluşturmaktadır.



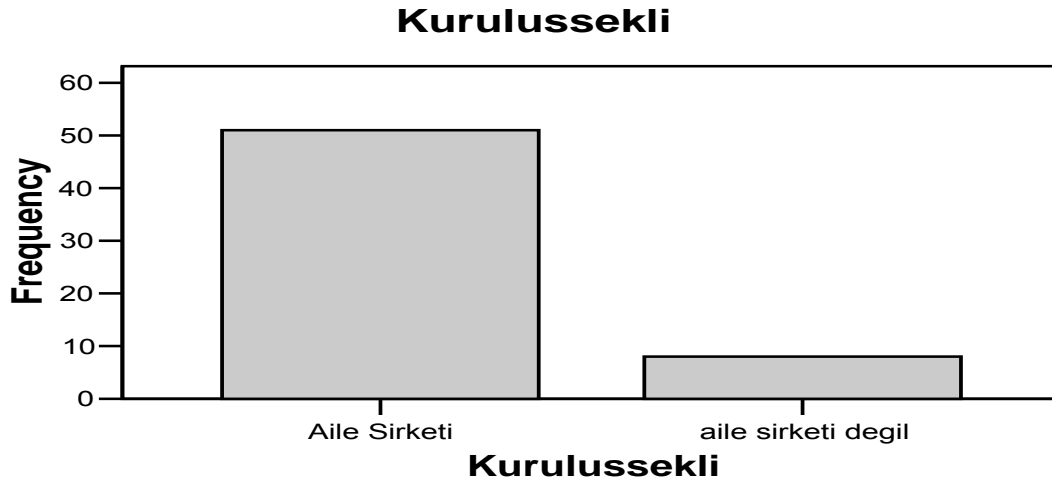
Şekil 6.9. Şirketlerin Kuruluş Yılına Gösteren Dağılım

Şekil 6.9 incelendiğinde şirketlerin çoğunluğunun 1980 yılı ve sonrasında kurulduğu görülmektedir.

Tablo 6.10. Şirketlerin Kuruluş Şekillerini Gösteren Dağılım

Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Aile Şirketi	51	86.4	86.4	86.4
Aile Şirketi Değil	8	13.6	13.6	100.0
Toplam	59	100.0	100.0	

Araştırmaya katılan aile şirketlerinden 8 tanesi aile şirketi olarak kurulmamıştır. Bu şirketlerin toplama olan oranı % 13.6 olup, geri kalan 51 şirket aile şirketi olarak kurulmuştur.



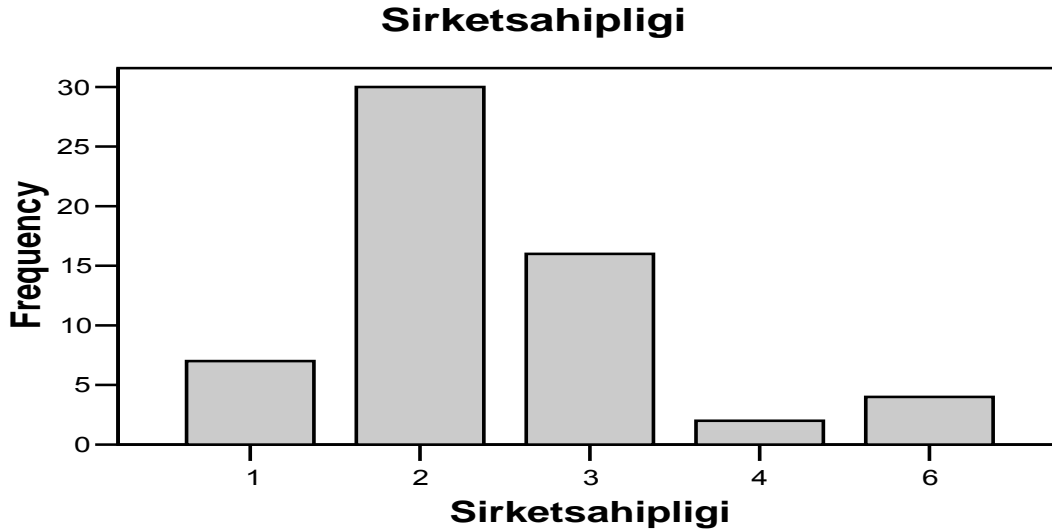
Şekil 6.10. Ankete Katılan Şirketlerin Kuruluş Şekillerinin Dağılımı

Ankete katılan şirketlerin aile şirketi olarak kurulup kurulmadıkları Şekil 6.10'da verilmiştir. Şekil incelendiğinde görüldüğü gibi ankete katılan 59 şirketten 51 şirket ilk baştan itibaren aile şirketi olarak kurulmuştur.

Tablo 6.11. Şirket Sahipliğinin Dağılımı

Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	7	11.9	11.9	11.9
2	30	50.8	50.8	62.7
3	16	27.1	27.1	89.8
4	2	3.4	3.4	93.2
6	4	6.8	6.8	100.0
Toplam	59	100.0	100.0	

Ankete katılan şirketlerin verdikleri cevaplara göre şirketin sahipliği % 50.8'lik bir dilim ile 2 numaralı (tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluşan) değerde toplanmıştır. Bunu takip eden cevap ise, 3 numara ile şirketin kardeş ortaklığından oluşmasıdır. Üçüncü ise 1 numaralı değer olan tek bir aile üyesinin sahipliğinde olan şirketlerdir. Diğer cevaplar ise 4 numara ile kuzenler ortaklığı ve 6 numara ile farklı cevaplardır.



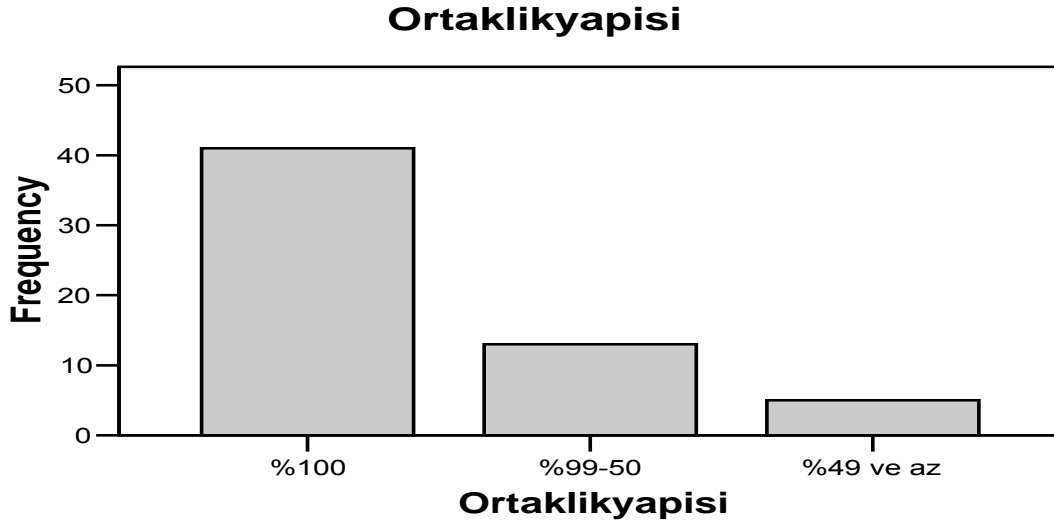
Şekil 6.11. Şirket Sahipliğinin Dağılımını Gösteren Grafik

Şirket sahipliğinin dağılımını gösteren dağılımı Şekil 6.11'de verilmiştir.

Tablo 6.12. Şirketin Ortaklık Yapısının Dağılımı

Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
%100	41	69.5	69.5	69.5
%50-99	13	22.0	22.0	91.5
%49 ve az	5	8.5	8.5	100.0
Toplam	59	100.0	100.0	

Araştırmaya katılan firmaların yüzde 69.5’lik bir kesimini oluşturan 41 firma, şirketin yüzde 100’üne sahiptir. Geriye kalan 13 şirket (% 22) şirketin yüzde 50 ile yüzde 99 oranında hissesine sahip olan şirketleri oluştururken diğer 5 şirket ise, şirketin hisse dağılımında ailenin oranının yüzde 49 veya daha az olduğunu belirtmişlerdir.



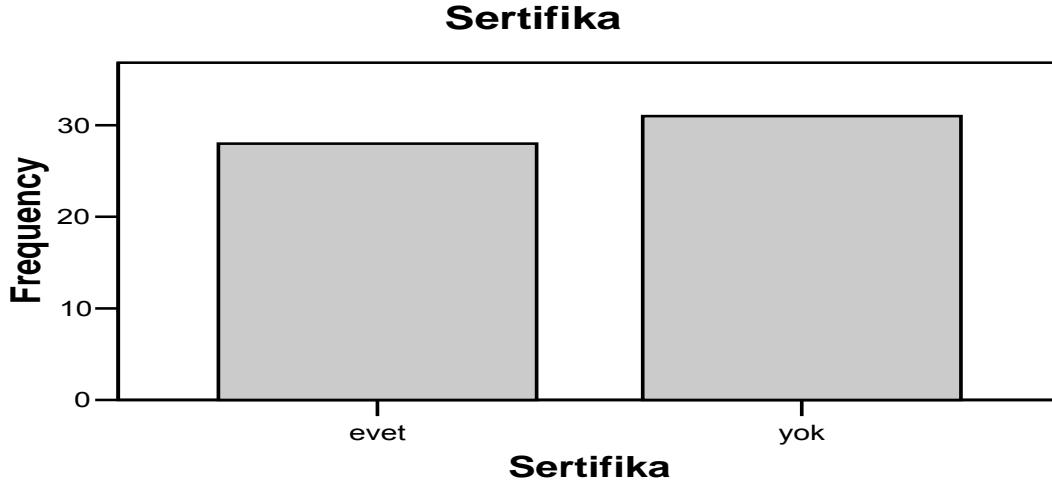
Şekil 6.12. Şirketin Ortaklık Yapısında Ailenin Payı

Ankete katılan aile şirketleri yöneticilerinin şirketteki ortaklık paylarının % 70’ine yakın bölümü şirketin tamamına sahip olan aile şirketleri, 13 tanesi % 99-50 arasında hisseye sahip olan şirketleri ve diğer 5 şirketin ise % 49 ve daha az hisseye sahip oldukları saptanmıştır.

Tablo 6.13. Şirketin Sertifika Dağılımını Gösteren Dağılım

Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	28	47.5	47.5	47.5
Yok	31	52.5	52.5	100.0
Toplam	59	100.0	100.0	

Tablo 6.13'te araştırmaya katılan şirketlerin % 52.5'lik bir kısmının sahip olduğu standart sertifikası yada garanti belgesinin olmadığı belirlenmiştir. % 47.5'lik bir bölümünde ise sertifika ve belgelerin olduğu saptanmıştır.



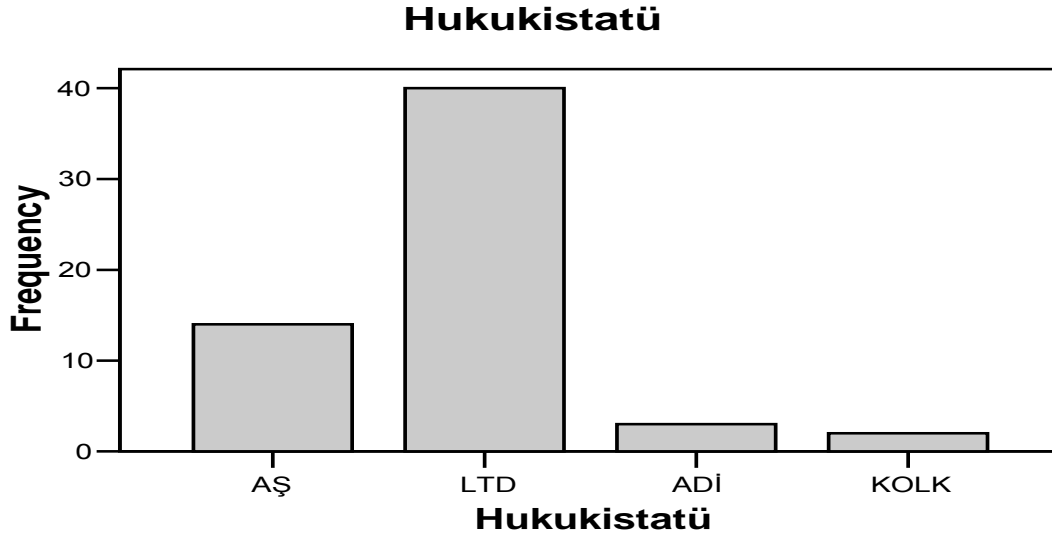
Şekil 6.13. Şirketin Sertifika ve Garanti Belgesi Sahipliği Hakkında Grafısel Dağılım

Ankete katılan şirketlerin 31 tanesinde herhangi bir garanti, Standard belgesi yada sertifika bulunmamakta geriye kalan 28 şirket ise bu tür sertifikalara sahip olmadıklarını belirtmişlerdir (şekil 6.13).

Tablo 6.14. Şirketlerin Hukuki Statülerini Gösteren Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
A.Ş.	14	23.7	23.7	23.7
Ltd.	40	67.8	67.8	91.5
Adi	3	5.1	5.1	96.6
Kolektif	2	3.4	3.4	100.0
Toplam	59	100.0	100.0	

Araştırmaya katılan şirketlerin %67.8'lik bir bölümüne sahip olan kısmı limited şirket olarak; % 23.7'lik bir paya sahip olan kısmı ise A.Ş. olarak; % 8.5'luk bir paya sahip olan kısmı ise adi ve kolektif şirket olarak sıralanmaktadır.



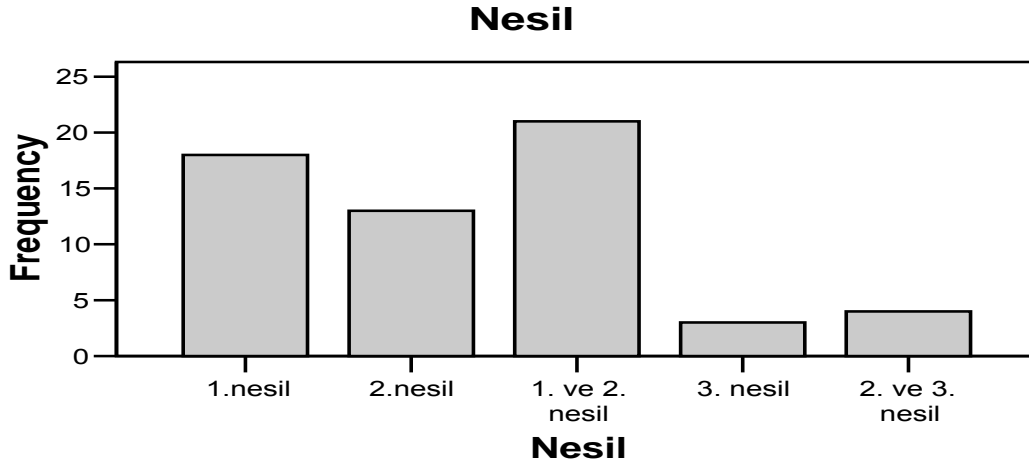
Şekil 6.14. Şirketlerin Hukuki Statülerini Gösteren Grafikselle Dağılım

Ankete katılan şirketlerin 40 tanesi Limited Şirket iken 14 tanesi Anonim, geriye kalanlardan 3 tanesi adi, kalan 2 tanesi ise Kolektif Şirkettir. Bu dağılım Şekil 6.14'te gösterilmektedir.

Tablo 6.15. Şirketlerin Şu An Yönetildikleri Nesil Sayılarını Gösteren Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1.nesil	18	30.5	30.5	30.5
2.nesil	13	22.0	22.0	52.5
1. ve 2. nesil	21	35.6	35.6	88.1
3. nesil	3	5.1	5.1	93.2
2. ve 3. nesil	4	6.8	6.8	100.0
Toplam	59	100.0	100.0	

Ankete katılan şirketlerden % 35.6'lık paya sahip olanı 1. ve 2. neslin beraber çalıştığı şirketlerdir. Yönetimin hala 1. nesilde olduğu şirketlerin payı % 30.5'tur. Üçüncü olarak ise, 2. neslin idaresinde olan şirketler (%22) bunları izlemektedir. 3. neslin yönetiminde olan şirket sayısı 3 olup, 2. ve 3. neslin beraber çalıştığı şirket sayısı ise 4 olarak belirlenmiştir.



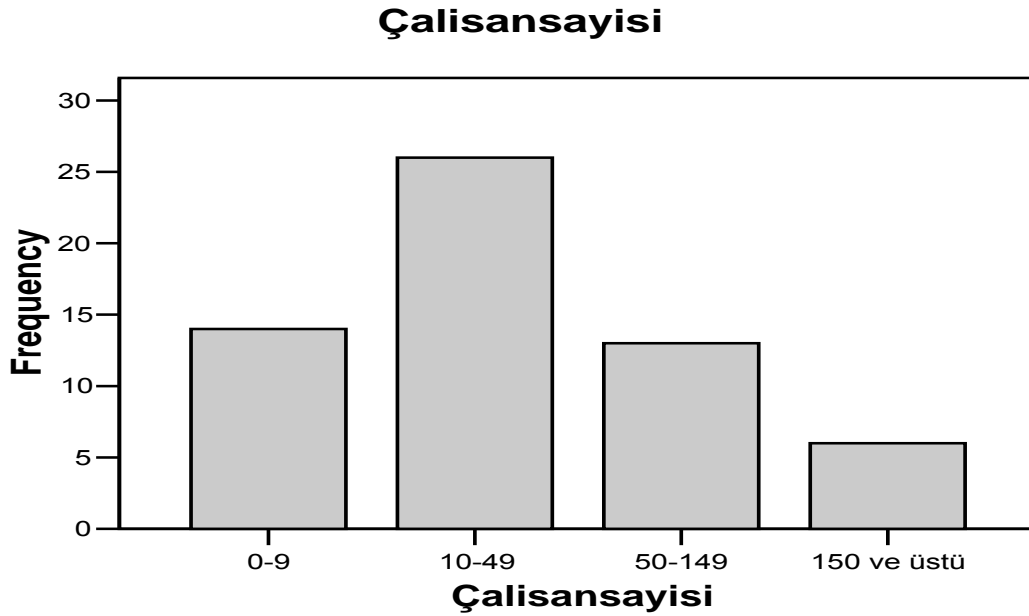
Şekil 6.15. Şirketlerin Nesil Sayılarına Göre Dağılımı

Şekil 6.15 incelendiğinde ankete katılan şirketlerin 21 tanesinin 1. ve 2. neslin beraber çalıştığı şirketler olduğu görülmektedir. Bunu 18 tane ile 1. nesil, 13 tane ile ise 2. neslin yönetiminde bulunduğu şirketler izlemektedir.

Tablo 6.16. Çalışan Sayısının Dağılımı

Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-9	14	23.7	23.7	23.7
10-49	26	44.1	44.1	67.8
50-149	13	22.0	22.0	89.8
150 ve üstü	6	10.2	10.2	100.0
Toplam	59	100.0	100.0	

Araştırmaya katılan şirketlerin % 67.8'lik bir paya sahip olan bölümü Küçük işletme olarak tanımlanan şirket türüne girmektedir. Orta büyüklükte işletme türüne giren şirket sayısı 13 olup yüzdeleri % 22'dir. 150 ve üzerinde işçi çalıştıran ve büyük ölçekli şirket türüne giren işletmeler ise % 10.2'lik bir paya sahip olan şirketlerdir.



Şekil 6.16. Çalışan Sayısını Gösteren Grafikselle Dağılımı

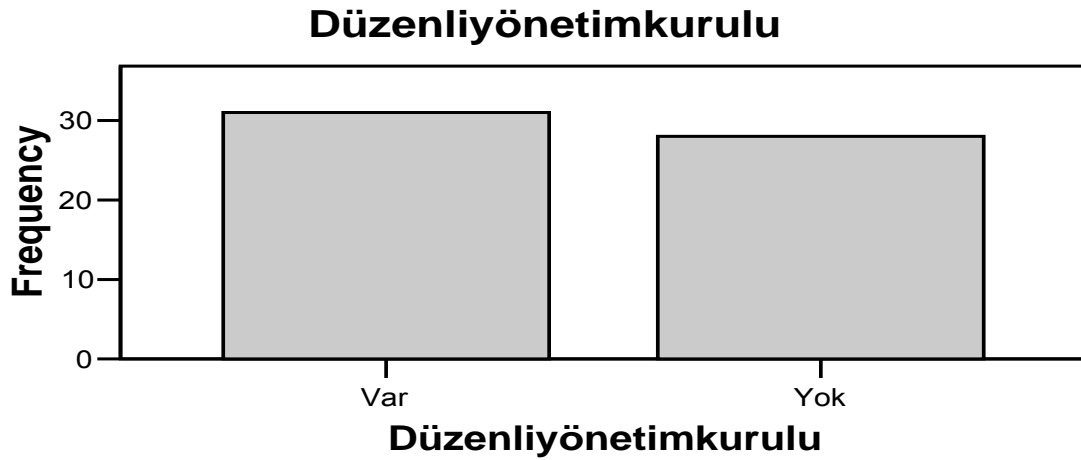
Bu aile şirketlerinde çalışan sayılarının dağılımı Şekil 6.16'da gösterilmiştir. Söz konusu şekil incelendiğinde 40 şirketin küçük ölçekli işletmelerden olduğunu, 13 şirketin

orta ölçekli şirketler grubuna girdiğini ve geriye kalan 6 şirketin ise büyük ölçekli şirketlerden oldukları görülmektedir.

Tablo 6.17. Düzenli Yönetim Kurulu Olup Olmama Durumunu Gösteren Dağılım

Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Var	31	52.5	52.5	52.5
Yok	28	47.5	47.5	100.0
Toplam	59	100.0	100.0	

Araştırmaya katılan şirketlerin % 52.5'lik bir kısmında düzenli bir yönetim kurulu olduğu belirlenmiştir. Geriye kalan % 47.5'lik kısmında ise düzenli toplanan bir yönetim kurulu bulunmadığı saptanmıştır.



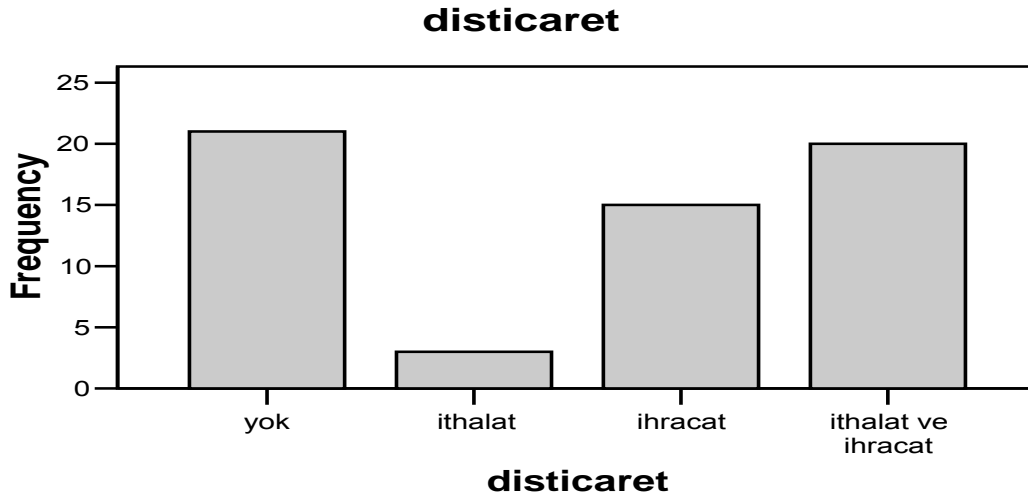
Şekil 6.17. Düzenli Yönetim Kurulunun Varlığı İle İlgili Dağılımı

Şekil 6.17'de gösterildiği gibi ankete katılan 59 aile şirketinin 31 tanesinde düzenli yönetim kurulu vardır, geriye kalan 28 tanede ise düzenli bir yönetim kurulu yoktur.

Tablo 6.18. Şirketlerin Dış Ticaret Durumunu Gösteren Dağılım

Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yok	21	35.6	35.6	35.6
İthalat	3	5.1	5.1	40.7
İhracat	15	25.4	25.4	66.1
İthalat ve ihracat	20	33.9	33.9	100.0
Toplam	59	100.0	100.0	

Ankete katılan 59 şirketin 21 tanesinde dış ticaretin yapılmadığı belirtilmiştir. % 33.9'luk bir paya sahip olan 20 şirkette ise ithalat ve ihracatın beraber yapıldığı; % 25.4'lük bir paya sahip olan şirketlerde ise sadece ihracat yapıldığı; geriye kalan % 5.1'lik paya sahip olan şirketlerde ise sadece ithalat yapıldığı saptanmıştır.



Şekil 6.18. Şirketlerin Dış Ticaret Dağılımını Gösteren Grafik

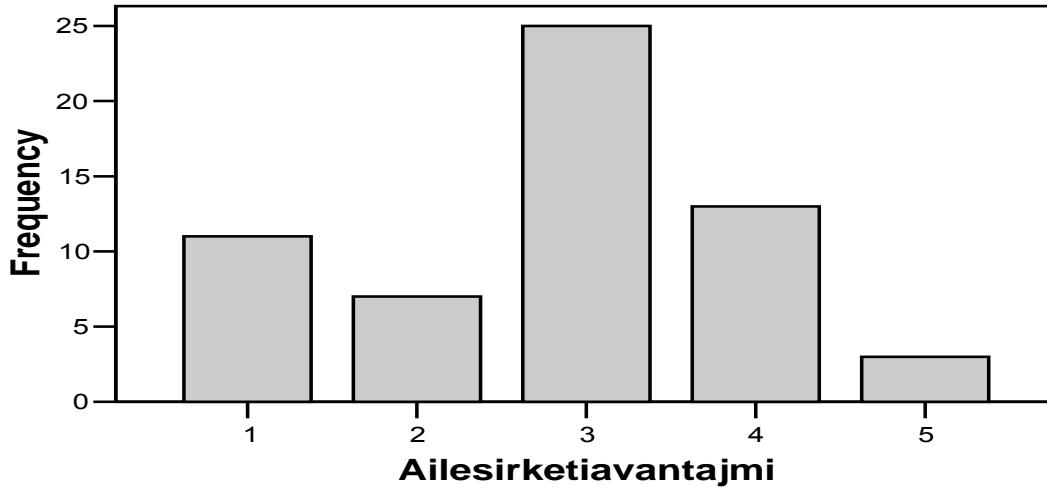
Şekil 6.18'de şirketlerin dış ticaret bağlantılarının dağılımı görülmektedir. Buna göre şirketlerin çoğunluğunda dış ticaret bağlantısı olmamasına karşılık ithalat ve ihracatı beraber yapan şirketlerin sayısı 20 tanedir. Yalnızca ihracat yada yalnızca ithalat yapan şirketlerde şekilde gösterilmiştir.

Tablo 6.19. Aile Şirketi Olmanın Durumunu Gösteren Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	11	18.6	18.6	18.6
2	7	11.9	11.9	30.5
3	25	42.4	42.4	72.9
4	13	22.0	22.0	94.9
5	3	5.1	5.1	100.0
Toplam	59	100.0	100.0	

Araştırmaya katılan şirketlerin % 42.4'lük bir bölümü aile şirketi olmanın tam olarak avantaj mı yoksa dezavantaj mı olduğu konusunda kararsızdır. % 27.1'lik bir bölümü aile şirketi olmanın daha çok dezavantaj olduğu konusunda görüş bildirmesine rağmen % 30.5'lik bir bölümü ise aile şirketi olmanın avantajlı bir durum olduğunu düşünmektedir.

Ailesirketiavantajmi



Şekil 6.19. Aile Şirketi Olmanın Avantajlı mı Yoksa Dezavantajlı mı Olduğunu Gösteren Grafik Dağılımı

Aile şirketi olmanın şirketler için avantajlı olup olmaması durumunu Şekil 6.19'da gösterilmektedir.

6.3. Faktör ve Varyans Analizi

Yapılan çalışmada, anket formunun ikinci bölümünde bulunan 5'li Likert ölçeğine göre tasarlanmış olan 45 adet durum belirleyici değişkene faktör analizi uygulanmıştır. Aynı yapı yada niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak, az sayıda faktör ile açıklamayı amaçladığımız faktör analizi ile bu araştırmada 4 adet ortak faktör ortaya çıkarılmıştır.

Verilere Principal Component Analysis (PCA)-Temel Bileşenler Analizi uygulanarak değişkenler azaltılmış ve anlamlı kavramsal yapılara ulaşılmıştır (Büyüköztürk, 2005: 124). Analiz sonuçlarını değerlendirmek amacıyla ise sosyal bilimlerde kolay yorumlanabilir olması dolayısıyla ölçek geliştirmede sıklıkla kullanılan dik döndürme çeşitlerinden Varimax kullanılmıştır.

Faktör yük değerlerinin 0.45 ve üstü olması seçim için iyi bir ölçü olması dolayısıyla bu analizde, 0.46'nin altındaki değerler işleme alınmamıştır. Tablo 6.20'de faktör bileşenleri faktör yükleri ile beraber gösterilmiştir.

Varyans analizi ilişkisiz ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır. Bu amaca uygun olarak bu faktörler için yapılan varyans analizi Tablo 6.21'de gösterilmiştir.

Tablo 6.20. Faktör Yükleri: Döndürülmüş Bileşen Matrisi

Değişkenler	Bileşenler			
	1	2	3	4
Var8	.855	.178	.216	.108
Var7	.833	.164	4.56	.287
Var9	.750	.177	.266	.152
Var3	.736	.289	.252	9.815
Var30	.696	.763	.154	.264
Var31	.277	.712	8.55	.278
Var34	.291	.693	.167	.232
Var11	.532	.631	.227	.122
Var38	.147	.576	.374	.312
Var4	.175	.386	.835	.302
Var14	.244	.455	.757	.106
Var5	.414	.623	.686	.347
Var39	.128	.494	.617	.808
Var10	.424	.441	.508	.267
Var41	.431	.516	.482	.282
Var43	.182	.312	8.110	.787
Var21	.118	.269	.207	.658
Var45	.117	.191	.393	.613
Var42	.471	.141	9.158	.566

Çıkarım Metodu: Temel Bileşen Analizi.

Döndürme Metodu: Varimax Kaiser Normalizasyonu

Tablo 6.20’de görüldüğü gibi uygulanan faktör analizi sonucunda 4 ana bileşen ortaya çıkmıştır. Bunlar, işe yerleştirme ve iş analizi ile ilgili, iş değerlemesi ile ilgili, şirketin örgüt yapısı ile ilgili, aile ve şirket işleri ile ilgili bileşenlerdir.

Tablo 6.21. Açıklanan Toplam Varyans

Bileşenler	Özdeğerler Eigenvalues		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	8.433	44.383	44.383
2	1.640	8.629	53.013
3	1.605	8.446	61.459
4	1.390	7.315	68.774

Çıkarım Metodu: Temel Bileşen Analizi

SPSS faktör analizi uygulanarak ulaşılan sonuçlara göre toplam, geçerli ve kümülatif yüzdeler tanımlanmıştır.

Buna göre birinci faktör % 44.8'lik bir geçerli yüzde ile tanımlanmış olup 4 değişken ile ifade edilmiştir. Bu faktör altında toplanan değişkenlerin faktör yükleri tablo 6.22 de gösterilmiştir.

Tablo 6.22. İşe Yerleştirme ve İş Analizi İle İlgili Faktörler ve Yüklerinin Dağılımı

İşe Yerleştirme ve İş Analizi	Faktör Yükleri
Var8: İşin nasıl yapılacağı bellidir	.855
Var7: İşin ne zaman yapılacağı bellidir.	.833
Var9: İşin sonucunun hangi departmanlara rapor edileceği bellidir	.750
Var3: Çalışanlar belirlenmiş olan amaçlara uygun olarak işe yerleştirilirler	.736

Tablo 6.23'te altında beş değişkenin bulunduğu ikinci faktör % 8.62'lik bir yüzde ile tanımlanmış olup, 4 değişken ile ifade edilmiştir.

Tablo 6.23. İş Değerlemesi İle İlgili Faktörler ve Yüklerinin Dağılımı

İş Değerlemesi İle İlgili Faktörler	Faktör Yükleri
Var30: Aile üyesi olan ve olmayanlar eğitimlere beraber katılmaktadırlar.	.763
Var31: Kararların uygulanmasında duygusallık ön plandadır.	.712
Var34: Aile ve iş olayları birbirinden ayrı tutulmaktadır.	.693
Var11: Şirkette her çalışanın iş tanımı bellidir.	.631
Var38: Hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği yapılan toplantılarda değerlendirilir.	.576

Üçüncü olarak belirlenen faktör % 8.44'lük bir pay ile tanımlanmış olup 6 tane değişkeni kapsamaktadır. Bu faktör altındaki değişkenlerin faktör yükleri Tablo 6.24'te gösterilmiştir.

Tablo 6.24. Şirketin Örgüt Yapısı İle İlgili Faktörler ve Yüklerin Dağılımı

Şirketin Örgüt Yapısı İle İlgili Değişkenler	Faktör Yükleri
var4: Şirketin bir organizasyon şeması vardır.	.835
var14: Şirketin işleri organizasyon şemasına uyarak işlemektedir.	.757
var5: Şirketin bir iş akış şeması vardır.	.686
var39: Aile üyeleri dahil herkes için bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.	.617
var10: Departmanlar arası yazılı bilgi akış formları vardır.	.508
var41: Üst yönetimde aileden olmayan profesyonel istihdam edilmektedir.	.482

Dördüncü olarak belirlenen faktör % 7.3'lük bir değere sahiptir ve 4 alt değişkenden oluşmaktadır. Tablo 6.24 de bu değişkenlerin faktör yükleri gösterilmiştir.

Tablo 6.25. Aile ve Şirket İlişkileri İle İlgili Faktörler ve Yükleri

Aile ve Şirket İşleri İle İlgili Değişkenler	Faktör Yükleri
var43:Aile üyeleri iş ile ilgili problemleri yüz yüze konuşarak çözmektedirler.	.787
var21: Çalışan aile üyelerinin problemleri işe yansımaktadır.	.658
var45: Aile üyeleri arasında güçlü bir iletişim vardır.	.613
var42:Aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar birbirlerinden fikir alışverişinde bulunurlar.	.566

6.4. Olması Gereken Durum İle İlgili Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Aile şirketlerine uygulanan anketin 3. bölümünde anketin ikinci bölümünde uygulanma derecelerinin ölçüldüğü kurumsallaşma ile ilgili 45 sorunun olması gereken önem dereceleri hakkındaki görüşleri sorgulanmıştır. Alınan görüşlerden değerlendirme bölümünde faktör analizi uygulanan bölümde frekans tabloları ile 2. bölümde faktör analizi ile azaltılan ve değerlendirmeye alınan 19 değişkenin araştırmanın uygulandığı şirketler açısından önem dereceleri frekans tabloları ile düzenlenmiştir. 5'li Likert Ölçeğine göre 5: çok Önemli; 1: hiç önemli değil olarak derecelendirilmiştir.

6.4.1 İşe Yerleştirme ve İş Analizi İle İlgili Tanımlanan Faktörlere Verilen Önem Dereceleri

İşe yerleştirme ve iş analizi ile ilgili indirgenen faktörlerin uygulanma derecelerinin yanında anket çalışmasında, bu kriterlerin önemlilik dereceleri de sorgulanmıştır.

Tablo 6.26. Çalışanlar Belirlenmiş Olan Amaçlara Uygun Olarak İşe Yerleştirilmesi Ne Derece Önemlidir?

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
3	1	1.7	1.7
4	8	13.6	15.3
5	50	84.7	100.0
Toplam	59	100.0	

Ankete katılan 59 şirketin % 84.7'sini oluşturan 50 tanesinde çalışanların belirtilen amaçlara uygun olarak işe yerleştirilmelerinin çok önemli olduğu vurgulanmıştır. Diğer 9 şirkette ise bu soruya olumlu cevap vermişlerdir.

Tablo 6.27. İşin ne zaman yapılacağına belli olması ne derece önemlidir?

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	1	1.7	1.7
2	1	1.7	3.4
4	15	25.4	28.8
5	42	71.2	100.0
Toplam	59	100.0	

Araştırmaya katılan şirketlerin 42 tanesi işin yapılacağı zamanın belli olmasının çok önemli olduğu konusunda hemfikirdir. Geriye kalan şirketlerin % 25.4 ü bu hususun önemli olduğunu söylerken, geriye kalan % 3.4'lük bir bölümü ise işin yapılma zamanının belli olması durumunun çok fazla önem arz etmediğini belirtmiştir.

Tablo 6.28. İşin Nasıl Yapılacağıнын Belli Olması Ne Derece Önemlidir?

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
2	1	1.7	1.7
3	2	3.4	5.1
4	14	23.7	28.8
5	42	71.2	100.0
Toplam	59	100.0	

Ankete cevap veren şirketlerin % 94.9'luk paya sahip olan 56 şirket yöneticisine göre, işin nasıl yapılacağıнын belli olması şirketin kurumsallaşması için çok önemli olan faktörlerdendir. Ankete katılan 2 şirket işin nasıl yapılması gerektiği konusundaki derecelendirme sorusuna orta derecede önemli olarak belirtirken sadece 1 şirket bunun az önemli olduğunu belirtmiştir.

Tablo:6.29. İşin Sonucunun Hangi Departmanlara Rapor Edileceğinin Belli Olması Ne Derece Önemlidir?

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
2	1	1.7	1.7
3	4	6.8	8.5
4	20	33.9	42.4
5	34	57.6	100.0
Toplam	59	100.0	

İşin hangi departmanlara rapor edileceği hususunun belli olmasının önem derecesini % 57.6 ile 34 firma çok önemli olduğunu; % 33.9 ile 20 firma önemli olduğunu; %6.8 ile 4 firma orta derecede önemli olduğunu ve % 1.7 ile 1 firma yöneticisi için az önemli olduğunu belirtmişlerdir.

6.4.2. İş Değerlendirme İle İlgili Tanımlanan Faktörlere Verilen Önem Dereceleri İle İlgili Değerlendirmeler

Ankete katılan şirketlerin verdikleri cevaplara göre, aile şirketlerinin iş değerlendirme değişkenlerinin işletmedeki asıl önem dereceleri ile ilgili değerlendirmeler bu bölümde yapılmıştır.

Tablo 6.30. Şirkette Her Çalışanın İş Tanımının Belli Olması Ne Derece Önemlidir?

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
2	1	1.7	1.7
3	3	5.1	6.8
4	19	32.2	39.0
5	36	61.0	100.0
Toplam	59	100.0	

Ankete katılan aile şirketlerinin yöneticilerinin verdikleri cevaplara göre elde edilen sonuçlara göre, şirkette her çalışanın iş tanımının belli olması % 61 oranıyla çok önemli; %32.2. oranı ile önemli; % 5.1 oranıyla orta derece önemli olarak tespit edilmiştir. Sadece 1 şirket yöneticisi iş tanımıyla ilgili bu soruya kurumsallaşmayı sağlamak açısından çok az önemli olarak nitelendirmiştir.

Tablo 6.31. Aile Üyesi Olan ve Olmayanların Eğitimlere Beraber Katılması Ne Derece Önemlidir?

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	6	10.2	10.2
3	4	6.8	16.9
4	15	25.4	42.4
5	34	57.6	100.0
Toplam	59	100.0	

Şirketlerin kurumsallaşmaya verdikleri önemi ölçmek üzere oluşturulan kriterlerden şirketin gelişmesi ve ilerlemesi açısından yapılan eğitimlere şirket personelinin beraberce katılmasının (aile üyesi olan ve olmayanların) ne derece önemli olduğunu anlamaya yönelik sorulan bu soruya şirket yöneticilerin verdikleri önem dereceleri açısından; % 57.6 ile 34 şirket bunun çok önemli olduğunu; % 25.4 ile 15 şirket önemli olduğunu; % 6.8 ile 4 şirket orta derecede önemli olduğunu belirtmiş ve 6 şirket bunun çok fazla önemli olmadığını belirtmiştir.

Tablo 6.32. Kararların Uygulanmasında Duygusallığın Ön Planda Olması Ne Derece Önemlidir?

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	27	45.8	45.8
2	12	20.3	66.1
3	7	11.9	78.0
4	4	6.8	84.7
5	9	15.3	100.0
Toplam	59	100.0	

Araştırmada dikkate alınan anketlerde verilen cevaplara göre, şirket yöneticileri alınan kararları uygulamada duygusallığa yer verilmemesi konusunda % 66.1'lik bir yüzde ile cevap vermişlerdir. Ancak verilen cevapların değerlendirilmesine bakılırsa şirketlerin % 22'lik bir bölümünün, duygusallığın kararların uygulanmasında önemli olduğunu değerlendirdiği anlaşılmaktadır. konusunda derecelendirmişlerdir.

Tablo 6.33. Aile ve İş Olayları Birbirinden Ayrı Tutulması Ne Derece Önemlidir?

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
2	1	1.7	1.7
3	2	3.4	5.1
4	13	22.0	27.1
5	43	72.9	100.0
Toplam	59	100.0	

Aile şirketleri için kurumsallaşmayı en fazla zorlaştıracak sorunlardan bir tanesi de aile ve iş kavramlarının birbirinden ayrı tutulmada yaşanan zorluklardır. Bu kavramların birbirinden ayrı tutulması ile ilgili aile şirket yöneticilerinin % 95 i bu kavramların birbirinden ayrı tutulması hususunda görüş bildirmişlerdir. Ankete katılan sadece 1 şirket bu konunun önem derecesini düşük olarak işaretlemiştir.

Araştırmanın bu bulguları ile araştırmanın birinci hipotezi doğrulanmaktadır.

H₁: Aile ile iş ortamını birbirinden ayrı tutmayı başarabilen şirketler kurumsallaşmayı uygulayabilen şirketlerdir.

Tablo 6.34. Hedeflerin Ne Ölçüde Gerçekleştiği Yapılan Toplantılarda Değerlendirilmesi Ne Derecede Önemlidir?

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	1	1.7	1.7
1	1	1.7	3.4
2	1	1.7	5.1
3	5	8.5	13.6
4	13	22.0	35.6
5	38	64.4	100.0
Toplam	59	100.0	

Hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğinin belirlenebilmesi açısından aile şirketlerinin yapılan toplantılarda değerlendirme yapılmasının önem derecesi ile ilgili sorulara verilen cevapları şöyle sıralayabiliriz; % 86.4'lük bir paya sahip olan yöneticiler bu değerlendirmenin önem derecesinin yüksek olduğunu; % 8.5'lik bir bölümü ise önem derecesinin çok az olduğunu belirtirken 1 şirket bu konuda yorum yapmamıştır.

6.4.3. Örgütsel Yapı İle İlgili Tanımlanan Faktörlere Verilen Önem Dereceleri

Şirketlerin örgütsel yapıları ile ilgili tanımlanan faktörler şirketin bir organizasyon şemasına sahip olmasının önem derecesi ve buna bağlı olarak bir iş akış şemasının bulunmasının, departmanlar arası bilgi akış formlarının hazırlanmasının ve

şirketin işlerinin hazırlanan örgüt şemasına uyarak işleminin önem derecesi saptanırken aynı zamanda, üst yönetimde aile dışı yöneticilerin bulunmasının önem derecesi ve şirkette bütün çalışanlar için bir performans değerlendirmenin olup olmamasının önem dereceleri sorgulanmıştır.

Tablo 6.35. Şirketin Bir Organizasyon Şemasına Sahip Olması Ne Derece Önemlidir?

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	1	1.7	1.7
3	6	10.2	11.9
4	12	20.3	32.2
5	40	67.8	100.0
Toplam	59	100.0	

Şirketin bir organizasyon şemasına sahip olmasının önem derecesini aile şirketi yöneticileri; % 90.1'lik bir pay ile önemini vurgularken, sadece 1 şirketin bunun hiçbir önemi olmadığını belirttiği, geriye kalan 6 şirket yöneticisinin ise orta derecede önemli olarak nitelendirdiği tespit edilmiştir.

Tablo 6.36. Şirketin Bir İş Akış Şemasına Sahip Olması Ne Derece Önemlidir?

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
3	7	11.9	11.9
4	12	20.3	32.2
5	40	67.8	100.0
Toplam	59	100.0	

Şirkette işlerin düzenli olarak yürüyebilmesi için gerekli aşamalardan bir tanesi olan iş akış şeması olmasının önem derecesine ilişkin olarak ; % 67.8 ile çok önemli

olduğunu, % 20.3 ile önemli olduğunu; % 11.9 ile ise orta derecede önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 6.37. Departmanlar Arası Bilgi Akış Formlarının Yazılı Olması Ne Derece Önemlidir?

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	2	3.4	3.4
3	7	11.9	15.3
4	19	32.2	47.5
5	31	52.5	100.0
Toplam	59	100.0	

Ankete katılan aile şirketi yöneticilerinden, iki tanesi departmanlar arası bilgi akış formlarının yazılı olmasının kurumsallaşma açısından önemli olmadığını belirtirken, % 52.5'lik bir dilime sahip olan 31 şirket kurumsallaşma için bu maddenin öneminin çok fazla olduğunu belirtirken, %32.2'lik paya sahip olan 19 tanesi de bu durumun önemli olduğunu belirtmişlerdir. yedi şirket ise bu durumun önem derecesini orta olarak belirtmişlerdir.

Tablo 6.38. Şirketin İşlerinin Örgüt Şemasına Uyarak İşleminin Önem Derecesi Nedir?

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	4	6.8	6.8
2	1	1.7	8.5
3	7	11.9	20.3
4	25	42.4	62.7
5	22	37.3	100.0
Toplam	59	100.0	

Şirketin işlerinin örgüt şemasına sahip olmasının önem derecesini % 90'ının üstünde değerlendirmişlerdi. Şirket yöneticilerine göre işlerin örgüt şemasına uyarak işlemesine % 80'lik bir değer ile önemli olarak değerlendirmişlerdir. % 25'lik bir dilime

sahip olan 5 şirket yöneticisi ise işlerin örgüt şemasına uyarak işlemesi durumunun önem derecesinin hiç denecek kadar az olduğunu belirtirken, % 11'lik bir bölümü ise bu konunun önem derecesini orta olarak belirtmişlerdir. Bu durumda araştırmanın ikinci hipotezi kabul edilmiştir.

H₂: Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın sağlıklı yapılabilmesi için iş ve işlemlerin örgüt şemasına uygun işlemesi önemlidir.

Araştırmaya katılan şirketlerin % 80'nin üstesinde bulunan kısmı işlerin örgüt şemasına uyarak işlemesinin önem derecesinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu da söz konusu hipotezin kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 6.39. Aile Üyeleri Dahil Herkes İçin Performans Değerlendirme Sistemi Olması Ne Derece Önemlidir?

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	1	1.7	1.7
2	2	3.4	5.1
3	5	8.5	13.6
4	15	25.4	39.0
5	36	61.0	100.0
Toplam	59	100.0	

Araştırmaya katılan aile şirketi yöneticilerine göre kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için şirket içi performans değerlendirme sisteminin aile üyesi olan ve olmayan herkes için olması durumunun önem derecesini % 87 civarında önemli olarak tanımlanmıştır. % 5'lik bir bölüm ise bunun çok az önem taşıdığını belirtirken % 8.5'lik bir kısmı bunun orta derecede önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 6.40. Üst Yönetimde Aileden Olmayan Profesyonel Olmasının Önem Derecesi Nedir?

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
0	2	3.4	3.4
1	1	1.7	5.1
2	5	8.5	13.6
3	13	22.0	35.6
4	17	28.8	64.4
5	21	35.6	100.0
Toplam	59	100.0	

Ankete katılarak araştırmaya veri sağlayan aile şirketlerinde üst yönetimde profesyonellere iş verilmesi hususunun önem derecesini % 35.6 ile 21 şirket çok önemli olarak; % 28.8 ile 17 şirket önemli olarak; % 22 ile 13 şirket orta derecede önemli olarak belirtmişlerdir. Geriye kalan şirketlerden % 10'luk bir paya sahip olanları bunun çok önemli olmadığını belirtirken 2 şirketin bu soruya cevap vermediği görülmüştür. Bu durumda H_3 hipotezi kabul edilmektedir.

H₃: Kurumsallaşmaya çalışan aile şirketlerinde, üst yönetimde profesyonel çalışanlar da yönetme erkini paylaşırlar.

Araştırmaya katılan 59 şirketten 38 tanesi yani % 64'lük bir bölümü profesyonellerin fikirlerinin önemli olduğunu belirtmiş; buna karşılık % 10'lük bir yüzde ile 6 şirket bunun önem derecesini çok düşük olarak nitelendirmişlerdir.

6.4.4. Aile ve Şirket İşleri İle İlgili Değişkenlerle İlgili Tanımlanan Faktörlere Verilen Önem Derecesi

Bu bölümde şirkette iş ve aile ile ilgili işlerin değerlendirilmesi ile ilgili faktörlere şirket yöneticilerinin verdikleri önem dereceleri değerlendirilmiştir.

Tablo 6.41. Aile Üyelerinin İş ile İlgili Problemlerini Yüz Yüze Konuşarak Çözmeleri Ne Derece Önemlidir?

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
3	5	8.5	8.5
4	14	23.7	32.2
5	40	67.8	100.0
Toplam	59	100.0	

Ankete katılan aile şirketi yöneticilerine göre aile üyelerinin iş ile ilgili problemlerini yüz yüze görüşerek çözmeye çalışmaları, % 67.8'lik bir oranla çok önemli bir yaklaşım olduğunu belirtmiştir. Bu çözüm yolunun % 23.7'lik bir pay ile önemli olduğunu savunan 14 şirket yöneticisi vardır. 5 şirket ise bu durumun önem derecesini orta önemli olarak nitelendirmiştir.

Tablo 6.42. Çalışan Aile Üyelerinin Problemlerinin İşe Yansıması Ne Derece Önemlidir?

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	20	33.9	33.9
2	6	10.2	44.1
3	13	22.0	66.1
4	10	16.9	83.1
5	10	16.9	100.0
Toplam	59	100.0	

Çalışan aile üyelerinin problemlerinin işe yansıması çalışanlar için önemli kriterlerin başında gelmektedir. Bu çalışmaya katılan 59 anketin 20 tanesi bunun olumsuz bir durum olarak yansımayacağını düşünürken aynı orana sahip 20 şirket bu etkinin önemli olduğunu belirtmiştir. Bu konuda araştırmaya katılan diğer şirketlerden 13 tanesi bu kriterin önemi konusunda kararsızdır.

Tablo 6.43. Aile Üyeleri Arasında Güçlü Bir İletişim Olması Ne Derece Önemlidir?

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
2	3	5.1	5.1
3	1	1.7	6.8
4	8	13.6	20.3
5	47	79.7	100.0
Toplam	59	100.0	

Tablo 6.43 incelendiği zaman görülüyor ki araştırmaya katılan şirketlerin % 79.7'sini oluşturan 47 şirket aile üyeleri arasında güçlü bir iletişim olmasının önemini çok yüksek olarak nitelendirmişlerdir. Bu tabloda görüldüğü gibi, sadece % 5.1'lik bir bölümü güçlü bir iletişimin kurumsallaşabilmenin sağlanabilmesindeki rolünü düşük olarak belirtmişlerdir. Bu durum, H₄ hipotezinin de kabul edildiğini göstermektedir.

H₄: Aile üyeleri arasında güçlü bir iletişim olması kurumsallaşmanın daha kolay olması ile doğru orantılıdır.

Tablo 6.44. Aile Üyesi Olan ve Olmayan Çalışanların Birbirinden Fikir Alışverişlerinde Bulunmaları Ne Derece Önemlidir?

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
3	5	8.5	8.5
4	14	23.7	32.2
5	40	67.8	100.0
Toplam	59	100.0	

Ankete katılan şirket yöneticileri, aile üyesi olan ve olmayan çalışanların birbirleri ile fikir alışverişinde bulunmalarının çok önemli olduğunu % 92'lik bir bölümü ile cevaplamışlardır. Ankete katılan 5 yönetici ise bu konunun önem derecesine açık bir fikrinin olmadığını belirtmiştir.

Anketin beşinci ve son hipotezinin ise değerlendirilmesi Tablo 6.44'deki veriler ışığında doğru olduğu görülmektedir.

H₅: Aile şirketlerinde yönetim sisteminin kurulması ile kurumsallaşma arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 6.45. Kurumsallaşma ve Sistemin Kurulması Arasındaki İlişkiye Verdikleri Önem Derecesi Nedir?

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde
3	4	6.8
4	9	15.3
5	46	78.0
Toplam	59	100.0

Ankete katılan şirketlerin 55 tanesi kurumsallaşma ile sistemin kurulması arasında pozitif bir ilişki olduğuna verdikleri cevaplar ile çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu oran %94'e yakın bir bölümdür. Bu durumda H₅ hipotezi kabul edilmektedir.

BÖLÜM 7

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler sürekli artan bir rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu durum, firmaların yönetiminde çeşitli fırsatları yaratmanın yanında bazı tehditleri de beraberinde getirmektedir. Özellikle toplumun ekonomik yapısının temel taşlarından olan aile işletmelerinde rekabet daha da büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin yönetim anlayışı ve biçimlerinin günümüzün şartlarına göre şekillenmiş olması gerekmektedir. Başka bir deyişle, toplumda değer yaratmanın ve zenginliği yaygınlaştırmanın aracı olan aile işletmelerinde başarılı olabilmek yönetimin profesyonelleştirilmesi ve sonuç odaklı bir yapıya dönüştürülmeleri ile doğru orantılıdır. Kurumsallaşma olarak gördüğümüz bu sürecin uyarlanması, sağlıklı ve sürekli bir değişimin sağlanması, bu gerçeğin kabulü ile mümkündür.

İşletmelerin yönetiminde sistemli bir uygulamayı yerleştirebilmek için işletmelerin kurumsallaşması önemlidir. Kurumsallaşma, örgütsel ve bireysel amaç uyumunun sağlandığı, örgüt içi iletişim ve ilişkilerde açıklığın, netliğin hakim olduğu, görevlerin iş tanımı ile belirginleştirilerek her türlü belirsizliğin ortadan kalktığı ve kendine özgü bir kültür yaratarak varlığını devam ettirmede dayanıklı duruma geldiği sistemli yapılardır.

Profesyonel yöneticilerin görevlendirildiği aile işletmeleri de mevcuttur. Ancak genellikle bu işletmelerin büyük bir bölümünde faaliyetlerin tamamına yakını aile üyeleri tarafından sürdürülmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi bu durum bir yandan şirket için olumlu sonuçlara neden olabileceği gibi bazen aile boyutunun yönetim içinde sürekli etkili ve kararları almada önemli olması durumunda çeşitli sorunlar yaratmaktadır. Bu sorunlar profesyonelleşme ve kurumsallaşma açılarından gerekli değişim sürecini yaşamamış olan şirketlerde daha sancılı bir şekilde hissedilmekte ve şirketin varlığını tehdit eder duruma gelmektedir.

Genel olarak kabul görmüş bu genellemelerin Mersin ili çevresinde faaliyet gösteren aile şirketleri açısından ne anlama geldiği konusunda durum tespiti yaparak bazı eğilimler ortaya çıkarılmaya gayret edilmiştir. Çalışmamızda, özellikle bu aile şirketlerinin yapılarından kaynaklanan olumlu ve olumsuz niteliklerin belirlenmesine özen gösterilerek kurumsallaşma düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Yapılan çalışmanın ilk bölümündeki sorular uygulamaya katılan aile şirketleri ve ankete cevap veren yöneticiler hakkında genel bilgileri elde etmeye yönelik sorulardır. Bu sonuçlara göre, Mersin’de uygulamanın yapıldığı 59 şirketten 21 tanesi gıda üzerine; 26 tanesi inşaat ve orman ürünleri üzerine; diğerlerinin ise turizm, danışmanlık, perakende mağazacılık, maden ve diğer sektörlerde faaliyet gösterdiği sonucuna varılmıştır. Anketin yapıldığı ildeki aile şirketlerinin büyük çoğunluğunun gıda sektöründe faaliyet göstermesinin en belirgin nedeni, Mersin ilinin yalnız kent ekonomisinde değil ülke ekonomisinde de tarım açısından önemli bir işgücü ve hasılaya sahip olmasıdır. Bu şirketlerin çalışan sayılarına göre büyüklüklerini ise 0-9 kişi çalıştıran mikro ölçekli 14 şirket; 10-49 arasında çalışanı olan 26 küçük ölçekli şirket; 50-149 arasında çalışanı ile orta ölçekli 13 şirket; 150 ve üstü çalışanı ile 6 büyük ölçekli şirket olarak belirtilmiştir. Aile şirketlerinin kuruluş yılları ile ilgili ise, 1980 yılı öncesinde kurulan 16 şirket olduğu geriye kalan 43 şirketin ise 1980 yılı ve sonrasında kurulduğu saptanmıştır. Kurulan bu şirketlerin yüzde 87’lik paya sahip olan 51 tanesi işletmelerinin aile şirketi olarak kurulduğunu belirtirken, diğer 8 şirket ise daha sonra aile şirketine dönüştüklerini belirtmişlerdir. Ankete cevap veren şirketlerinin yüzde 58’i 31 yaş ve altı aile üyeleri tarafından yönetilmektedir. Ankete katılan şirketlerin yüzde 30’u hala kurucuları tarafından idare edilirken; 1. ve 2. kuşağın beraber çalıştığı şirketlerin oranı da yüzde 35 olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan şirketlerden yüzde 5’i şuan 3. neslin yönetiminde tek idare olduğunu belirtmişlerdir. 3. nesle kadar gelebilen aile şirketlerinin en büyük endişelerinin arasında 3. jenerasyonun işi devam ettirmede 2. jenerasyon kadar istekli olmaması; işletmenin ana iş kolundan farklı işlere yönelmeleri yer alırken, bir diğer endişe ise, işletmenin büyümesi ile birlikte işe giren kuzenler yada akrabalar arası fikir ayrılıklarında bir orta nokta bulmada yaşanan zorluklar olarak belirtilmiştir. Zira aile şirketleri büyüdükçe ve şirkette çalışan aile üyesi

sayısı fazlalaştıkça şirkette yaşanan problemler de o denli artmaktadır. Türk toplumunun feodalist düzenden kapitalist düzene geçen yaşamı dolayısıyla şirket içi ilişkilerde özellikle aile şirketlerinde bir feodal yapı hâkimiyetinin olması ve ayrıca Türk aile yapısındaki korumacılık iç güdüsünün fazla olması bazen aile şirketinde çalışan çocukların işe ve şirkete yeterince sahip çıkmalarına engel olabilmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerden şirkette 0-5 yıl arası çalışan sayısı 25 iken, 6-20 yıl çalışan sayısı 26 olarak saptanmıştır. Aile şirketi yöneticilerinin yüzde 29'u şirketi kendilerinin kurduğunu ifade ederken % 49'unu oluşturan kesim ise şirketin ebeveynleri tarafından kurulduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgular ışığında Mersin ilindeki aile şirketlerinin büyük çoğunluğunun büyüme süreci içerisinde oldukları ve kurumsallaşma ihtiyacının tam olarak hissedildiği dönemleri yaşadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Örgütsel kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için bu şirketlerin sahip olduğu önemli fırsatlardan bir tanesi şirket yöneticilerinin eğitim düzeylerinin yüksek olması (yüzde 74'e yakın bir bölümünün üniversite yada yüksek lisans mezunu olması), iken bir diğeri ise, ileride lider olabilecek durumda olan aile üyesi varislerin mevcut iş ile ilgili eğitim almaları konusunda baskıcı olmamaları (yüzde 87 baskıcı değil), bu şirketlerin eğitimle birlikte aile bireylerinin düşünce ve kararlarına verdikleri değeri ve işe alımlarda profesyonelliğe verdikleri önemi ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamındaki şirketler Anonim şirketi (yüzde 23) ve Limited şirkettir (yüzde 68). Bu şirketlerin tamamında bir şekilde aile üyelerinin ortaklık statüsü vardır. Cevap veren firmalardan yüzde 51'i aile üyelerinin ortaklığından, %27'si kardeş ortaklığından, % 12'si ilk kurucunun hakim olduğu ortaklıklardan oluşurken geriye kalan %10'luk kısım ise kuzenlerin bir araya gelerek oluşturduğu ortaklık biçimidir. Çalışmaya katılan şirketlerde düzenli toplanan bir yönetim kurulunun olduğu ve olmadığı şirketler yarı yarıyadır. 31 şirket (% 53) düzenli toplanan bir yönetim kuruluna sahip olduklarını belirtirken; geriye kalan 28 şirket (% 47) böyle bir kurulun olmadığını bildirmişlerdir. Yönetim kurulunun aktif olması şirketlerin gelişimleri ve stratejilerini tam olarak belirleyebilmeleri açısından çok önemlidir. Çıkan bu sonuçlara ek olarak, aile şirketi olmanın avantajlı mı yoksa dezavantajlı bir durum olduğu konusunda yüzde 43'lük bir grup kararsız olarak fikir bildirseler de geriye kalan

yüzde 30.5'lik bölümü aile şirketi olmanın avantajlı bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Ankete katılan şirketlerin yüzde 27'lik kısmı bu durumun dezavantaj olduğunu ifade etmişlerdir. Aile şirketi olmanın üstünlük sağladığı durumlar kadar aile ilişkilerinin iş ilişkileri üzerinde oluşturduğu ve genellikle iş ortamına yansıttığı problemler dolayısıyla yaşattığı sıkıntılarında olması aile şirketi olmaktan dolayı şirketi zora sokabilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise kurumsal yönetimin şirkette sağlanabilmesi için gerekli kriterleri hangi düzeyde uygulayabildiklerini değerlendirmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu gruptaki soruların değerlendirilmesinde faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen bilgiler incelendiğinde, 45 değişken 4 faktör grubu altında 19 değişkene indirgenmiştir. Bu faktörler, işe yerleştirme ve iş analizi ile ilgili olan 4 değişken; iş değerlemesi ile ilgili olan 5 değişken; şirketin örgüt yapısı ile ilgili olan 6 değişken; ve aile ve şirket ilişkileri ile ilgili olan 4 değişkenden oluşmuştur. Bunlar literatürdeki faktörlerle de uyumluluk göstermektedir. Elde edilen bulgulara dayalı olarak Mersin ilindeki şirketlerin kurumsal bir yönetim anlayışını şirketlerinde uygulayabilmek için çaba gösterdikleri ve bunu uygulama aşamasına taşımaya çalıştıkları gözlenmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde uygulamaya katılan aile şirketlerinin mevcut durumda değerlendirdikleri kurumsallaşma ile ilgili alt kriterlere verdikleri önem derecelerini belirtmeleri istenmiştir. Bu gruptaki kriterlerden değerlendirmeye faktör analizi sonucu ortaya çıkan 19 değişkene verdikleri önem dereceleri incelenmiştir. Şirketlerin aile ve iş kavramlarını birbirlerinden ayrı tutma için çalıştıklarını, işlerin bir organizasyon şemasına uyararak işleme için işletmeyi dinamik bir sistem haline getirmeye çalıştıklarını, şirket içerisinde iş ve görev dağılımının departmanlara uygun olarak yapılanmasının, şirkete uygun iş akış şemalarının oluşturulmasının, şirket bünyesinde yer alan her çalışan için performans değerlendirmenin yapılması ve benzeri çalışmalarının ankete katılan şirketlerin büyük bölümünde önem derecelerinin yüksek olması, bu şirketlerin kurumsal bir yönetime geçme konusuna gösterdikleri önemi ortaya çıkarmaktadır. Araştırmaya katılan aile şirketleri yönetimde profesyonel yöneticilerle çalışmanın önemini yüzde 64 olarak belirtse de uygulama safhasında fiziksel olarak profesyonel yöneticilerle beraber işi yürütme kavramına sıcak bakmamaktadırlar. Bu

yaklaşımı ise, aile dışı olan bir bireyin şirketin kültürünü anlamayacağı görüşüne inanmalarıyla kendi tecrübe ve birikimlerinin şirketi daha başarılı yapabileceği fikrini savundukları için aile dışı profesyonellere ödenilen maaş ve ücretlerin çoğunlukla boşa gittiğine inanmaları ile savunmaktadırlar.

Bu çalışma ile, aile şirketlerinin kurumsal bir yönetim anlayışını benimsediklerini, kurumsallaşabilmek için gerekli olan aşamalara çok önem verdiklerini ancak sermaye şirketlerinden farklı olarak aile şirketlerinde aile, şirket ve mülkiyet çemberleri ve bu çemberlerin farklı yerlerinde farklı aktörlerin yer aldığı belirtilmiştir. Aile şirketinden aile boyutunu çıkarmak aile şirketleri için kurumsallaşmayı sağlamaları manasına gelmemektedir. Ailenin tamamen işten çekilmesi aile şirketini aile şirketi olmaktan çıkarıp normal sermaye şirketine dönüştüreceği için bir önemi kalmayacaktır. Şirketin uzun yıllar varlığını sürdürebilmesi için aile şirketinde şirket ile birlikte aile ilişkilerinin de kurumsallaşmasına önem verilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada zaman sınırlılığı, maliyet zorluğu ve denetim güçlüğü dolayısıyla kullanılan veriler Mersin ili aile şirketlerinden elde edilen sonuçlarla sınırlı kalmıştır. Zira, literatür tarandığında, gerek yurt içi gerek yurt dışı kaynaklı bilgilerin ışığında, aile şirketlerinin kurumsallaşma safhasında yaşadıkları ve yüzleştikleri sıkıntıların benzerlik gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Yukarıda özetlenen sonuçlardan hareketle Mersin ilindeki aile şirketlerinin aşağıda belirtilen önerilerin uygulanmasının uygun olacağını düşünmekteyiz. Şöyle ki:

1. Şirketin örgüt yapısı ile ilgili olarak;

- şirketin yazılı bir organizasyon şemasına sahip olmasını ve işlerin bu şemaya uygun olarak işlenmesini,
- şirketin bir iş akış şemasına sahip olmasını
- aile üyeleri dahil herkes için adil olarak uygulanan bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasını,
- departmanlar arası yazılı bilgi akış formlarının olmasını,
- üst yönetimde aileden olmayan profesyonel çalışanların istihdam edinilmesine fırsat sağlanması gibi öneriler verilebilmektedir.

Özellikle aile şirketlerinde en çok yaşanan sıkıntılardan bir tanesi de şirkette işlerin yazılı bir şekilde tutulmamasıdır. Şirket çalışanlarını çoğunlukla ailenin üyeleri oluşturduğu için çalışanlar yazılı bir şekilde işlerin yapılmasını zaman kaybı olarak görürler. Aslında bu düşüncenin aksine, işlerin sistemli bir şekilde yerine getirebilmesi için gereken koşulların başında işlerin yazılı bir şekilde kaydedilmesi gelmektedir.

2. Aile şirketinde iş değerlemesi ile ilgili olarak;

- aile üyesi olan ve olmayanların şirketin verimliliğini en üst düzeye çıkarmak için yapılan eğitimlere ortak katılmaları,
- işletme ile ilgili alınan kararlarda aile/ kan bağı dolayısıyla yaşanan duygusallığı arka planda bırakmaları,
- aile ve iş kavramlarını birbirlerinden ayrı tutmaları,
- şirkette çalışanların mutlaka mevcut iş tanımlarının yapılması önerilmektedir.

3. Aile ve şirket ilişkileri ile ilgili olarak;

- aile üyeleri iş ile ilgili problemlerini yüz yüze konuşarak çözüme ulaştırmaları,
- Şirkette çalışan aile üyelerinin yaşadığı sıkıntılar, problemler şirkete yansımaması,
- Aile üyelerinin arasında güçlü bir iletişim bulunması gerekmektedir.

Aile bireylerinin ilişkilerinin ve şirketin formal bir yapıya dönüşmesi şirketlerin kurumsallaşmalarında önemli bir adımdır.

4.İşe yerleştirme ve iş analizi ile ilgili olarak;

- İşin ne zaman ve nasıl yapılacağına tanımlı olması,
- İşin sonucunun hangi departmanlara rapor edileceğinin belli olması,
- Çalışanların daha önceden belirlenmiş olan amaçlara uygun olarak işe yerleştirilmeleri şirketin kurumsal bir kimlik kazanmasında önemli bir etki yapacaktır.

KAYNAKÇA

- AKAT, İ.; ATILGAN, T., (1992), “*Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü*”, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayını,s.50.
- AKDOĞAN, H.; SEYREK, İ., (2004), “*Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilik ve Çorum Örneği*”, Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 275-285.
- ALACAKLIOĞLU, H., (2005), “*Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim*”, Platin: Aylık Ekonomi ve Aktüalite Dergisi, 06/2005, s.106-107
- ALBAYRAK, A. S.; EROĞLU, A., v.d.; (2005), “*SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*”, Asil Yayın Dağıtım, İstanbul, 1. Baskı s. 405.
- ALCORN, P. B., (1986), “*Success and Survival In The Family Owned Business*”, Warner Boks Inc., USA, s. 27.
- ATEŞ, Ö., (2003), “*Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.
- AYDEMİR, B.; SEYMEN, O. A.; TAŞÇI, A.D.A., (2004), “*Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama*”, Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 604-615.
- AYDIN, N., (1986), “*Aile Şirketleri*”, Yeni İş Dünyası-18, Temmuz.
- AYDIN, N., (1984), “*Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları-Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- BAŞARAN, Ş., (1991), “*Anonim Şirket Olarak Kurulmuş Aile şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının İncelenmesi*”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BAYKAL, A.N., (2002), “*Babalar Oğullar ve Kızlar: Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları*”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.220
- BIÇAKÇI, U., (1990), “*Türkiye’de Kurumlaşmak mı, İşletmeyi Kurum Gibi Yönetmek mi?*”, Yöntem Müşavirlik Ltd.Şti., İstanbul.
- BOWMAN, N., (1991), “*Transferring Management In The Family Owned Business*”, U.S., Small Business Administration , Emerging Business Series, www.sba.gov/library/pubs/eb-1.pdf, 06/12/2005.
- BOZKURT, R., (2004a), “*Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-1*”, Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Temmuz 2004, s.14-15.
- BOZKURT, R., (2004b), “*Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-2*”, Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ağustos 2004, s.14-15.
- BOZKURT, R., (2004c), “*Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-5*”, Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Aralık 2004, s.14-15.
- BOZKURT, R., (2005a), “*Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-7*”, Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Şubat 2005, s.14-15.
- BOZKURT, R., (2005b), “*Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-8*”, Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Mart 2005, s.14-15.
- BOZKURT, R., (2005c), “*Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-9*”, Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Mayıs 2005, s.16.

- BOZKURT, R., (2005d), “*Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-10*”, Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Haziran 2005, s.14.
- BOZKURT, R., (2005e), “*Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-11*”, Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Temmuz 2005, s.14-15.
- BOZKURT, R., (2005f), “*Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-12*”, Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ağustos 2005, s.14.
- BÜYÜKBEŞE, T.; BAKAN, İ.; GÜVEN, M., (2004), “*Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi*”, Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 307-313.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., (2005), “*Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*”, Pegem A Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul.
- CARSRUD, A. L., (2004), “*Understanding The Complex Relationship Between Family Business, and Ownership*”, Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 4-11.
- CİVAN, M.; YAŞAR, Ö., (2005), “*Aile İşletmelerinininde Kurumsallaşma Süreci, Gaziantep İlinde Bir Uygulama*”, Bildiri, 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, Ankara, 13-14 Mayıs 2005,s. 258-275.
- COLE, P. M., (2000), “*Understanding Family Business Relationship: Preserving the Family in the Business*”, Family Journal, October 2000, Vol.8, Issue. 4, p.351,3p.
- COSKUN, M.; ERDEM, M.S.; YÖRÜK, N., (2005), “*Aile Şirketlerinde kurumsal Yönetim ve Finansal Performans İlişkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde*

Uygulama Çalışması”, Bildiri, 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, , Ankara, 13-14 Mayıs 2005, s. 394-406.

COX, E. S., (1996), “*The Family As A Foundation Of Our Free Society: Strenghts and Opportunities*”, Family Business Research, Cornell Univeristy.

ÇELİKTEN,M.,(2005),“*Neden İş Analizi Yapılmalı?*”, Bildiri, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 18, Yıl: 2005/1, s.127-135.

ÇETİN, C., (1999), “*İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*”, Çeviri: Raymond Noe, A., Beta Basım Yayım, İstanbul, 1. Baskı, s.409.

DEMİRBAŞ, C.V., (1999), “*Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi*”, İ.T.Ü. Endüstri Mühendisliği A.B.D., Mühendislik Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi, s. 49.

DİNÇER, Ö., (1992), “*Örgüt Geliştirme: Teori Uygulama ve Örnekler*, Timaş Basımevi, İstanbul, ss.246-247.

DYER, W. G., Jr.; SANCHEZ, M., (1998), “*Current State of Family Business Theory And Practice As Reflected In Family Business Review*”, 1988-1997, Family Business Review, 11:287-295.

ERBEN, G. S.,(2004) , “*Toplumsal Kültür- Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği*”, Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayımı, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 345-369.

ERDEMİR, E.; TORLAK, Ö., (2004), “*Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Pazar Odaklılıkla İlgili Algulamalarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*”, Bildiri,

1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 233-242.
- EREN, E., (1998), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Yayınevi, İstanbul, s.115.
- FEYZOĞLU, F.N., (1990), “*Aile Hukuku*”, Filiz Kitabevi, 3. Basım, İstanbul, s.13.
- FINDIKÇI, İ., (2005), “Aile Şirketleri”, Alfa Basımevi, 1. Basım, Eylül 2005, İstanbul, s:2.
- GARİH, Ü.,(1991), “*Deneyimlerim-II*”, Cem Ofset Matbaacılık A.Ş. Eylül 1991, İstanbul, s.57-59.
- GARİH, Ü., (2001), “*Yönetim Teknikleri*”, Hayat Yayınları, İstanbul, s.29.
- GENÇ, N.; KARCIOĞLU, F., (2004), “*Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama*”, Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 20-32.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; MCCOLLOM, H.; LANSBERG, I., (1997), “*Generation To Generation: Life Cycles of Family Business*”, Harvard Business School Pres, Boston, Mass.
- GÖKER, A.Z. ; ÜÇÖK, T., (2006), “*Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Bildiri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 14-15 Nisan 2006, s. 45-57.
- GUBİTTA, P.; GIANNECCHINI, M., (2002), “*Governance And Flexibility In Family Owned SMEs (Subject Matter Experts)*”, Family Business Review, Vol.15, Iss.4, pp.277-297

GÜNVER, B., (2002), “*Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 18,s. 17.

İBİCİOĞLU, H.; İŞLER, D., (2005), “*İşletmelerde Aile Değerleri Kurumsal Kültür İlişkisine İlişkin Göller Bölgesi İmalat Sektöründe Bir Uygulama*”, Bildiri, 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, , Ankara, 13-14 Mayıs 2005, s. 440-456.

KALKANDELEN, A. H., (1998), “*Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma(Süreç ve Aşamalar)*”, Türk İdare Dergisi, İçişleri Bakanlığı Yayınları, Yıl. 70, Sayı. 420, Eylül 1998, s.106.

KAROFISKY, P.L.; MILLS, B., (1995), “*Joining The Family –Working The Family Business*”, CPA Journal, C. 6, June 1995.

KARPUZOĞLU, E., (2001), “*Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama Ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar*”, Öneri, C,4.,S.15, Ocak 2001, s.115-124.

KARPUZOĞLU, E., (2002), “*Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*”, 2. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul.

KARPUZOĞLU, E., (2004), “*Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma*”, Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 42-53.

KAYNAK, T.; ZEKİ, A., V.D., (1996), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı, İstanbul, s. 61.

KIRIM, A., (2001), “*Aile Şirketlerinin Yönetimi*”, Şirket Kültürü Dizisi:293, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, s.3.

KOCABAŞ, F.; BAYTEKİN, P. E., (2004), “*Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri*”, Bildiri,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı ,İstanbul Kültür Üni.Yayımları, İstanbul 17-18 Nisan 2004 ss:424-430

KOÇ, V., (1983), *Teksif Dergisi*, Sayı:4 Nisan 1990, İstanbul.

KOÇEL, T.,(2004), 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniv. , İ.İ.B.F., Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, 17-18 Nisan 2004, s. IX

KOÇEL, T., (2003),*İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 9.Baskı,Beta Basım Yayım Dağıtım,(2003), s.485.

KÖK, B.S., (2005), “*Aile şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı*”, Bildiri, 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, , Ankara, 13-14 Mayıs 2005, s. 41-54.

Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu, (2002), Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi,(2002),TÜSİAD-T/2002-12/336,S.:35

KUT, Ş., (2004), “*Aile İşletmelerinde Kurumsal Düşünce ve Yapılanma Boşluğu*”, Bildiri,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı ,İstanbul Kültür Üni.Yayımları, İstanbul 17-18 Nisan 2004 ss:402-414.

KUTUN, M., (2003), “*Kurumsallaşma*”, Araştırma Ödevi s.7, Mersin Üniversitesi.

LANSBERG, I., (1999), *Succeeding Generations: “Realizing the Dream of Families in Business”*, Boston, Harvard Business School Press, p:3.

LONGENEKER, J.; C.W. Moore, (1991), “*Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*” South –Western Publishing Co. Cincinnati.s:117

- MARCH, J. G.; SIMON, H. M., (1973), “*Organizations*”, Çev: Gencay Şaylan, Wiley, New York, 1958, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 6, Sayı 3, Eylül 1973, s. 146.
- NAİSBİTT, J.; ABURDENE,P.,(1991), “*Megatrends 2000\$*” (Çev: Erdal Güven) Form Yayınları, İstanbul.
- OKAY,A.,(2003), “*Kurum Kimliği*”, 4.Baskı, Mediacat Kitaplığı, 2003, s:276
- ÖZALP, Ş., (1971) “*Küçük İşletmeler*” Ankara, S. 38.
- ÖZTÜRK, B.; DEMİRGÜNEŞ K., (2005) “*Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye*”, 4.Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim, Bildiri Kitabı, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara,13-14 Mayıs2005 s.:118-133
- PAPATYA, G.; HAMŞİOĞLU, B.,(2004), “*Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk-Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama*”, Bildiri,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı ,İstanbul Kültür Üni.Yayımları, İstanbul 17-18 Nisan 2004 ss:264-274.
- PARKHE, A., (2003),“*Institutional Environments, Institutional Change and International Alliances*”, Journal of International Management, 9(2003),pp.305-316.
- PAZARCIK, O., (2004), “*Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetimi*”,Bildiri,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı ,İstanbul Kültür Üni.Yayımları, İstanbul 17-18 Nisan 2004 ss:33-42.
- PETTINGREW,M.A.,(1979), “*On studying Organizational Cultures*”, Administrative Science Quarterly, December, Volume.24, Cornell University, USA.

- POLATOĞLU, A., (2001), “*Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması*”, MetuPress Yayını, Ankara, s.16.
- POTOBSKY, G. V. ,(1992), “*Small and Medium Sized Entreprises and Labor Law*”, International Labour Review,131 (6)
- REID R.; Dunn B.; Cromie S.; Adams, J.,(1998), “ *Family Orientation in Family Firms: A Model and Some Empirical Evidence*”, Journal of Small Business and Enterprise Development, Volume 6, Number 1.
- SABANCI, S., (1985), “İşte Hayatım”, Aksoy Matbaacılık, 1.baskı, İstanbul, 1985, s.181
- SABUNCUOĞLU,Z.,(1991), “*Personel Yönetimi (Politika ve Yönetmelik Teknikler)*”, Teknografik Matbaacılık, İstanbul, 1991, s.80.
- SAĞLAM, N., (2002), “*Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma*”, Sanayide Yeni Ufuklar Eskişehir Sanayi Odası Dergisi, Sayı:22, Ocak/Mart 2002, ss.32-38.
- SAĞLAM, N., (2005), “*Aile Anayasası Nasıl Hazırlanır?*”, Sanayide Yeni Ufuk,Eskişehir Sanayi Odası Dergisi, Sayı:31, Ocak/Mart 2005, ss.17-20
- SEYMEN, A.O., AYDEMİR, B.; TAŞÇI,A., (2004). “*Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama*” , Bildiri,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı ,İstanbul Kültür Üni.Yayını, İstanbul 17-18 Nisan 2004 ss:604-617.
- SCOTT, R.W., (1995), “*Institutions and Organisations*”, Thousand Oaks, Sage, 1995, s.35.

- SONFIELD, M.C., (2002) “*First Generation and Subsequent-Generation Family Firms: A Comparison*”, Hofstra University. www.sbaer.uca.edu/research/sbida/2002/begin.pdf
- ŞENOL, S., (2005),“*Koç Grubunun Aile Sırları İşinize Yarar Mı?*” ,Referans Gazetesi, R Pozitif, Haber, 19.03.2005, s.2.
- TANTA, G.; LATİF,H.; Uçkun, G., (2004), “*Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama(Sakarya İli Örneği)*”, Bildiri,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı , İstanbul Kültür Üni.Yayımları, İstanbul 17-18 Nisan 2004 ,ss:547-559.
- TAŞLIYAN, M.; BAKAN, İ.vd; (2004), “*Aile İşletmelerinde Girişimcilerin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri: Mevcut Durum olması Gereken Durum Karşılaştırılması*”, 2004, Bildiri,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı , İstanbul Kültür Üni.Yayımları, İstanbul 17-18 Nisan 2004 ,s. 314-324.
- TETİK, N.; ULUYOL, O., (2005), “*Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları;Malatya Sanayi Şirketleri Uygulaması*”, Atlas Yayın Dağıtım, İstanbul 2005 s.19
- TUTUM, C., (1979), “*Personel Yönetimi*”, TODAİE Yayınları, Ankara, s.56
- TUZCU, A., M.,(2003), “*Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB-100 Örneği*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s.36
- URAL, A., (2004), “*Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*”, 1. Basım, Sistem Yayıncılık Yönetim Dizisi, 2004.
- Us,A.T.,(2004).“AileŞirketlerindeYönetim”,www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID0regID=2,zt:24/10/2004

SEZGİLİ, K., (2003), “ *Ekonomik Kriz Süreci ve Yöneticilik: Türkiye’deki Ekonomik Kriz Sürecinin Ortaya Çıkardığı Yönetici Tutum ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*”, Y.Lisans Tezi, Adana.

VURAL, A. B.; Sohodol, Ç., (2004), “*Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma*”, Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı,2004,ss.325-344

YILMAZ, H., (2004). “*Aile Şirketlerinin Büyümelerinin Finansmanı Açısından Halka Arzi*”, Bildiri,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı ,İstanbul Kltür Üni.Yayı, İstanbul17-18 Nisan 2004 ss:490-498

WESTHEAD, P.; HOWORTH, C.; COWLING, M., (2002), “ *Ownership and Management Issues in First Generation and Multi-Generation Family Firms*”, Entrepreneurship & Regional Development, 14, s. 247-269

www.egitirim.com.tr/basic.html,” *Babamın Şirketini Kurumsallaştır ve Yönet*”
24/10/2004

[http://web \(1\).mit.edu/work.placecenter.doc.pdf](http://web.mit.edu/work/placecenter.doc.pdf), (2004). “ *The Commonwealth of Massachusetts, An Act Establishing A Massachusetts Work-Family Council*”
house Docket, No.2457 filed:12/01/2004

www.newsletterseven.2httpnccnrnewc.com/ploadsnewsletterseven.2.pdf., family matters. A newsletter of the Maryland Family Council Project of the National Citizens’ Coalition For Nursing Home reform-September 2002 (vol.II No.39),
“ *Family Councils:Continuity and Communication*”

www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDergi/özelSayıEkim/Sibel/Html

The Jim Moran Institute For Global Entrepreneurship,“*Establishing A Family Council*”,www.fambiz.com/template.cfm?Article=FamilyCouncils/JMI-2002030602.htm : 08/14/2005

EK :

ANKET FORMU

Sayın Yetkili,

Çağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde araştırma görevlisiyim. Yine aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programında “Mersin İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma” konulu yüksek lisans tez çalışmamı yürütmekteyim. Alan çalışmamızdan elde edilen veri desteği ile yürütülecek araştırmamıza esas olmak üzere hazırladığımız aşağıdaki anket sorularına cevap vermeniz çalışmamın sağlıklı sonuç vermesi açısından büyük değer taşımaktadır.

Bu araştırmaya katılmanız sonucu elde edilecek bilgilerin kesinlikle güvenli bir ortamda saklanacağını, hiçbir hal ve şart içinde açıklanmayacağını belirtmek isterim. Ulaşılan sonuçlar sadece genel hatlarıyla ve akademik bir çerçevede değerlendirilecektir. Anketin şirket yönetim kurulu başkanı veya genel müdür tarafından doldurulmasının sağlanması hususu çok önemlidir.

Çalışma ile ilgili görüş ve kaygılarınızı tarafıma belirtebileceğiniz gibi Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü ve tez danışmanım olan Prof. Dr. Süleyman Türkel’e de iletebilirsiniz. Gösterdiğiniz ilgi,duyarlılık ve zahmetlerinize teşekkür eder,saygılarımı sunarım.

Arş.Gör.Eda YAŞA
Çağ Üniversitesi,Mersin
Tel:0-324-651 48 00
Fax:0-324 651 48 11
edayasa@cag.edu.tr/edayasa@gmail.com

Danışman:
Prof.Dr.Süleyman TÜRKEL
Tel: 0-324-65148 00
e-mail:sturkel@cag.edu.tr

I-BÖLÜM - (Genel Bilgi Edinme Amaçlı Sorular)

İşletmenin kayıtlı ünvanı:.....

1. Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

2. Yaşınız;

a.() 20 yaş ve altı b.() 21-30 yaş arası c.() 31-40 yaş arası d.() 41-50 yaş arası
e.() 51-60 yaş arası f.() 60 yaş ve üstü

3. Medeni durumunuz....

a.() Evli b.() Bekar

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...

a.() İlköğretim b.() Lise c.() Meslek Yüksek Okulu d.() Üniversite e.() Y.Lisans / Doktora

8. Bildiğiniz yabancı dil var mı?

a.() Bilmiyorum b.() Biliyorum

Diller	
İngilizce	
Almanca	
Arapça	
Fransızca	
Diğer (belirtiniz)	

9.Şirketin kurucusu ile yakınlığınız nedir?

a. () Kendim b. () Oğlum c. () Kızım d. () Babam e. () Annem f. () diğer.....

10. Şirkette kaç yıldır çalışmaktasınız?

a. () 0-5 yıl b. () 6-10 yıl c. () 11-20 yıl d. () 20 yıl ve üstü

11.Şirketteki pozisyonunuz nedir? Belirtiniz (.....

12.Şirketiniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir,belirtiniz.(.....)

13. Şirketinizin başka faaliyet gösterdiği alan/alanları varsa belirtiniz.....

14.İşletmenin kuruluş yılını belirtiniz.(.....)

15.Şirketiniz aile şirketi olarak mı kurulmuştur?

() Evet () Hayır

16. Şirketin sahipliği.....

a. () Tek bir aile üyesindedir.

b. () Tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluşmaktadır.

c. () Kardeş ortaklığıdır

d. () Kuzenler ortaklığıdır.

e. () Halka açık ortaklıktır.

f. () Diğer,(belirtiniz.).....

17. Şirketin ortaklık yapısında aile üyelerinin hisse oranı toplamı ne kadardır?

a. () % 100 b. () %99-%50 c. () %49 ve daha az

18.Şirketin hukuki statüsünü belirtiniz.

a. () Anonim Şirket b. () Limited Şirket c. () Tek Şahıs İşletmesi

d. () Kolektif e. () Diğer

19.Şirketin ortak sayısını belirtiniz.

Aile üyesi olan	
Aile üyesi olmayan	

20. Şirkette çalışan sayısını belirtiniz.

a. () 0-9 arası b. () 10-49 arası c. () 50-149 arası d. () 150 ve daha fazla

21. Şirket şu an kaçınca nesil tarafından idare edilmektedir?

a. () 1. nesil b. () 2. nesil c. () 1. ve 2. nesil beraber d. () 3. nesil

e. () 2. ve 3. nesil beraber f. () 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?

a. () Evet var;.....

.....

b. () 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 avantajdır.	1	2	3	4	5	Tamamen dezavantajdır.
---------------------	---	---	---	---	---	------------------------

II- BÖLÜM :MEVCUT DURUMUN TESPİTİNE YÖNELİK SORULAR

Soru	Bu bölümdeki sorular şirketinizdeki mevcut durumu belirlemek amacıyla hazırlanmış sorulardır. Bu sorulara belirtilen ölçek değerleri ile sizin firmanıza uyanı parantez içine işaretlemeniz beklenmektedir. 1: Hiç önemli değil/hiç katılmıyorum/hayır 2: Az önemli/az katılıyorum 3: Orta derecede önemli/ 4: Önemli/katılıyorum 5: Çok önemli/tamamen katılıyorum/evet	Tamamen katılıyorum		Orta derecede		Hiç katılmıyorum	
		5	4	3	2	1	
S.1	Şirketin kurumsallaşmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır.	5	4	3	2	1	
S.2	Kurumsallaşma sisteminin kurulması demektir	5	4	3	2	1	
S.3	Çalışanlar belirlenmiş olan amaçlara uygun olarak işe yerleştirilmektedir.	5	4	3	2	1	
S.4	Şirketin bir organizasyon şeması vardır	5	4	3	2	1	
S.5	Şirketin bir iş akış şeması vardır.	5	4	3	2	1	
S.6	İşin kim tarafından yapılacağı bellidir.	5	4	3	2	1	
S.7	İşin ne zaman yapılacağı bellidir.	5	4	3	2	1	
S.8	İşin nasıl yapılacağı bellidir	5	4	3	2	1	
S.9	İşin sonucunun hangi departmanlara rapor edileceği bellidir.	5	4	3	2	1	
S.10	Departmanlar arası bilgi akış formları yazılıdır.	5	4	3	2	1	
S.11	Şirkette her çalışanın iş tanımı bellidir.	5	4	3	2	1	
S.12	Şirketin organizasyon el kitabı vardır.	5	4	3	2	1	
S.13	Aile üyesi olanlara daha geniş hak ve yetki verilmektedir.	5	4	3	2	1	
S.14	Şirketin işleri örgüt şemasına uyarak işlemektedir.	5	4	3	2	1	
S.15	Kurum içinde "biz" duygusu hakimdir.	5	4	3	2	1	
S.16	Şirketin amaç, misyon ve vizyonu her çalışan tarafından açıkça bilinmektedir.	5	4	3	2	1	
S.17	Şirketin başarısı için kilit noktalarda aile üyeleri bulunmaktadır.	5	4	3	2	1	
S.18	Nihai kararları işletme sahibi karar vermektedir.	5	4	3	2	1	
S.19	Şirket aile anayasasına sahiptir.	5	4	3	2	1	
S.20	Şirketin halefi daha önceden belirlenmiştir.	5	4	3	2	1	
S.21	Çalışan aile üyelerinin problemleri işe yansımaktadır.	5	4	3	2	1	
S.22	Çalışan aile üyelerinin şirkette çalışmayan eşleri şirket işlerine müdahale ederler.	5	4	3	2	1	
S.23	Ücret ve terfi sistemi performansına göre yapılmaktadır.	5	4	3	2	1	
S.24	Aile bireyleri şirkette çalışmaya başlamadan önce başka bir şirkette çalışmaya başlamaktadırlar.	5	4	3	2	1	
S.25	Şirketi iyi yönetebilmek için danışmanlık hizmeti alınmaktadır.	5	4	3	2	1	
S.26	Şirkette aile konseyi vardır.	5	4	3	2	1	
S.27	Aile üyelerinin şirkette çalışmaları için belli kriterler uygulanmaktadır.	5	4	3	2	1	
S.28	Aile üyeleri tüm kararları oy birliği ile almaktadır.	5	4	3	2	1	
S.29	Aileye ait bir işletmede çalışmaktan bireyler mutludurlar	5	4	3	2	1	
S.30	Aile üyesi olan ve olmayanlar şirket içi eğitimlere beraber katılmaktadırlar.	5	4	3	2	1	
S.31	Kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plandadır	5	4	3	2	1	
S.32	Çocuklar işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almaktadırlar.	5	4	3	2	1	
S.33	Çocuklar erken yaşlardan itibaren işletmeyi/yapılan işi tanımaktadırlar	5	4	3	2	1	
S.34	Aile ve iş olayları birbirinden ayrı tutulmaktadırlar.	5	4	3	2	1	
S.35	İşletmede çalışmayan çocuklar işletmeden pay almamaktadırlar.	5	4	3	2	1	
S.36	Aile üyeleri yeterli yeteneğe sahip olmasalar da işletmede görev alırlar.	5	4	3	2	1	
S.37	Aile üyeleri işletmede alt düzeyden başlayarak çalışmaktadırlar..	5	4	3	2	1	
S.38	Hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği sık sık yapılan toplantılarda gündeme gelir ve tartışılır.	5	4	3	2	1	
S.39	Aile üyeleri dahil herkes için performans değerlendirme sistemi mevcuttur.	5	4	3	2	1	
S.40	Şirket çalışanı olmayan aile üyeleri de şirket işlerine müdahale etmektedir.	5	4	3	2	1	
S.41	Üst yönetimde aileden olmayan profesyonel istihdam edilmektedir.	5	4	3	2	1	
S.42	Aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar birbirlerinden fikir alışverişlerinde bulunurlar.	5	4	3	2	1	
S.43	Aile üyeleri iş ile ilgili çatışmalarını-problemlerini yüz yüze konuşarak çözmeye çalışırlar.	5	4	3	2	1	
S.44	Aile üyeleri problemlerin çözümünü zamana bırakırlar,tartışmazlar.	5	4	3	2	1	
S.45	Aile üyeleri arasında güçlü bir iletişim vardır.	5	4	3	2	1	

III. BÖLÜM: OLMASI GEREKEN DURUMUN TESPİTİNE YÖNELİK SORULAR

Soru	Bu bölümdeki sorularda ise olması gereken durumun tespitine yöneliktir. aşağıda belirtilen kriterlerin önem derecesini alttaki 5'li ölçeğe göre değerlendirip verdiğiniz puanı parantez içine işaretlemeniz beklenmektedir. -1: Hiç önemli değil/hiç katılmıyorum/hayır -2:Az önemli/az katılıyorum -3:Orta derecede önemli/ -4:Önemli/katılıyorum -5: Çok önemli/tamamen katılıyorum/evet	Çok Önemli	Önemli	Orta	Az önemli	Hiç Önemli
S.1	Şirketin kurumsallaşmasına yönelik çalışmaların yapılması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.2	Kurumsallaşma için sistemin kurulması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.3	Çalışanlar belirlenmiş olan amaçlara uygun olarak işe yerleştirilmesi ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.4	Şirketin bir organizasyon şemasının olması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.5	Şirketin bir iş akış şeması olması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.6	İşin kim tarafından yapılacağıın belli olması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.7	İşin ne zaman yapılacağıın belli olması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.8	İşin nasıl yapılacağıın belli olması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.9	İşin sonucunun hangi departmanlara rapor edileceğinin belli olması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.10	Departmanlar arası bilgi akış formlarının yazılı olması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.11	Şirkette her çalışanın iş tanımının belli olması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.12	Şirketin organizasyon el kitabı olması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.13	Aile üyesi olanlara daha geniş hak ve yetki verilmesi ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.14	Şirketin işleri örgüt şemasına uyarak işlemesi ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.15	Kurum içinde "biz" duygusunun olması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.16	Şirketin amaç, misyon ve vizyonu her çalışan tarafından açıkça bilinmesi ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.17	Şirketin başarısı için kilit noktalarda aile üyelerinin bulunması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.18	Nihai kararları işletme sahibinin karar vermesi ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.19	Şirketin aile anayasasına sahip olması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.20	Şirketin halefi daha önceden belirlenmesi ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.21	Çalışan aile üyelerinin problemleri işe ne derece yansımaktadır?	5	4	3	2	1
S.22	Çalışan aile üyelerinin şirkette çalışmayan eşleri şirket işlerine ne derece müdahale ederler?	5	4	3	2	1
S.23	Ücret ve terfi sistemi performansa göre yapılması ne derecede önemlidir?	5	4	3	2	1
S.24	Aile bireylerinin şirkette çalışmaya başlamadan önce başka bir şirkette çalışmaya başlaması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.25	Şirketi iyi yönetebilmek için danışmanlık hizmetinin alınması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.26	Şirkette aile konseyinin olması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.27	Aile üyelerinin şirkette çalışmaları için belli kriterler uygulanması ne derece gereklidir?	5	4	3	2	1
S.28	Aile üyeleri tüm kararları oy birliği ile alması ne derece gereklidir?	5	4	3	2	1
S.29	Aileye ait bir işletmede çalışmaktan bireyler ne derece mutludurlar?	5	4	3	2	1
S.30	Aile üyesi olan ve olmayanlar şirket içi eğitimlere beraber katılması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.31	Kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ne derecede ön plandadır?	5	4	3	2	1
S.32	Çocuklar işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almaları ne derecede önemlidir?	5	4	3	2	1
S.33	Çocukların erken yaşlardan itibaren işletmeyi/yapılan işi tanımaları ne derece yararlıdır?	5	4	3	2	1
S.34	Aile ve iş olayları birbirinden ayrı tutulması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.35	İşletmede çalışmayan çocuklar işletmeden pay almamaktadırlar.	5	4	3	2	1
S.36	Aile üyeleri yeterli yeteneğe sahip olmasalar da işletmede görev almaları ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.37	Aile üyeleri işletmede alt düzeyden başlayarak çalışmaları ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.38	Hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği sık sık yapılan toplantılarda gündeme gelmesi ve tartışmaları ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.39	Aile üyeleri dahil herkes için performans değerlendirme sistemi olması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.40	Şirket çalışanı olmayan aile üyeleri de şirket işlerine müdahale etmeleri ne derece gereklidir?	5	4	3	2	1
S.41	Üst yönetimde aileden olmayan profesyonel istihdam edilmesi ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.42	Aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar birbirlerinden fikir alışverişinde bulunmaları ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.43	Aile üyeleri iş ile ilgili çatışmalarını-problemlerini yüz yüze konuşarak çözmeye çalışmaları ne derece önemlidir	5	4	3	2	1
S.44	Aile üyeleri problemlerin çözümünü zamana bırakıp tartışmalarını ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1
S.45	Aile üyeleri arasında güçlü bir iletişim olması ne derece önemlidir?	5	4	3	2	1

** Aile şirketlerinde kurumsallaşma ile ilgili ekleyeceğiniz durumlar var ise lütfen belirtiniz.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....*Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz.*.....



ÖZGEÇMİŞ
EDA YAŞA
Çağ Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
33800, Tarsus/ Mersin

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum tarihi ve yeri : 01.08.1980-İstanbul
Medeni Durum: Bekar
Ehliyet sınıf ve yılı : B sınıfı-1998
Tel (324) 651 48 00
e-posta: edayasa@gmail.com

EĞİTİM

2003- Çağ Üniversitesi, Mersin
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme
Yönetimi Yüksek Lisans Programı

1998-2003 Çağ Üniversitesi, Mersin
İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü (İngilizce), Lisans
(3,53/4)

1996-1998 Mersin Dumlupınar Lisesi

1994-1996 Mersin Cemile Hamdi Ogun Lisesi (Yabancı Dil Ağırlıklı Lise)

İŞ DENEYİMİ

2003- Devam Ediyor Araştırma Görevlisi
Çağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

STAJ DENEYİMİ

2001 Mersin Ticaret Borsası
2002 ÇİM-SA Hacı SABANCI .A.Ş. Mersin
2003 Adana Başkent Üniversitesi Gönen İlköğretim Okulu

YABANCI DİL

- İngilizce
- Japonca

BİLDİRİLER

Turkel,S., Yaşa, E., (2006), “Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci (Mersin İli Örneği)”, Bildiri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 14-15 Nisan 2006, s. 614-623.

SEMİNER ve KONGRELER

- İstanbul Kültür Üniversitesi- 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Yazılı Sunum (2006).
- Ulusal Ajans ve Çağ Üniversitesi “Avrupa Birliği Eğitim Programları ve Proje Geliştirme Teknikleri” Semineri (2006).
- Adana Avrupa Birliği Merkezi “Türkiye’nin Avrupa Birliği Üyeliği Sürecine Bilimsel Bakış” (2004).
- Adana Ticaret ve Sanayi Odası- “İşletmelerde Vergi ve Risk Yönetimi” (2003)
- KOSGEB-“Genç Girişimci Geliştirme Programı” adı altında;“Girişimcilik ve İş Kurma Süreci”, “Yapılabilirlik Raporu Hazırlama”, “Pazarlama Planı Hazırlama”, İş Planı Hazırlama” Eğitim Seminerleri- 8 ay- Sertifikalı-Bitirme Tezi-Turunçgil Paketleme ve İhracat (2003)

KURSLAR

- Bilgisayar Programları Kursu - Mersin Bim-Pa Bilgisayar Kursu
MS Office programları Word,Excel,Powerpoint-1995
- Japonca Dil Kursu-Mersin Halk Eğitim Merkezi- 6 ay-2000
- Diksiyon Geliştirme Kursu- Adana Fotoğrafya- 3 ay -2003
- İngilizce Öğretmenliği Sertifika Kursu-Çukurova Üniversitesi- 6 ay-2003

SOSYAL-KÜLTÜREL ÜYELİKLER Ve OGANİZASYONLAR

- Mersin Rotaract Klubü Üyeliği 2005- Devam ediyor
- Çağ Üniversitesi Mezunlar Yıllığı-2003 Yıllık Komite Başkanı
- Çağ Üniversitesi Bahar Şenliği 2001-2002, 2002-2003 yılları Programlama ve Organizasyon Aktiviteleri Yönetim Kurulu Üyeliği

