



**T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞ-DR-2010-0001**

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN
İŞLETME BAŞARISINA OLAN ETKİLERİ:
Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği**

HAZIRLAYAN

Bihder GÜNGÖR AK

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Bahattin RIZAOĞLU

AYDIN - 2010

T.C
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞ-DR-2010-0001

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN
İŞLETME BAŞARISINA OLAN ETKİLERİ:
Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği

HAZIRLAYAN

Bihder GÜNGÖR AK

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Bahattin RIZAOĞLU

AYDIN - 2010

BEYAN SAYFASI

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Bihder GÜNGÖR AK

Bihder GÜNGÖR AK

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN İŞLETME BAŞARISINA
OLAN ETKİLERİ: AYDIN İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN AİLE
İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

ÖZET

Aile işletmelerinin özellikle yönetim tarzları ve nesillerarası devirleri sırasında yaşanan çatışmaların ve bu çatışmaların çözümüne yönelik söylemlerin son günlerde arttığı görülmüştür. Bu nedenle aile işletmelerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşma biçimlerinin aile işletmelerinin başarısına olan katkılarının ekonomi ve yönetim bilimi açısından önem kazandığı tespit edilmiştir. Çalışmamızda, Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma biçimlerini ne kadar önemsedikleri ve kurumsallaşma biçimlerinin aile işletmelerinin örgütsel ve örgütsel olmayan işletme başarılarını hangi yönde ve nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Çalışmada veri toplama yöntemi hazır bilgiler ve soru sorma biçiminde olmuştur. Birincil ve ikincil veriler olmak üzere iki tür veri kullanılmıştır. Kullanılan birincil veriler çalışmamızın konusuyla ilgili kişi ya da kişilere yöneltilen soru formları (anket) ile sağlanmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında veri toplama aracı olarak aile işletmelerinin kurucu girişimcilerine ve çalışanlarına yönelik üç ayrı soru formu kullanılmıştır. Çalışmamızda 153 aile işletmesi sahibi ve bu işletmelerde çalışan 185 personel ile görüşmeler yapılmıştır.

Çalışmada, aile işletmelerinin kurumsallaşmaları işletme sahiplerine göre önem sırasıyla tutarlılık, kültürel güç, otonomi, saydamlık, formalleşme, profesyonelleşme ve sosyal sorumluluk kurumsallaşma biçimleri ile ölçülebildiği görülmüştür. Kurumsallaşma biçimlerinin örgütsel başarı biçimlerinden çıktığı başarısına katkısı yüksek iken, işlevsel başarı ve yenilik-uyum başarısına katkının yeterince güçlü olmadığı görülmüştür. Örgütsel olmayan işletme başarı biçimlerinin ise katkılarının

yüksek olmamakla birlikte önem sırası ile yetki-sorumluluk başarısı, hukuksal başarı, sosyal başarı, profesyonelleri kullanma başarısı, duygusal başarı, gelecek nesilleri değerlendirme başarısı, aile anayasasının varlığı başarısı şeklinde belirlenmiştir. Tüm kurumsallaşma biçimlerinin işletmelerin çıktı başarısına katkıda bulunduğu, otonomi ve formalleşmenin yenilik-uyum başarısına olan katkısının işlevsel başarıdan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin her konuda tam olarak kurumsallaşamadıkları ve kurumsallaşma biçimlerini tam olarak yerine getiremedikleri için örgütsel ve örgütsel olmayan işletme başarı biçimlerini de sağlayamadıkları görülmüştür.

ANAHTAR SÖZCÜKLER

Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Kurumsallaşma Biçimleri, İşletme Başarı Biçimleri, Örgütsel Başarı Biçimleri, Örgütsel Olmayan Başarı Biçimleri, Aile Anayasası, Kurumsal Yönetim İlkeleri

NAME AND SURNAME: Bihder GÜNGÖR AK

TITLE: INSTITUTIONALIZATION'S EFFECTS ON BUSINESS ACCOMPLISHMENT IN FAMILY BUSINESS: THE CASE OF FAMILY BUSINESSES WHICH REMAIN ACTIVELY IN AYDIN PROVINCE

ABSTRACT

It is seen that the conflicts which occur especially during the transfer from generation to generation and management policies of family businesses and utterances for solution of those conflicts have increased recently. So, the institutionalization of family businesses and the contributions of institutionalization forms to the success of family businesses have been determined to become important in terms of economy and business administration. In this study, how much importance family businesses which remain actively in Aydın province give to the institutionalization forms of family businesses and in what respects and how institutionalization forms effect the organizational and non-organizational business success of family businesses have been researched.

In this study, the method of collecting data has been in the form of asking questions and existing information. Two kinds of data have been used as primary and secondary data primary data, which are used in the study, have been collected with interviews that have been asked to a person or people who are related to our subjects of the study. On collecting the data of research, three different question forms for workers and entrepreneurial managements of family businesses have been used as a means of collecting data. In our study, interviews have been made with 153 owners of family businesses and 185 personnels working in those businesses.

In this study, it has been seen that the institutionalization of family businesses is able to be evaluated by, in order of significance institutionalization forms of coherence, cultural power, autonomy, transparency, regular, professionalization and social responsibility according to the owners of businesses. It has been seen that while institutionalization forms contribute to output success from organizational success forms

in a great way, its contribution to functional success and success of innovation-harmony is not huge enough. Non-organizational business success forms' contribution, on the other hand, is not great and it has been determined as, in order of significance, success of authority and responsibility, forensic success, social success, success of employing professionals, emotional success, success of assessment of future generations, success of existence of family constitution. It has been determined that the whole institutionalization forms have contributed to the output success of the businesses, and regular and autonomy's contribution to the success of innovation-harmony is higher than functional success.

In conclusion, family businesses which remain actively in Aydın province have been seen not to be able to achieve organizational and non-organizational business success forms because of the fact that they have not been able to institutionalize perfectly in every respect and carry out the institutionalization forms thoroughly.

KEYWORDS

Family Business, Institutionalization, Institutionalization Forms, Business Success Forms, Organizational Success Forms, Non-Organizational Success Forms, Family Constitution, Corporate Governance Principles.

ÖNSÖZ

Emeğin başarısı, çalışmaların süresi ile birlikte niteliği ile de ölçülebilirse anlam kazanır.

Çalışmalarımızın gelecekte değer arttırıcı, gelişmeyi ve büyümeyi hedefleyen aile işletmelerinin faydalanabileceğini umut ediyoruz.

Çalışmalarımnda desteğini esirgemeyen başta tez danışmanım Prof Dr Bahattin RIZAOĞLU, tez izleme komitesinde yer alan hocalarım Prof Dr Selim BEKÇİOĞLU ve Prof Dr Erdoğan GAVCAR'a teşekkür ederim.

Çalışmalarımın her safhasını benimle birlikte yaşayan herkese zamanlarını benimle paylaştıkları için teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	i
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGELER LİSTESİ	ix
EKLER LİSTESİ	x
TABLolar LİSTESİ	xi
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
GENEL OLARAK AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI	
1.1. AİLE KAVRAMI	21
1.2. İŞLETME KAVRAMI	22
1.3. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI	25
1.4. AİLE İŞLETMELERİNİN KURULMA NEDENLERİ VE ÖZELLİKLERİ	28
1.5. AİLE İŞLETMELERİNİN YAŞAM EVRELERİ	31
1.6. AİLE İŞLETMELERİNDE GÜÇ ODAKLARI	35

1.7. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN ÇATIŞMALAR VE NEDENLERİ	39
1.8. AİLE İŞLETMELERİNİN ÜSTÜNLÜKLERİ	43
1.9. AİLE İŞLETMELERİNİN ZAYIFLIKLARI	46

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA KAVRAMI, SÜRECİ VE KURUMSALLAŞMANIN AİLE İŞLETMELERİNİN BAŞARILARINA ETKİLERİ

2.1. KURUMSALLAŞMA VE SÜRECİ	49
2.1.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Kurumsallaşmanın Önemi	49
2.1.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri	52
2.1.3. Kurumsallaşma Biçimleri	55
2.1.4. Kurumsallaşma Düzeyinin Ölçütleri	60
2.1.5. Kurumsallaşma Süreci ve Ögeleri	63
2.1.6. Kurumsallaşma Sürecinde Bireylere Düşen Görevler ve Karşılaşılan Güçlükler	69
2.1.7. Kurumsallaşmanın Yararları ve Sakıncaları	76
2.1.8. Türkiye’de Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Durumu	83
2.2. KURUMSALLAŞMANIN AİLE İŞLETMELERİNİN BAŞARISINA ETKİLERİ	85
2.2.1. Başarı ve İşletme Başarısı Kavramları	85
2.2.2. Aile İşletmelerinde Başarı Ölçütleri	87
2.2.3. Aile İşletmelerinde İşletme Başarı Biçimleri	89
2.2.4. İşletme Başarı Biçimleri ve Kurumsallaşma Arasındaki İlişkiler	94
2.2.5. Kurumsallaşmanın Aile İşletmelerinin Başarısına Etkileri	98
2.2.6. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Engelleyici Ögeleri	101

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

3.1. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN TEMEL GEREKLERİ	104
3.1.1. Aile Anayasası	104
3.1.1.1. Aile Anayasasının Tanımı ve Önemi	104
3.1.1.2. Aile Anayasasına Olan İhtiyaç ve Nedenleri	106
3.1.1.3. Aile Anayasasının Hazırlanması Süreci	108
3.1.1.4. Aile Anayasasının Olumlu ve Olumsuz Yönleri	110
3.1.2. Gelecek Nesillerin Yetiştirilmesi	113
3.1.2.1. Aile İşletmelerinde Gelecek Nesillerin Önemi	113
3.1.2.2. Gelecek Nesillerin Yetiştirilmesinde Erkek Çocukların Önemi	115
3.1.2.3. Gelecek Nesillerin Yetiştirilmesinde Kız Çocukların Önemi ve Prenses Sendromu	116
3.1.2.4. Aile İşletmelerinde Gelin ve Damatların Yerleri	119
3.1.3. Yönetimin Devri	120
3.1.3.1. Aile işletmelerinde Genel Yönetim Biçimi	121
3.1.3.2. Aile İşletmelerinde Yönetimin Sonraki Kuşağa Devri ve Yaşanan Sıkıntılar	122
3.1.3.3. Aile işletmelerinde İdeal Yönetim Biçimi	125
3.1.3.4. Aile İşletmelerinde Değişim ve Yenilik	126
3.1.3.5. Aile işletmelerinde Karar Verme Süreci ve Süreçte Yaşanan Güçlükler	128
3.1.4. Ücretlendirme ve Kayırmacılık	129
3.1.4.1. Aile İşletmelerinde Ücretlendirme Politikaları	129
3.1.4.2. Aile işletmelerinde Ücretlendirmede Karşılaşılan Sorunlar	130
3.1.4.3. Kayırmacılık ve Nedenleri	132
3.1.4.4. Kayırmacılığın Neden Olduğu Sorunlar	133

3.2. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN YARDIMCI (EK, DİĞER) GEREKLERİ	134
3.2.1. Aile İşletmelerinin Yönetiminde Profesyonel Destek Alınması	134
3.2.2. Aile İşletmelerinde İç Denetim İhtiyacı	136
3.2.3. Aile İşletmelerinde Finansal Kaynaklar	138
3.2.3.1. Öz Kaynaklarla Finansman	140
3.2.3.2. Yabancı Kaynaklarla Finansman	141
3.2.3.3. Aile İşletmelerinde BASEL II Kriterlerinin Uygulanmasının Önemi	142

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ VE KURUMSALLAŞMANIN İŞLETME BAŞARISINA OLAN ETKİLERİ İLE İLGİLİ BULGU VE DEĞERLENDİRMELER: AYDIN İLİ ÖRNEĞİ

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	147
4.1.1. Araştırmanın Evreni	147
4.1.2. Araştırmanın Örneklemi	148
4.1.3. Araştırmanın Yöntemi	148
4.2. BULGU VE DEĞERLENDİRMELER	152
4.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler	152
4.2.1.1. Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler	153
4.2.1.2. Çalışanların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler	161
4.2.2. Kurucu Girişimcilerin/Yöneticilerin İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyleri ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler	164
4.2.3. Kurucu Girişimcilerin ve Yöneticilerin Kurumsallaşma ve İşletme Başarısı İlişkisinden Anladıkları ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler	172

4.2.4. Çalışanların İşletmelerin Kurumsallaşma ve İşletme Başarısı İlişkisinde Anladıkları ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler	181
4.2.5. Kurucu Girişimcilerin, Yöneticilerin ve Çalışanlar Tarafından Kurumsallaşma Biçimlerinin ve İşletme Başarı Biçimlerinin Önem Derecesinin Belirlenmesi ve Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler	191
4.2.6. Kurucu Girişimci ve Yöneticilere Göre Kurumsallaşmanın Hangi Unsurunun Hangi İşletme Başarısına Katkı Sağladığı ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler	197
4.2.7. Kurumsallaşma Düzeyi ve İşletme Başarısını Etkileri İle İlgili Denencelerin Test Edilmesi Sonucu Elde Edilen Bulgu ve Değerlendirmeler	199
4.2.8. (t) Testleri Sonucunda Elde Edilen Bulgu ve Değerlendirmeler	216
4.2.9. Ki-Kare Testleri Sonucunda Elde Edilen Bulgu ve Değerlendirmeler	217
SONUÇ VE ÖNERİLER	221
KAYNAKÇA	232
EKLER	239
ÖZGEÇMİŞ	

EKLER LİSTESİ

- EK-1: Sermaye Piyasası Kurulu Tarafından Yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri
- EK-2: Ankara Sanayi Odası, 2005, Aile Anayasası Örneği
- EK-3: Aydın Ticaret Odası'na 15.05.2007 Tarihi İtibari İle Kayıtlı Üye Sayıları, Sektörel Gruplar ve Dallar
- EK-4 : Aile İşletmelerinin Kurucu Girişimci/Yöneticilerine Yöneltilen Soru Formu
- EK-5: Aile İşletmelerinin Çalışanlarına Yöneltilen Soru Formu
- EK-6 : Aile İşletmelerinin Kurucu Girişimcilerine/Yöneticilerine Yöneltilen Ek Soru Formu
- EK-7 : Çalışmaya Katılan Kurucu Girişimci/Yöneticilere Ait Geçerlilik Testi Sonuçları
- EK-8 : Çalışmaya Katılan Çalışanlara Ait Geçerlilik Testi Sonuçları
- EK-9: Kurucu Girişimci/Yöneticilere Yöneltilen Hangi Soruların Hangi Kurumsallaşma Biçimlerini ve Başarı Biçimlerini Ölçtüğünü Gösteren Tablo
- EK-10: Çalışanlara Yöneltilen Hangi Soruların Hangi Kurumsallaşma Biçimlerini ve Başarı Biçimlerini Ölçtüğünü Gösteren Tablo
- EK-11: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Kurumsallaşma Biçimlerine Verdikleri Önem Sıralaması
- EK-12: Örgütsel Olmayan Başarı Biçimlerinin Önem Derecesi ile İlgili Bulgular
- EK-13: Kurumsallaşma Biçimlerinin İşletme Başarısına Olan Katkıları
- EK-14: Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Kurumsallaşma Düzeyleri ve İşletme Başarısına Etkileri ile İlgili Olarak Belirlenen Denencelerin Duncan Testi Analizleri

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1: Dünya’da Aile İşletmelerinin Ülke Ekonomileri İçindeki Yeri.....	25
Çizelge 2: Aile İşletmelerinde Güç Odakları.....	37
Çizelge 3: Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları.....	81
Çizelge 4: Kurumsallaşma Biçimleri ve İşletme Başarı Biçimleri Arasındaki İlişki.....	95
Çizelge 5: Türkiye’deki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri.....	124
Çizelge 6: Dünyadaki Aile şirketleri ve Yaşam Süreleri.....	125
Çizelge 7: Farklı Kurumlarca Kullanılan KOBİ Tanımları.....	143

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1(a): Kurucu Girişimci/Yöneticiler ve Çalışanlara Ait Bazı Demografik Bilgiler.....	153
Tablo 1(b): Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Aile İşletmesindeki Pozisyonları.....	154
Tablo 2: Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Yaşları.....	154
Tablo 3: Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Cinsiyetleri.....	155
Tablo 4: Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Eğitim Durumları.....	155
Tablo 5: Katılımcının Kurucu İle Olan Aile Bağı.....	156
Tablo 6: İşletmenin Yönetildiği Nesil.....	156
Tablo 7: İşletmenin Faaliyet Alanı.....	157
Tablo 8: İşletmenin Kuruluş Yılı.....	157
Tablo 9: İşletmenin Hukuki Yapısı.....	158
Tablo 10: İşletmede Çalışan Sayısı.....	158
Tablo 11: İşletmede Yönetim Kurulunun Toplanma Sıklığı.....	159
Tablo 12: İşletmenin Finansal Yapısı.....	159
Tablo 13: Kurucu Girişimcinin İşletme İçindeki Durumu.....	160
Tablo 14: Aile Üyesi Olan Ortak Sayısı.....	160
Tablo 15: Çalışanın İşletme İçindeki Pozisyonu.....	161
Tablo 16: Çalışanın Yaş Dağılımı.....	162
Tablo 17: Çalışanın Cinsiyet Dağılımı.....	162
Tablo 18: Çalışanın Eğitim Durumu.....	163
Tablo 19: Aile İle Kan Bağının Varlığı.....	163
Tablo 20: Çalışanın Kaç Yıldır Aynı İşletmede Çalıştığı.....	164
Tablo 21: Aile, İşletmeye Hizmet Eder.....	164

Tablo 22: İşletme, Aile ve Bireylerden Ayrı Olması Gereken Bir Örgüttür.....	165
Tablo 23: Her Aile İşletmesinin Bir Aile Anayasası Olmalıdır.....	165
Tablo 24: Kurucu Girişimci, İşletmeye Uzaktan Bakan, Gerekliği Zaman Denetleyen Bir Rol Almalıdır.....	166
Tablo 25: Kurumsallaşmış Bir İşletme Katılımcı Yönetimi Benimser.....	166
Tablo 26: Başarılı Bir İşletme Çevresi ile Uyum İçinde Faaliyet Gösterir.....	167
Tablo 27: Bir İşletmenin Alt Birimleri Yapı ve İşlev Bakımından Ne Kadar Farklılaşmışsa veya Çoğalmışsa İşletme O Kadar Gelişmiştir.....	167
Tablo 28: Kurumsallaşmayı Belirleyen Bir Ölçüt De o İşletmenin Kendisini Başka İşletmelerden Ayıran Bir Kimliğe Sahip Olmasıdır.....	168
Tablo 29: Yönetime Katılma Düzeyinin Artması Kurumsallaşma Açısından Olumlu Bir Gelişmedir.....	169
Tablo 30: İşletmelerin Faaliyet Alanları ile İlgili Olarak Kalite Belgelerinin Olması Gerekir.....	169
Tablo 31: İşletmelerin Daha Başarılı Olmaları İçin Kurumsallaşma Gereklidir.....	170
Tablo 32: İşletmelerde İyi Bir Yönetim İçin Kurumsallaşma Tek Çaredir.....	170
Tablo 33: İşletmelerin Kurumsallaşabilmeleri İçin Aile Anayasası Yeterlidir.....	171
Tablo 34: İşletmelerin Danışmanlık Hizmeti Almaları Aile İşletmelerinin Yapısını Bozar.....	171
Tablo 35: İşletmeler Geleceğe Yönelik Plan Ve Bütçeleme Yapmalıdırlar.....	172
Tablo 36: İşletmede Denetim Kolaylıkla Sağlanır.....	172
Tablo 37: İşletmede İşbölümü Yapılmış Ve Sağlıklı Biçimde Uygulanmaktadır.....	173
Tablo 38: İşletmede Yetki Ve Sorumluluklar Açıkça Belirlenmiştir.....	174
Tablo 39: İşletmede Kararlar Çalışanların Katılımı Ile Alınır.....	174
Tablo 40: İşletme Sahip Ve Yöneticiler Kendi İşleri İçin Zaman Sahiptirler.....	175
Tablo 41: İşletmede Dışarıdan Danışmanlık Hizmeti Alınmaktadır.....	175

Tablo 42: İşletme Sosyal Sorumluluk Projelerinde Yer Almaktadır.....	176
Tablo 43: İşletmede Gelecekte Görev Alacak Yöneticiler Bellidir.....	176
Tablo 44: İşletme Faaliyet Alanına Uygun Olarak Yapısal Ve İşlevsel Olarak Alt Birimlere Ayrılmıştır.....	177
Tablo 45: İşletmenin En Az Beş Yıl Sonraki Amaç Ve Hedefleri Belirlenmiştir.....	177
Tablo 46: İşletmede Yaşanan Sorunlar Kural Ve Standartlar Dahilinde Çözülür.....	178
Tablo 47: İşletmede Kural Ve Standartlar Yazılı Hale Getirilmiştir.....	179
Tablo 48: İşletmede Yönetim Aile Bireyleri, Hissedarlar, Çalışanlar Ve Profesyonellerle Birlikte Gerçekleştirilir.....	179
Tablo 49: Satışlarda Artış Var.....	180
Tablo 50: Yeni Ürün Projeleri Var.....	180
Tablo 51: Çalışana Uygulanma Düzeyi.....	181
Tablo 52: Karar Alınırken Fikrim Alınır.....	182
Tablo 53: İşletmede Aile Anayasası Olduğunu Biliyorum.....	182
Tablo 54: İzinler Kurallara Bağlı Düzenlenmez.....	183
Tablo 55: Danışmanlık Hizmeti Alındığını Biliyorum.....	183
Tablo 56: Aile Bireyleri Arasında Çatışmalar Yaşandığını Biliyorum.....	184
Tablo 57: Kararlar Tek Aile Üyesi Tarafından Alınır.....	184
Tablo 58: Gelecek Nesillerin Yetiştirilmesi İçin Çaba Gösterilir.....	185
Tablo 59: Kurucu Girişimden Sonra Kimin Başa Gececeği Belli.....	185
Tablo 60: Kime Karşı Sorumlu Olduğumu Biliyorum.....	186
Tablo 61: Sorunları Tek Kişiden Bilgi Alarak Çözebilirim.....	186
Tablo 62: Kimse Birbirinin Yetki Ve Sorumluluk Alanına Müdahale Etmez.....	187
Tablo 63: Yaptığım İşe Birden Fazla Aile Üyesi Karışır.....	187
Tablo 64: Aile Üyesi Olmayan Yöneticiler Yetki Ve Sorumluluk Sahibidirler.....	188
Tablo 65: Toplantılara Yapılır.....	188
Tablo 66: Ürün Kalitesi Yüksektir.....	188

Tablo 67: Satış Hacmi Geçen Döneme Göre Arttı.....	189
Tablo 68: Piyasaya Sürmek İçin Yeni Ürün Projeleri Var.....	189
Tablo 69: İşletme Çevreyle Uyum İçindedir.....	189
Tablo 70: İşletme Sosyal Sorumluluk Projelerinde Yer Alır.....	190
Tablo 71: Sonuçlar Paylaşılır.....	190
Tablo 72: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Kurucu Girişimci/Yöneticilerin ve Çalışanların Gözüyle Kurumsallaşma Biçimlerinin Önem Sıralaması ve Karşılaştırılması.....	191
Tablo 73: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Kurumsallaşma Biçimleri Önem Sıralaması.....	195
Tablo 74: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Kurumsallaşma Biçimlerinin İşletme Başarı Biçimlerine Olan Etkisi.....	198
Tablo 75: Kurumsallaşma Biçimlerinin İşletme Başarısına Olan Katkılarının Sıralaması.....	199
Tablo 76: Yönetici Grupları - Kurucunun Denetleyen Rol Alması İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları	200
Tablo 77: Yaş Grupları - Kurucunun Denetleyen Rol Alması İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları	201
Tablo 78: Eğitim Düzeyleri – Aile, İşletmeye Hizmet Eder ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları	202
Tablo 79: İşletmelerin Hukuki Yapıları – Kurucu Denetleyen Rol Almalıdır ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları	203
Tablo 80: İşletmelerin Hukuki Yapıları – Plan ve Bütçeleme Yapılmalıdır ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları	204
Tablo 81: İşletmelerin Hukuki Yapıları – Denetim Kolaylıkla Sağlanır ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları	205
Tablo 82: İşletmelerin Hukuki Yapıları – Sağlıklı Bir İşbölümü Yapılmıştır ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları	206

Tablo 83: İşletmelerin Hukuki Yapıları – Danışmanlık Hizmeti Alınır ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları	207
Tablo 84: İşletmelerin Nesil Düzeyleri – İşletme Alt Birimlere Ayrılmıştır ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları	208
Tablo 85: İşletmelerin Faaliyet Alanları – Kurucu Denetleyen Rol Almalıdır Varyans Analizi Sonuçları	209
Tablo 86: Kurucuların İşletme İçindeki Durumları – Aile Anayasası Olmalıdır ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları	210
Tablo 87: Kurucuların İşletme İçindeki Durumları – Kurucu Denetleyen Rol Almalıdır ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları	211
Tablo 88: Kurucuların İşletme İçindeki Durumu – İşletme Çevre İle Uyum İçinde Faaliyet Gösterir ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları	212
Tablo 89: Kurucuların İşletme İçindeki Durumu – İşletme Alt Birimlere Ayrılmıştır ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları	213
Tablo 90: Kurucuların İşletme İçindeki Durumları – Yönetime Katılma Düzeyi Kurumsallaşmayı Olumlu Etkiler ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları	214
Tablo 91: Kurucuların İşletme İçindeki Durumları – Beş Yıl Sonraki Hedefler Bellidir ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları	215
Tablo 92: Girişimciler İçin (t) Testi Analizi.....	216
Tablo 93: Çalışanlar İçin (t) Testi Analizi.....	217

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

AGMER	Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi
AD	Araştırmanın Denencesi
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri Geliştirme Başkanlığı
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
TCMB	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası

GİRİŞ

İnsanlar geçimlerini sağlamak, yaşam standartlarını iyileştirmek, gelecek nesillere değerler bırakabilmek için çalışmak zorundadırlar. İnsanlar rahat çalışma şartları, toplum içinde sağlayacakları saygınlıkları ve kendi kararlarını verip uygulayabilme rahatlığı ile kendi işlerini kurma çabası içine girerler. İnsanların kendi işlerini kurma kararı oldukça zor bir süreçtir. Kendi işlerini kurmak isteyen kişilerin, riskleri üstlenme, yönetebilme, gerekli üretim faktörlerini tedarik edebilme ve ileri görüşlü olma, toplumun ihtiyaçlarını tespit edip üretme ya da pazarlama, finansal kaynakları bulma ve bu kaynakları doğru kullanma yeteneklerine sahip olmaları beklenir. Bu noktalardan bakıldığında kurulan her iş bir aile işi, işletmeler ise kurucularının ömrü ile sınırlı olan, kurucuları olmadan pek faaliyet gösteremeyen, gelecek nesillere aktarılabilir kadar dinamik, sosyal ve ekonomik birimler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ekonomik sistem içinde işletmelerin en uygun büyüklükte olması ve bu büyüklüğün her endüstri dalı ve işletme tipi için farklılık göstermesi kaçınılmazdır. Bu noktada işletmeleri mini, küçük, orta, büyük ve dev işletmeler olarak sınıflandırmak zorunlu bir hal almıştır. Çoğu zaman aile işletmeleri küçük ve orta büyüklükteki işletmelerle (KOBİ) özdeşleştirilmektedir. Çünkü; araştırmalar KOBİ niteliğindeki işletmelerin hemen hemen hepsinin aile işletmeleri olduğunu göstermektedir. Bu noktadan hareketle en büyüğünden en küçüğüne kadar tüm işletmeler aile işletmesi olabilir. Çalışmalar Türkiye’de en büyük 500 işletme listesindeki hemen hemen tüm işletmelerin aile işletmeleri olduğu yönündedir. Bu durumda aile işletmeleri KOBİ’lerin özelliklerini taşıdığı görülmektedir.

Yapılan çalışmalar Türkiye’de işletmelerin %90’ı KOBİ olduğunu ve KOBİ’lerin %95’inin ise aile işletmesi niteliğinde olduğunu göstermektedir. Ankara Sanayi Odası’nın 2005 yılında yaptığı bir araştırmaya göre Türkiye’nin en eski aile işletmesi 1741 yılında kurulan Cağaloğlu Hamamı’dır. Dünya’da faaliyet gösteren en eski aile işletmesi ise 578 yılında kurulan ve halen kırkıncı nesille faaliyetlerine devam ettiren Kongo Gumi’dir. Türkiye’de aile işletmelerinin geçmişinin oldukça yeni olması ve aile işletmelerinin kurucu girişimcilerinin son yıllarda işletmenin başında çeşitli

sebeplerle bulunamaması aile işletmelerinin kurumsallaşmaya olan ihtiyaçlarını ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışmada, sanayileşme yolunda yeni atılımlar yapmakta olan Aydın İli'nde aile işletmelerinin kurumsallaşma profilleri belirlenmeye çalışılmış, kurumsallaşma biçimleri ve işletme başarısına olan etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır.

ÇALIŞMANIN SORUNU

1997 yılı itibariyle Kuzey Amerika'da faaliyet gösteren işletmelerin %95'i, İtalya'da %99'u, İspanya'da %71'i ve 1996 yılı araştırmalarına göre ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin yaklaşık %90'dan fazlası aile işletmesidir (www.e-aso.org.tr). Bu verilerden hareketle, aile işletmelerinin ülke ekonomilerine ve halkların toplumsal yaşamlarına önemli ölçüde etkilediği görülür. Dolayısıyla aile işletmeleri yapıları ve hedeflerinin geleceğe taşınmasında kaçınılmaz olan kurumsallaşma ihtiyacı günümüzde her geçen gün daha önemli hale gelmektedir (insankaynaklarisitesi, 2006). Ankara Sanayi Odası'nın hazırladığı "Aile İşletmeleri Değişim ve Süreklilik" Raporu'na göre (Ankara Sanayi Odası, 2005), dünyada kurulu işletmelerin %65 - %80'i aile işletmesi statüsündedir. Dünya'da faaliyet gösteren işletmeler içinde en büyük ve başarılı olan işletmelerin %40'ı aile işletmeleridir. Türkiye'de ve Amerika Birleşik Devletleri'nde en uzun ömürlü işletmelerin %90'ı aile işletmesidir. Dünyada en büyük 100 işletmenin İtalya'da 43 tanesi, Fransa'da 26 tanesi, Almanya'da 17 tanesi aile işletmesidir. Türkiye'de aile işletmelerinin ömrü en fazla 60-70 yıldır. Dünya'da ise, aile işletmelerinin ortalama yaşam süresi 24 yıldır. Her 10 aile işletmesinden ancak 3'ü ikinci nesle devredilebilmektedir (Ankara Sanayi Odası, 2005).

İşletme yönetimi büyük ölçüde ekonomik, sosyal, kültürel ve psikolojik faaliyetler bütünüdür. Yani, toplumların kültürel özellikleri ile yönetim uygulamaları arasında çok yakın bir ilişki vardır. Toplumun temel yapı taşı sayılan aile ve bu ailenin kurduğu işletme arasındaki ilişkileri incelerken, ilişkilerin bu sosyo-kültürel ve psikolojik açıdan da muhakkak dikkate alınarak incelenmesi gerekir. Bu amaçla sadece anılara, tecrübeler ve kişisel görüşlere dayanan açıklamalar yerine, sağlam bir bilimsel temeli olan araştırmalardan elde edilen bilgilere de ihtiyaç vardır. İşletmelerin yaklaşık %90'ı aile işletmesi (Fındıkçı, 2005) olan ülkemizde bu tür çalışmaların yetersiz olması çok büyük bir eksikliklerdir. Ülkemizdeki aile işletmelerinin sosyal, kültürel ve psikolojik tutumları dikkate alınmadan yapılacak olan çalışmalar eksik ve yanıltıcı olabilir.

İşletmeler değişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve bu değişim içinde varlıklarını sürdürebilmek için çalışırlar. Değişimlere ayak uydurabilmenin ve işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin başarısı ise işletmelerinin kurumsallaşmayı ne kadar başardıklarıyla doğrudan ilgilidir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler çevresel koşullara daha kolay uyum sağladıktan sonra işleyişlerini bir sisteme bağlarlar ve sisteme bağlanan bu yapılarını kişilerin ve kuruma yarar sağlamayan durumların etkilemelerine izin vermeyecek biçimde disiplin altına alırlar. Bu disiplini sağlamak için kurumun vizyon, misyon, amaç kural ve değerler ile kurumun çevresini etkilemeye çalışırlar. Bunun sonucu olarak işletmeler kendilerine ait bir kurum kültürü yaratırlar. Kurumsal bir kimliğe bürünürler.

Türk ekonomisinin lokomotif sanayisinin aile işletmelerinden oluştuğu söylenebilir. Aile işletmelerinin kurulduğu dönemlerde ve kurucu girişimci ailenin ve işletmenin başında bulunduğu sürece aile işletmelerinin ekonomik ve toplumsal sistem içinde yaşadıkları sorunlar önemsenmemektedir. Çünkü, kurucu girişimci işletme ve aile için sorun çözücü bir rol üstlenmiştir. Ancak kurucu girişimcinin çeşitli sebeplerle ailenin ya da işletmenin başından ayrılması, Türkiye’de aile işletmelerinin yaşamış oldukları başlıca sorunları da beraberinde getirmiştir. İyi yönetilememe, gelecekle ilgili kararların zamanında alınamaması, sermayenin yetersiz olması, aile içinde sorunlar yaşanması, aile bireyleri arasında kayırmacılığın görülmesi, kız çocuklarının yönetim dışında bırakılması, gelecekte görev alması düşünülen nesillerin eğitilmesi, faal olarak çalışan ve çalışmayan aile bireylerinin ücretlendirmesi gibi sorunların ortaya çıkışıyla birlikte aile işletmeleri ve kurumsallaşmaları konularında çalışmalar artmıştır. Aile işletmelerinde yaşanan bu sorunlara neden olan temel sorun ise aile işletmelerinin kurumsallaşamamaları olduğu söylenebilir.

İşletmelerinin işlevleri dikkate alınacak olursa; bir işletmede bulunan üretim, pazarlama, muhasebe, finansman, personel, yönetim, araştırma geliştirme, halkla ilişkiler gibi birimlerini bir bütün olarak disiplin altına alınmaları gerekir. Aile işletmelerinde bu birimlerin birbirlerinden bağımsız şekilde örgütlenmeleri, karar alma mekanizmalarının da disiplin altına alınmasına neden olacaktır. Bu durumda, aile işletmelerinde işletmenin bir bütün olarak disiplin altına alınabilmesi için, işletmelerin her biriminin ve genel olarak işletmenin bir bütün olarak örgüt yapısına uygun bir sistem kurulması ve bu sisteme uyulması gerekir. Eğer işletmeyi, bir sistem kurup,

kurumun hareket alanı ve koşulları belirlemezse mekanizmanın sorunsuz hareket etmesi sağlanamaz.

Aile işletmelerinin işlerliğinin disiplin altına alınmasına çalışılması, işletmenin hareket alanını kısıtlayan bir unsur olarak algılanmamalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken konu, aile işletmelerinin girişimcileri, yöneticileri olmadan da faaliyetlerini devam ettirebilecek düzeye gelmelerini sağlamak ve bunun için ölçütler belirlemektir. Aile işletmelerinin yapısal özellikleri bu işletmelerin sürekliliklerinin sağlanabilmesi ve aile bireyleri arasında işletmenin başına geçme sorunu yaşamalarına engel olabilmek adına bir sistem kurma gereğini çok daha önemli bir durum haline getirmiştir. Çünkü, aile işletmelerinde duygular ve akıl her zaman birbirleriyle yarışır ve çakışır bir durumda oldukları ortadadır. Aile işletmelerinde sadece aklın ön plana geçmesini ya da sadece duygularla hareket edilmesini engelleyebilmek için işletmede gerek ekonomik gerekse yönetsel faaliyetlerin bir disiplin altına alınması gerekmektedir. Bu durum aile işletmelerinde kurumsallaşma olgusunu gerekli kılmaktadır.

Kurumsallaşmada örgütlerin faaliyet biçimleri ve yönetimleri değişirken, bu örgütleri yöneten kişilerin de kurumsallaşmaya uyum sağlayacak yapıda olmaları beklenir. Pek çok aile işletmesinde, özellikle kurucu ve girişimci aile bireyi işin başındayken sanki her şey bir sistem içinde yönetiliyor, yönetim ve karar alma mekanizmalarında sorun yaşanmıyor şeklinde bir izlenim vardır. Bu nedenle pek çok aile işletmesi, kurumsallaşmaya gerek olmadığını düşünürler.

Aile işletmelerini kuran kişiler çok çalıştıkları, iyi bildikleri ve her şeyi kendi yaptıkları ve hızlı karar aldıkları için hızlı yükselirler. Ancak işletme belli bir büyüklüğe geldiğinde girişimci her şeye tek başına yetişemez duruma düşebilir. Girişimci her işe tek başına yetişmeye çalışırsa katılımcılık ortadan kalkar, işletmenin başarısı düşer ve kârlılığı azalır. Profesyonel yönetim, üretim planlaması, toplam kalite, tanıtım, otomasyon, maliyet muhasebesi gibi çağdaş ifadelerin işletmeler için henüz çok erken olduğunu düşünen girişimciler, aslında büyüdüklerini, bu büyümenin bir sonucu olarak bu kavramlarla birlikte yaşamayı öğrenmeleri gerektiğini düşünememektedirler. İşi bilmek, işin çekirdeğinden gelmek, işte yetişmek önemlidir ancak bir aile işletmesinin kalıcılığını ve devamlılığını sürdürebilmesi için yeterli değildir. Aile işletmesini kuran girişimcinin her şeyi kendisinin yapabileceği, kendine işi bilmesinden kaynaklanan sonsuz güven duyması, çalışanlarıyla diyaloglarının iyi olması ve her şeyi denetim altında tutmak istemesi gibi bir otoriter yapısı vardır. Bu yapının bozulmasını,

dengelerin kırılmasını istemezler. Oysa bir süre sonra işletmenin büyümesi ve tek kişinin çabalarının bu işletmeyi yönetmeye yetmeyeceğini göremezler ve bunu asla kabul etmezler. Bu nedenle aile işletmelerinde çatışmalar ortaya çıkmakta ve yetki devrinde sorunlar yaşanmaktadır. İşletmeyi kuran girişimci yetki devrini vermekten kaçındığından, yeni nesile güvenemediğinden bu devri mümkün oldukça geciktirmektedir. Bu nedenle yapılan çalışmalar sadece Türkiye’de değil dünyada da aile işletmelerinin üçüncü kuşağa geçme oranının %15-20 arasında olduğu ve bu işletmelerin uzun ömürlü olamadıklarını göstermektedir.

Bu açıklamalardan hareketle çalışmada sorun aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

Aile işletmelerinin kurumsallaşmaları bu işletmelerin başarılarını etkilemekte midir ve etkiliyorsa hangi yönde etkilemektedir?

ÇALIŞMANIN AMACI VE DENENCELERİ

Çalışmanın temel amacı, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına etkilerini belirlemektir. Bu temel amaç doğrultusunda araştırmanın soruları ve denenceleri aşağıdakiler olarak tespit edilmiştir:

I- Araştırmanın Soruları:

- i- Kurumsallaşmanın biçimleri ile aile işletmeleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
 - Formalleşme aile işletmelerinde kurumsallaşmayı nasıl etkiler?
 - Otonomi aile işletmelerinde kurumsallaşmayı nasıl etkiler?
 - Profesyonelleşme aile işletmelerinde kurumsallaşmayı nasıl etkiler?
 - Kültürel güç aile işletmelerinde kurumsallaşmayı nasıl etkiler?
 - Saydamlık aile işletmelerinde kurumsallaşmayı nasıl etkiler?
 - Sosyal sorumluluk aile işletmelerinde kurumsallaşmayı nasıl etkiler?
 - Tutarlılık aile işletmelerinde kurumsallaşmayı nasıl etkiler?
- ii- Örgütsel başarı biçimleri ile kurumsallaşma arasında ilişki var mıdır?
 - İşlevsel başarı aile işletmelerinin toplam başarısını nasıl etkiler?
 - Çıktı başarısı aile işletmelerinin toplam başarısını nasıl etkiler?
 - Yenilik-uyum başarısı aile işletmelerinin toplam başarısını nasıl etkiler?
- iii- Örgütsel olmayan başarı biçimleri ile kurumsallaşma arasında ilişki var mıdır?
 - Yetki-sorumluluk başarısı aile işletmelerinin toplam başarısını nasıl etkiler?

- Hukuksal başarı aile işletmelerinin toplam başarısını nasıl etkiler?
 - Sosyal başarı aile işletmelerinin toplam başarısını nasıl etkiler?
 - Profesyonelleri kullanma başarısı aile işletmelerinin toplam başarısını nasıl etkiler?
 - Duygusal başarı aile işletmelerinin toplam başarısını nasıl etkiler?
 - Gelecek nesilleri değerlendirme başarısı aile işletmelerinin toplam başarısını nasıl etkiler?
 - Aile anayasasının varlığı başarısı aile işletmelerinin toplam başarısını nasıl etkiler?
- iv- Toplam kurumsallaşma ve toplam işletme başarısı kurumsallaşmayı sağlamaya yeter mi?
- Kurumsallaşmanın hangi biçimlerini sağlayan işletmeler kurumsallaşmış işletmeler olarak nitelendirilebilir?
 - Başarı biçimlerinden hangilerini sağlamış olan işletmeler başarılı işletmeler olarak nitelendirilebilirler?
- v- Aile işletmelerinin yönetiminde aile bireylerinin demografik özellikleri ne kadar etkilidir?
- Ülkemizde kurucu girişimciden sonra, neden ailenin en büyük oğluna geleceğin yöneticisi olarak bakılır?
 - Kız çocuklarının aile işletmelerinde yönetici olmalarına neden sıcak bakılmamaktadır?
 - Aileye sonradan giren özellikle gelin ve damatların işletme içindeki rolleri ne olmalı, bu roller nasıl belirlenmelidir?
- v- Aile işletmelerinin sağlıklı biçimde kurumsallaşabilmelerinde örgüt yapılarının etkisi nedir?
- Aile işletmelerinde kurumsallaşma neden gereklidir?
 - Kurumsallaşma için ne gibi önlemler alınmalı ve yöntemler izlenmelidir?
 - Aile işletmelerinde geleneksel olarak uygulanan mevcut yönetim biçimi ve işletmelerin örgüt yapıları içinde yeni nesillerin yeri ne olmalı ve rolleri nasıl belirlenmelidir?
 - Gelecek nesillerin sistem için uygun olup olmadıkları nasıl belirlenmeli ve uygun hale nasıl getirilmelidir?

- Kurucu girişimciler, gelecek nesillerin yetişmesi için çaba sarf etmeli midirler?
- vi- Başarılı ve uzun süre gelecek nesillere devredilebilen aile işletmelerinde kurumsallaşma kaçınılmaz mıdır?
 - İyi bir yönetim için kurumsallaşma tek çare midir?
 - Aile işletmelerinde başarılı olmanın temel nedenleri nelerdir?
 - Kurumsallaşmış işletmelerle kurumsallaşamamış işletmeler arasındaki kurumsallaşma biçimleri ve işletme başarı biçimleri açısından farklılıklar nelerdir?
 - Kurumsallaşmayı benimseyen aile işletmeleri, benimsemeyenlere göre neden daha başarılıdır?
 - Gelecek nesillere devredilebilen bir aile işletmesinde gerçekten kurumsallaşma sağlanmış demek midir?
- vii- Aile anayasasının işletmenin kurumsallaşmasına katkısı nedir?
 - Her aile anayasası her aile işletmesi için kullanılabilir mi?
 - Aile işletmelerinin kurumsallaşabilmeleri için aile anayasası yeterli olabilir mi?
 - Aile bireylerinin anayasaya aykırı davranmalarının yaptırımını ne olmalıdır?
 - Aile anayasasının etkin bir biçimde kullanılabilmesi için aile meclisi gerekli midir?
- viii- Aile işletmelerinin dışarıdan danışmanlık hizmetine bakışı nasıl olmalıdır?
 - Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde dışarıdan danışmanlık hizmeti alınması ne kadar gereklidir?
 - Danışman ile işletme arasındaki mesafe ne olmalı?
 - Aile işletmelerinin danışmana açık olmaları ve şeffaf hareket etmeleri, bu işletmelerin aile işletmeleri olma özelliğini zedeler mi?

II- Araştırmanın Denenceleri:

AD-1: Kurumsallaşma biçimleri aile işletmelerinin kurumsallaşmasında etkilidir.

AD-2: Kurumsallaşma, işletmenin başarılı olmasında etkilidir.

AD3- Aile üyesi olan yöneticilere göre, kurucular, işletmeyi uzaktan izleyen, denetleyen rol almalıdırlar.

AD4- Genç yöneticilere göre, kurucular, işletmeyi uzaktan izleyen, denetleyen rol almalıdırlar.

AD5- Ailenin, işletmeye hizmet etmesi kurumsallaşmanın göstergesidir.

AD-6: Aile işletmelerinin hukuki yapıları, kurucular, işletmeyi uzaktan izleyen, denetleyen rol almasında etkilidir.

AD7- Aile işletmelerinde plan ve bütçeleme yapılması kurumsallaşmanın bir göstergesidir.

AD8- İşletmede denetiminin kolaylıkla sağlanması kurumsallaşmanın bir göstergesidir.

AD9- İşbölümü ve tanımlamalarının olması kurumsallaşmayı olumlu etkiler.

AD10- Danışmanlık hizmeti alınması kurumsallaşmayı olumlu yönde etkiler.

AD11- İşletmelerin farklı nesilleri işletmenin faaliyet alanına uygun olarak yapısal ve işlevsel olarak alt birimlere ayrılması konusunda farklı düşünülmektedirler.

AD-12: Aile işletmelerinin sektörel yapısı, kurucuların, işletmeyi uzaktan izleyen, denetleyen rol almasında etkilidir.

AD13- Her aile işletmesinin bir aile anayasası olması gerekir.

AD-14: Kurucuların işletme içindeki mevcut durumları, kurucuların, işletmeyi uzaktan izleyen, denetleyen rol almasında etkilidir.

AD15- Çevresiyle uyum içinde faaliyet göstermeleri gerekmektedir.

AD16- İşletmenin alt birimleri yapı ve işlev bakımından ne kadar farklılaşmışsa veya çoğalmışsa işletme o kadar gelişmiştir.

AD-17: Yönetime katılma düzeyi kurumsallaşma için olumlu bir gelişmedir.

AD18- İşletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi kurumsallaşmanın bir gereğidir.

ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Çalışma ile aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinin en az sancılı, en kısa zamanda ve en verimli biçimde gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. Bu sürecin tamamlanmasında yapılması gerekenleri belirlemeye çalışacağız. Aile işletmelerinin her

birinin genel özelliklerinin birbirinden farklı olduğu ve yazılacak olan bir reçetenin tüm aile işletmeleri için uygun olmayacağı bir gerçektir. Ancak, çalışmamızda genel olarak aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyleri ve önemi anlatılarak, kavramsal bir çerçeve çizilmeye çalışılacaktır. Böylece, kurumsallaşmanın ekonomik sistemde özellikle aile işletmelerinde ne kadar önemli olduğu konusunda bir sonuca varılması düşünülmüştür.

Aile, duygusal ilişkilerin hakim olduğu bir birlikteliktir. İşletme ise mantığını ve bunun uzantısı kuralların hakim olduğu bir sosyal kurumdur. Bu nedenle duyguların baskın olduğu bir yapı olması nedeniyle aile işletmelerinin kurumsallaşması çok daha önemlidir, çünkü bu kadar duygu yoğun bir yapının ticari amaçlara yönelmesi, belirli kurallar gerektirir ve sıkıntı tam da bu noktada ortaya çıkar. Kısa sürede karar veren, yoğun etkileşim halinde olan ve işlerini aile bireylerince yürüten aile işletmeleri, işlerini büyütme amacıyla bünyelerine başka insanları da aldıklarında bir sistematiğe dönüşme ihtiyaçları daha da artar. Ayrıca, değişen dünyada işletmeler geçmiş dönemlerde elde edilmiş başarılarına ulaşmak için kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağı yanılgısına düşebilirler. Oysa değişime direnmeyip ona ayak uyduran işletmeler sürekli olabilir, hedeflerini geleceğe taşıyabilirler. “Kurumsal yapı” bu nokta da sürekli başarı için bir zorunluluk olarak karşımıza çıkar. Kurumsallaşma, işletmelerin bir sistem haline gelmesi, sürekliliği yakalayabilmek için değişime ayak uydurmasıdır.

İdare edilen işletmeler, kurumsal olarak yönetilen işletme birbirinden farklıdır. Kurumsal işletme yönetimin temelini oluşturan şey iktidar meselesi değil, etkili karar almayı garanti altına alma meselesidir. Sanılanın aksine, “kurumsallaşma”, patronların işten ellerini çekip tüm kontrolü uzmanlara bırakmalarından çok, patronların işin başında olup, diğer çalışanlarla tam anlamıyla kolektif bir ortaklık şeklinde çalışmasıdır. Bu çerçevede işletme içinde birlikte hareket eden üretim, pazarlama, muhasebe, finans, personel ve yönetim birimlerinin kendi içinde ve karşılıklı etkileşimin altyapısı oluşturularak tüm parçaların birbiriyle uyumlu çalışmasının sağlanması son derece önemlidir.

Son yıllarda, ülkemizde aile işletmeleri konusunda yapılan çalışmalar oldukça artmıştır. Bu artışın nedeni, ülkemizin toplumsal, sosyal, ekonomik ve kültürel gelişmesinde bu işletmelerin katkılarının göz ardı edilemeyecek kadar büyük olmasıdır. Bu nedendir ki, son yıllarda aile işletmelerinin bir disiplin içinde faaliyet göstermelerini sağlamak, ekonomik ve psikolojik davranışları birbirinden ayırt ederek, daha sağlıklı bir işletme sürecinin oluşması için katkılarda bulunmak amacıyla

çalışmalar yapılmaktadır. Bu amaçla, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), 17 Mayıs 2004 tarih ve 25465 sayılı Resmî Gazete ile kurulmuştur.

Gerek dünyada, gerekse ülkemizde ekonomik sistem içinde büyük ve önemli bir yeri olan “Aile İşletmeleri”nin yaşam süresini ve kalitesini arttırmak, organizasyon içinde çıkan, ya da çıkması beklenen sorunları yerinde ve zamanında tespit ederek, en az maliyetli, en az zararlı alternatif çözüm yollarını belirlemek ve uygulanmasını sağlamak gerekmektedir.

Kurumsallaşma olgusu bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de modern toplumun bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, kuruluşları durağan bir unsur olarak görmemek ve onların da zaman içinde değişim gösterdiğini kabul etmek gerekmektedir. Ancak, bu değişim sürecinde bazı kuruluşlar süreklilik kazanırken, bazılarının yaşamları kurumsallaşamamaları yüzünden kısa sürmektedir. Bunun en büyük nedeni, değişen çevre koşullarına gösterilen direnç, yeniliklere ve değişime açık olmayan yönetim, stratejik düşünememe, iyi bir bilgi sisteminin kurulamamış olması, çevredeki değişim ve baskılara uyulmamasıdır. (disticaretmustesarlıgısitesi, 2006)

Kurumsallaşmanın ana sonucu, kuruluşların değişim eşliğinde de olsa sürekliliklerini ve hayatta kalmalarını sağlamaktır. Kurumsallaşmada önemli olan, uzun vadeli stratejik unsurlara önem vererek, güçlü, çevredeki değişimlere duyarlı, yenileşmeye açık, etkili bir örgüt yapısının oluşturulmasının yanı sıra, bu yapının ihtiyacı olan, uzun süreli ve istikrarlı bir yönetim felsefesinin, etkin bir bilgi sisteminin ve örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Ancak, kurumsallaşmanın her şeyin kurallara bağlandığı bir sistem olarak görülmemesi gerekmektedir. Bu sistem içinde, sürekli iyileştirme anlayışı ile ortak çabaların ve insan faktörünün ön plana çıkarılması önem taşımaktadır. (disticaretmustesarlıgısitesi, 2006)

Genç girişimcilerce kurulan işletmelerin her birinin yarının birer aile işletmesi olacağı düşünülürse, teşviklerle birlikte aile işletmelerin sayısında ve niteliklerinde çok kısa bir zaman içinde hızlı bir artış gözleneceği açıktır. Bu nedenle aile işletmelerinin önemi giderek artmakta ve bir disiplin içinde yönetilerek, gelecek nesillere en sağlıklı biçimde aktarılması kaçınılmaz bir son olacaktır.

Bu nedenle aile işletmelerinin sorunlarını ve bu sorunların alternatif çözüm yollarını ortaya koyarken, aile işletmelerin öncelikle kurumsallaşmaları kaçınılmazdır.

Bu işletmelerin devamı için kurumsallaşmaya yönelik yapılandırmaya gidilmeli ve kurumsallaşmanın önündeki her türlü engelin ortadan kalkması için gerekli tedbirlerin alınması gerekir. Türkiye ekonomisinde büyük yeri olan aile işletmelerin ister büyük olsun, ister küçük olsun devamlılıklarının sağlanması, gelecek nesillere aktarılması ve yönetimlerinin bir sisteme dayandırılması ancak kurumsallaşma ile mümkün olabilir.

Bu çalışmanın özellikle Aydın İli'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin profillerinin belirlenmesi ve aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yaşayabilecekleri sorunları tespit edip önlemler almaları yönünde faydalanılacağı düşünülmektedir. Çalışma Aydın İli'ndeki aile işletmelerinin yapısal özelliklerini ortaya koyarken, aile işletmelerin çeşitli sebeplerle faaliyetlerini sona erdirmek zorunda kalan işletmelere sorun çözücü olarak yardımcı olunması düşünülmektedir. Faaliyetlerini hala devam ettiren ancak yapısal özelliklerinden kaynaklanan sorunlar yaşayan ve çözüm arayan işletmeler için de bir rota çizmesi plânlanmaktadır. Bu şartlarda Aydın İlinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin de kurumsallaşma profilleri ve işletmelerine olan katkılarının ortaya konması hedeflenmektedir. İşletmelerin daha başarılı olabilmeleri için ipuçları vererek, ilgili alana bilgi açısından katkıda bulunabilecektir. Diğer bir deyişle, bu çalışma ile aile işletmelerin gerek ekonomik, gerekse sosyal önemini ve başarıya giden en kısa ve en az maliyetli yolun belirlenmesinde anlamlılık ve değer ortaya çıkmış olacaktır.

ÇALIŞMANIN YÖNTEM VE METARYELİ

Çalışmamızda araştırma yöntemi olarak tarama araştırmaları türüne giren gözatım (survey) araştırması ve arşiv araştırması birlikte kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi ise hazır bilgiden yararlanma ve soru sormadır. Hazır bilgilerden yararlanma genellikle yazılı kaynaklar ve kişilerin (kurucu girişimci/yönetici ve çalışanların) anlatımları şeklinde olmuştur. Yazılı kaynak olarak kitaplar, makaleler, araştırma raporları, gazete arşivleri kullanılırken sözlü anlatımda işletmelerin sahipleri, yöneticiler ve çalışanların anlatımlarından yararlanılmıştır.

Aydın İli'nde faaliyet gösteren aile işletmelerine dört bölümden ve kurumsallaşmanın çalışanlar gözüyle durumunun belirlenebilmesi için aile işletmelerinde çalışan, aile ile bağı olmayan kişilere iki bölümden oluşan soru formları hazırlanarak, yüz yüze yöntemle soruların yanıtlanmasına çalışılmıştır. Elde edilen veriler, istatistiksel değerlendirme programına aktarılarak, sonuçlar analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçların analiz değerleri rapor haline dönüştürülmüş, grafik ve tablolar

oluşturulmuş, tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin kullanımına uygun bir biçime dönüştürülmüştür.

Çalışmada veri toplama yöntemi bir hazır veri kaynağı olarak kişilerin anlatımlarına dayalı sözlü soru sorma (görüşme) yöntemidir. Ancak yazılı hazır verilerden de yararlanılmıştır.

Anket uygulamayı, konunun özelliği nedeni ile daha uygun bulunmuştur. Çünkü soru sorma yolu ile işletmelerin çok fazla zamanını almadan, önceden randevu alarak, önceden belirlenmiş, çalışma konumuz ve çalışmamızın amacı doğrultusunda hazırlanmış sorular sorulmuştur. Böylece, pek çok aile işletmesi ile yüz yüze diyalog kurma ve onları dinleme fırsatı bulunmuştur. Anket uygulanacak aile işletmeleri Aydın Ticaret Odası'na kayıtlı aile işletmeleri içinden tesadüfî yöntemle ve her sektörden işletmenin olmasına dikkat edilmiştir.

Soru sormaya başlamadan önce Aydın Ticaret Odası yetkilileri ile görüşmeler yaparak, soruların yöneltmesi için ilgili işletmelerin belirlenmesine çalışılmıştır. İşletmelerin belirlenmesi aşamasında odalara kayıtlı aile işletmelerinin seçilmesine dikkat edilmiştir.

Sonraki aşamada, belirlenen işletmelerle görüşülerek sorularının uygulanmasına çalışılmıştır. Uygulama aşamasında bazı işletmelerle yüz yüze sorular yöneltilmeye çalışılırken, bazı işletmelerin soruların yöneltmesinin uygulanması sürecinde iletişim araçlarının kullanılması kaçınılmaz olmuştur.

Elde edilen veriler, istatistik programına yüklenerek burada sorular sıklık analizi, varyans analizi, (t) testleri ve ki-kare testleri kullanılarak tekli olarak değerlendirilmesi ve çapraz olarak ilişkilendirilerek değerlendirilmesi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar tablolar ve grafikler biçimine dönüştürülmüştür.

ÇALIŞMA İLE İLGİLİ KAYNAKLAR

Ülkemizde aile işletmeleri ve sorunları hakkında son yıllarda pek çok çalışma yapıldığı bilinmektedir. Bu çalışmaların aile işletmelerin sorunlarına çözüm aramak ve onlara işletmelerin devamlılıklarını sağlamaya ve aile işletmelerinin yapısını, özelliklerini, ekonomik sistem içindeki yerini ve önemini belirlemeye yönelik Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER) kurulmuştur. İstanbul Kültür Üniversitesi (İKÜ) ile birlikte çalışmalar yapan bu merkezin asıl amacı

aile işletmelerin sorunlarını tespit etmek, çözüm önerileri sunmak ve girişimci ve diğer aile bireylerini eğiterek aile işletmelerinin ömrünü uzatmaktır.

AGMER, İKÜ ile ortaklaşa Aile İşletmeleri Kongresi düzenlemekte ve bu kongreye ait bir bildiri kitabı hazırlamaktadır. Bu yıl üçüncüsü yapılacak olan kongrede konu ile ilgili bilim adamları ve akademisyenlerin teorik bilgilerinin yanında, Türkiye’de ve dünyada aile işletmeleri üzerinde çalışan profesyonel yöneticileri, danışmanları, aile işletmeleri sahiplerini de konuşmacı olarak davet ederek, örnek olaylarla aile işletmelerinin gelişmesine destek olamaya çalışmaktadır. Hazırlanan bildiri kitaplarında aile işletmeleri ve kurumsallaşmalarına yönelik pek çok çalışma bulunmakla birlikte, Aydın İli’ndeki aile işletmelerinin profili ve kurumsallaşmalarına yönelik sadece bir çalışma bulunmaktadır.

Bihder GÜNGÖR AK’ın hazırladığı 2. Aile İşletmeleri Kongresi bildiri kitabında yayınlanan ve 14-15 Nisan 2006 tarihlerinde İstanbul’da sunulan “Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri, Aydın İli’nde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirmeler” başlıklı yazıda aile işletmelerinin yaşam seyri, temel sorunları ve çözüm önerilerini örnek aile işletmesi olarak alınan Hedef Kauçuk Ltd. Şti. üzerinde değerlendirilmiştir. Ancak çalışmada kurumsallaşma üzerinde durulmamıştır.

Ülkemizde aile işletmeleri ve kurumsallaşmalarına yönelik yapılan başlıca çalışmalar şöyle özetlenebilir:

Erdoğan GAVCAR’ın Eda Nazan ANSEN, Çağrı KÖROĞLU ile birlikte hazırladıkları 2. Aile İşletmeleri Kongresi bildiri kitabında yayınlanan ve 14-15 Nisan 2006 tarihlerinde İstanbul’da sunulan “Aile İşletmelerinin Başarısının Araştırılması: Marmaris İlçesi Örneği” adlı çalışmada, Marmaris İlçesi’nde yer alan aile işletmelerinin başarı düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Ancak çalışmada başarı düzeyi ile kurumsallaşmanın bu başarı düzeyine olan etkisi üzerinde durulmamıştır.

Fatih KARIOĞLU’nun “Aile İşletmeleri Açısından Girişimci, Liderlik ve Önemi-ETSO’ya bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama” çalışmasında, değişen çevre şartlarının işletmeler üzerindeki etkisinin giderek arttığı göz önüne alındığında, işletme yöneticilerinin bu şartları önceden görüp, değerlendirebilme ve bu şartlara hızlı bir şekilde adapte olup, uyum gösterebilme yeteneklerinin işletmelerin geleceği açısından ne kadar önemli olduğu anlaşılır. Çalışmada, Erzurum’da faaliyet gösteren ve Erzurum

Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO) 'na kayıtlı, 10 kişiden fazla iş görene sahip aile işletmelerinin yöneticilerinin, girişimci liderlik özelliklerine ne derece sahip oldukları belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçta, ETSO'ya bağlı aile işletmeleri yöneticilerinin, girişimci liderlik yetenek düzeylerinin, günümüz koşullarına uyum sağlayacak ve hem büyüme hem de kalkınmaya öncülük edecek ideal girişimcilik yetenek düzeyinden düşük, ancak, gelecek için ümit verici bir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada gerek Türkiye'deki gerekse çalışmanın yapıldığı yöre olan Erzurum İli'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşmaları ve başarılarına olan etkisi konusunda çalışma yapılmamıştır.

Nevin YÖRÜK tarafından hazırlanan makalenin başlığı “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Halka Açılmanın Finansal Başarı Üzerine Etkisi: Halka Açık Bir Aile İşletmesi Üzerinde Vak'a Çalışması”dır. Çalışmada halka açık aile işletmelerinin kurumsallaşmaya bakışları ve kurumsallaşmanın finansal değerlerine yansımaları konularına değinilmiştir. Çalışmada, özellikle halka açık aile işletmelerinin kurumsallaşması üzerinde durulurken, küçük ve orta büyüklükteki aile işletmelerinin başarısında kurumsallaşmanın önemi konusunda çalışma yapılmamıştır.

Cemil ULUKAN'ın hazırladığı “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi” isimli çalışma, ekonomik sistem içinde faaliyet gösteren tüm işletmelerin kurumsallaşmasına yönelik hazırlanmış ve işletmelerde faaliyet gösteren ister girişimci ister profesyonel olsun yöneticilerin kurumsallaşmaya olan yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Çalışmada, girişimci ve profesyonel yöneticiler açısından kurumsallaşma incelenmiş, ancak kurumsallaşmanın işletmelerin başarılarına olan etkisi dikkate alınmamıştır.

Aile işletmeleri ile ilgili yüksek lisans ve doktora çalışmalarına rastlanmış ancak aile işletmelerinin kurumsallaşmasına yönelik pek az çalışma bulunmuştur. Ülkemizde yapılan çalışmalar daha çok kurumsallaşma ve özellikle eğitim kurumlarının kurumsallaşmasına yönelik çalışmalara rastlanmıştır. Aile işletmelerinin ülkemizde son yıllarda öneminin gittikçe artması, aile işletmelerinin kurucu girişimcilerinin işletmenin yönetiminden çeşitli sebeplerle; ölüm, hastalık gibi; ayrılması, sonraki nesillerin yönetimde yaşadıkları sorunları ortaya çıkarmış ve aile işletmelerini sıkıntıya sokmaya başlamıştır. İncelenen çalışmalarda aile işletmelerinin yapısal özelliklerini ortaya koyan ve kurumsallaşabilmeleri için izlemeleri gereken yollar çizilmiş ancak kurumsallaşmaları ile bu tür aile işletmelerinin başarıları arasında bir ilişki

kurulmamıştır. Özellikle Aydın İli'nde faaliyet gösteren aile işletmelerine ve kurumsallaşmalarına yönelik herhangi bir alan çalışmasına rastlanmamıştır.

Burcu ÇANACIK'ın “Marmara Bölgesi'nde Bulunan Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Çevreyi İnceleme ve Kurumsallaşma Olgusunun Yorumlanması” başlığını taşıyan çalışmada, Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren orta ölçekli aile işletmeleri tespit edilerek, çevreyle olan ilişkilerini ve çevreye olan duyarlılıkları incelenmiş, kurumsallaşmış olan işletmelerin çevreye olan bakışındaki farklılar ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Aile işletmelerinin başarılarına olan etkileri sadece çevresel boyutu ile incelenmiştir.

Hakan KAÇAR'ın “Aile İşletmeleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma” başlığını taşıyan çalışmasında aile işletmeleri ve bu işletmelerin kurumsallaşmaya olan ihtiyaçları teorik olarak incelenmiştir. Çalışmada, aile işletmelerinin kurumsallaşmaya olan bakışları, kurumsallaşmanın aile işletmeleri için önemi anlatılırken, aile işletmelerinin başarısına olan katkısına değinilmemiştir.

Bülent OKUR'un “Ulusal ve Uluslararası işletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerinin Mukayesesine İlişkin Bir Araştırma” başlıklı çalışmasında işletmelerin aile işletmeleri olup olmadıklarına bakılmaksızın, tüm ulusal işletmelerin, uluslararası işletmelerle kurumsallaşma düzeylerinin karşılaştırılması yapılmıştır. Çalışmada, kurumsallaşmanın önemi ulusal ve uluslar arası nitelikteki işletmelerde karşılaştırmalı olarak incelenirken, işletmeler aile işletmesi boyutunda incelenmemiştir.

Ebru KARPUZOĞLU'nun hazırladığı “Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” isimli çalışmada aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerine yönelik bir alan çalışması yapılmış, ancak kurumsallaşmanın aile işletmelerinin başarısına nasıl ve hangi yönlerden yansıdığı üzerinde durulmamıştır.

Ebru KARPUZOĞLU'nun “Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma” adlı kitabında, aile işletmelerinin temel özellikleri ve yapısı hakkında bilgi verilmiş ve aile işletmelerinin kurumsallaşmalarına yönelik bir alan çalışması yapılmıştır. İstanbul'da imalat sektöründe 210 aile işletmesine uygulanan çalışmada, aile işletmelerinin kurumsallaşmaya bakışları ve hangi düzeyde kurumsallaşmayı başarabildikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Kurumsallaşma düzeylerinin işletmenin genel başarısına nasıl yansıdığı hakkında bir bilgi verilmemiştir.

Işın GÜLER'in "Aile İşletmelerinde Yönetimin Kurumsallaşması" başlığını taşıyan çalışması aile işletmelerinde özellikle yönetim anlayışı ve işletmenin devamlılığının sağlanması için yönetimde alınması gereken tavırlar üzerinde durulmuştur. Çalışmada, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sadece yönetime olan etkisi üzerinde durulmuştur. Oysa ki; aile işletmelerinde kurumsallaşma, işletmenin tüm birimleri ve çalışanlarının birlikte, bir bütün olarak kurumsallaşma kararı almaları ve uygulamaları ile başarı kazanılabilir. Çalışmada, kurumsallaşmanın sadece yönetsel başarıya olan katkısı olarak incelenmiştir.

Erdoğan YILMAZ'ın "Türkiye'de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümleri" başlığını taşıyan çalışmasında aile işletmeleri ve kurumsallaşmaları konularında sorunlar üzerinde durulmuştur. Çalışmada aile işletmelerinin kurumsallaşmalarının önündeki engeller incelenmiş, aile işletmelerinin kurumsallaşamamalarının sebepleri incelenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada, kurumsallaşmanın aile işletmelerinin başarısını hangi yönde etkilediği üzerinde durulmamıştır.

Uluslar arası denetim, vergi ve danışmanlık işletmesi PricewaterhouseCoopers'ın 2007-2008 dönemlerini kapsayan tarihlerde aile işletmeleri servisinin hazırladığı "bir farklılık yaratmak" isimli araştırmasına göre dünya üzerindeki aile işletmelerinin neredeyse yarısı, işlerinin gelecekteki yapısını ana hatlarıyla belirleyen bir plana sahip değiller. 28 ülkeden yaklaşık 1500 aile işletmesi üzerinde yapılan araştırmaya göre aile işletmeleri, küresel ekonomide kilit rol oynadığı belirtilmektedir.

Yurtdışındaki çalışmalar ise, daha çok örnek olaylar ve bunlardan hareketle hazırlanmış makaleler ve haberlerden oluşmaktadır.

ÇALIŞMANIN ANAHTAR KAVRAMLARI

Çalışmanın anahtar kavramları şunlardır:

Kurumsallaşma: Kurumsallaşma, işletmelerin önceden belirlemiş oldukları amaçlarına ulaşabilmek için işletmede çalışan en üst kademedeki personelden, en alt kademedeki personelin katılımıyla sağlanan kurallara dayalı ve herkes tarafından kabul edilen bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayan bir süreçtir.

Kurumsallaşma Biçimi: İşletmelerin önceden belirlemiş oldukları amaçlarına ulaşabilmek için işletmede çalışan en üst kademedeki personelden, en alt kademedeki

personelin katılımıyla sağlanan kurallara dayalı ve herkes tarafından kabul edilen bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayan bir sürecin nasıl ve hangi ölçütlerle gerçekleştiğinin belirlenmesidir. Çalışmamızda kurumsallaşma biçimleri formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk, tutarlılık başlıkları ile incelenmiştir.

Kurumsallaşma Düzeyi: İşletmelerde sistematik çalışma biçimlerinin kalitesi ve uygulanabilirliğini ifade etmektedir.

İşletme Başarısı: Belli bir dönem sonunda elde edilen çıktıya yani sonuca göre bir işletme amacının ya da amaçlarının ya da görevlerinin yerine getirilme derecesi ya da düzeyidir. Bu çalışmada işletme başarı biçimleri işlevsel başarı, çıktı başarısı ve yenilik-uyum başarısı olarak ele alınmıştır.

Toplam İşletme Başarısı: İşletmelerin tüm kurumsallaşma biçimlerini yerine getirerek, örgütsel ve örgütsel olmayan başarı biçimlerinde en yüksek katkıyı elde etmeleridir.

Başarı Ölçütü: İşletmelerin belli bir dönem sonunda elde ettikleri çıktının önceden belirlenmiş olan işletme değerleri ile karşılaştırılmasında kullanılan kriterlerdir.

Kurucu Girişimci: İşletmeyi ilk kuran, dolayısı ile işletmenin ilk sahibi olan kişi ya da kişilerdir. İşletmeyi kuran, büyümesini sağlayan, ilerleyen dönemlerde diğer nesillerle birlikte işletmede faaliyet gösteren, işletme içinde düzeni sağlayan, son sözü söyleyen, yetki ve sorumluluklarını çeşitli sebeplerle devretmekten çekinen, genellikle ailenin en büyüğü olan kişidir. Geleneksel aile işletmeleri bu birey merkezli çalışırlar.

Sonraki Girişimci: İlk sahip ya da sahiplerden sonraki sahip ya da sahiplerdir. Sonraki girişimciler, aileden gelen kişiler olabileceği gibi aile dışından kişiler de olabilir. Sonraki girişimcinin işletme içinde yöneticilik rolü zayıftır.

Kurucu Girişimci-Yönetici: İşletmeyi ilk kuran, işletmenin sahibi olan kişi ya da kişilerin aynı işletme içinde yöneticilik rolünü de üstlenen kişi ya da kişilerdir.

Sonraki Girişimci-Yönetici: İlk sahip ya da sahiplerden sonraki sahip ya da sahiplerin aynı işletme içinde yöneticilik rolünü de üstlenen kişi ya da kişilerdir. Sonraki girişimci-yönetici olan kişiler aileden gelen kişiler olabileceği gibi aile dışından kişiler de olabilir.

Yönetici: İşletmeyi kuran kurucu girişimci ve sonraki girişimcilerle hiçbir şekilde kan bağı olmayan kişilerin, aynı işletme içinde yöneticilik rolünü üstelenen kişilerdir.

Aile Bireyleri: Aile işletmelerinde faal olarak görev alsınlar ya da almasınlar kan bağı ya da evlilik ile aileye girmiş herkes aile bireyi olarak adlandırılır.

İşlev (Fonksiyon): İşletmelerin asıl faaliyet alanlarında etkinliklerini ve verimliliklerini arttırmak amacıyla işletmenin örgütsel yapısına uygun biçimde yapılacak olan işlerin sınıflandırılmasıdır.

Denetim: İşletmelerin belirli hesap dönemleri ile ilgili bilgilerinin önceden tespit edilmiş ölçütlerde doğruluğunu belirlemek üzere, tarafsızlık ilkesine uygun olarak kanıtların toplanması ve toplanan kanıtların değerlendirilerek bir rapor halinde ilgililere sunulması sürecidir.

ÇALIŞMANIN SAYILTILARI (Varsayımları)

Çalışmada doğruluğundan emin olunan, doğruluğunun test edilmesi maliyetli bulunan ve araştırma sorularının etkisi gibi nedenlerle soruna, değerlemeye ve kontrol değerlerine yönelik sayıtlılara aşağıda yer verilmiştir:

Çalışmanın sayıtlıları (varsayımları) şu başlıklar altında toplanabilir:

i- Çalışmaya katılacak olan işletmelerin tamamı aile işletmesidir.

İşletmelerin aile işletmesi olup olmadığı konusunda belirsizlikler olduğu için çalışmamıza giren tüm işletmelerin aile işletmesi oldukları varsayılmıştır. Çalışmamıza farkına varılmadan aile işletmesi olmayan işletmelerin girmesi durumunda bu işletmelerin aile işletmesi özelliklerini taşıyor oldukları varsayılmıştır.

ii- Aydın İli'nde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri birer aile işletmesi özelliği göstermektedir.

Çalışmamıza katılan aile işletmelerinin KOBİ olduğu varsayılmıştır. Çünkü aile işletmeleri bilançolarının aktif büyüklüklerinin ve çalıştırdıkları personel sayılarının sık olarak değişmesi ve dolayısı ile büyüklüğünün tespit edilememesi, çalışma grubumuza büyük bir aile işletmesi girse bile bu işletme KOBİ niteliğinde bir işletme olacağı varsayılmıştır.

iii- Aydın İli'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin özellikle kurucu girişimcileri, işe alımlarda duygusal davranabilmektedirler.

Kurucu girişimcilerin (ilk sahiplerin) aile bağı olan kişileri işe alırken duygusal davranmayacakları varsayılmıştır. Diğer bir deyişle, işe alımlarda tecrübe ve bilginin ölçüldüğü bir ortamın yaratıldığı düşünülmüştür.

iv- Aydın İli'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurucu girişimcilerin evlatlarının eğitim düzeyleri her nesilde artış göstermektedir.

Kurucu girişimcilerden sonraki neslin eğitim düzeyi bir önceki nesile göre artış gösterdiği düşünülmüştür. Çünkü kurucu girişimciden sonraki nesillerin eğitim düzeyleri yüksek olduğu için işletmenin kurumsallaşmasının da bu yüksek eğitim düzeyine bağlı olarak artacağı varsayılmıştır.

ÇALIŞMANIN KISITLAMALARI (SINIRLAMALARI)

Çalışmamızın kısıtlamaları aşağıdakilerden oluşmuştur:

- i- Çalışma Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.
- ii- Aydın İli'nde faaliyet gösteren işletmelerin tamamına ulaşmak zaman ve maliyet unsurları dikkate alındığında önemli bir kısıtlama ortaya çıkmıştır.
- iii- Çalışmaya konu işletmelerin kurumsallaşma çabaları, sermayenin mülkiyeti açısından sadece özel kesim işletmelerden seçilmiştir.

ÇALIŞMANIN PLANI

Çalışma dört bölümden oluşmuştur. Çalışmanın birinci bölümünü genel olarak aile işletmesi kavramı oluşturmuştur. Bu bölümde aile, işletme, aile işletmeleri kavramları ayrıntılı olarak ele alındıktan sonra aile işletmelerinin kurulma nedenleri, özellikleri, yaşam evreleri, güç odakları, aile işletmelerinde yaşanan çatışmalar ve nedenleri, aile işletmelerinin üstünlükleri ve zayıflıkları tartışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümü olan kurumsallaşma kavramı, süreci ve kurumsallaşmanın aile işletmelerinin başarılarına etkisi oluşturmuştur. Bu bölümde kurumsallaşma ve önemi, kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsallaşma biçimleri, Türkiye'de aile işletmelerinin kurumsallaşma durumu, kurumsallaşma düzeyinin ölçütleri, kurumsallaşma düzeyi ve öğeleri, kurumsallaşma sürecinde bireylere düşen görevler ve karşılaşılan güçlükler, kurumsallaşmanın yarar ve sakıncaları, Türkiye'de

aile işletmelerinin Kurumsallaşma durumu incelenmiştir. Kurumsallaşmanın aile işletmelerinin başarısına etkisi ise başarı ve işletme başarısı kavramları, başarı ölçütleri, işletme başarı biçimleri, kurumsallaşma ve başarı ilişkisi, kurumsallaşmanın aile işletmelerinin başarısına etkisi, kurumsallaşmayı engelleyen unsurlar tartışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü olan aile işletmelerinde kurumsallaşma aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinin temel gerekleri olan aile anayasası, gelecek nesillerin yetiştirilmesi, yönetimin devri, ücretlendirme ve kayırmacılık tartışılırken, kurumsallaşma sürecinin yardımcı gerekleri olan profesyonellerden destek alınmasının önemi, iç denetim ihtiyacı, finansal kaynaklar vurgulanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, Aydın Ticaret Odası'na kayıtlı aile işletmeleri üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve soruların niteliği, araştırmanın materyal ve yöntemi üzerinde durulmuş ve elde edilen bulgular tespit edilerek sonuçlar değerlendirilmiştir.

Sonuç ve önerilerde ise araştırma sonunda elde edilen bulgular doğrultusunda önemli görülen sonuçlar belirtilmiş ve çözüm önerileri geliştirilmiştir.

1. BÖLÜM: GENEL OLARAK AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI

1.1. AİLE KAVRAMI

Aile, insan yaşamının en önemli olgularından biridir. Aile, insanı sadece yaşam tarzı ile değil, kalıtsal bazı özellikleri ile de etkileyen en önemli olgudur. İnsan yaşamının herhangi bir noktasında ailesini değiştirmek ya da aileyi ya da etkilerini görmezden gelmek isteyebilir. Ancak gerek kalıtsal, gerekse yaşam tarzları insanın benliğine öylesine siner ki, ailenin kişiyi rahatsız eden davranış biçimleri bir de bakmışsınız sizin davranışınız olmuştur. Ailenizin yaşam biçimi ve değerleri genellikle sizin de değerleriniz olur. Belki de bu nedenle yirmili yaşlarda anne babamızı hep değiştirmek ister, onları anlamakta güçlük çekerken, kırklı yaşlara geldiğimizde aslında onların ne kadar haklı olduklarını düşünmeye başlarız.

Aile, özünde anne-baba ve çocuklardan oluşan, duygusallığın hâkim olduğu, kan bağının belirleyici olduğu, karşılıklı korumanın öne çıktığı, toplumun en küçük sosyal yapı taşıdır. Evlenen iki kişinin kendi yetişme dönemlerinden edindikleri deneyimler, yaşam biçiminin oluşmasında belirleyici olur. Böylece aile, toplum temel yapı taşı olarak kendisine has geleneğini, kültürünü oluşturur ve topluma bu anlamda katkı sağlar

Temel görevi varlığını, birliğini, sürekliliğini korumak olan aile, çocuklarını en iyi biçimde yetiştirmek suretiyle hem kendi geleceğini sağlama almaya çalışır ve görevini yerine getirir, hem de toplum içindeki rolünü oynamaya çalışır. Ailenin ekonomik olarak geçimini sürdürmesi, aile üyelerinden birinin, genellikle babanın herhangi bir iş ile uğraşması ile olur. Aile bireylerinden herhangi birinin iş kurması, kendisine has yeni bir geçinme aracı olarak işin gelişmesi ve zamanla aileden diğer üyelerin de işin içinde yer almaları, aile işletmelerini oluşturur. Böylece aile işletmesi tanımlarının özünde aile kavramı yer almaktadır (Fındıkçı, 2005).

Yapılan çalışmalar gösteriyor ki, Doğu Kültürü'nün hakîm olduğu, geleneklerine bağlı ülkelerde ailelerin ya da çocukların her kaçınıcı yaşlarında olurlarsa olsunlar birbirlerine sırt dönmeleri oldukça güçtür. Bu nedenle birbirlerine bağlı, olaylar karşısında duygusal yönleri ağır basan bireyler olurlar. Kendi içlerinde sorunlar yaşasalar da, üçüncü kişilere karşı birlikte olduklarını, sorun yaşamadıklarını ya da sorunları çözümlediklerini ispat edermişçesine daha da kenetlenirler. Bu nedenlerden dolayı geleneklerine bağlı ülkelerde aile işletmelerinin, toplumsal bir kültüre bağlı olmayan ülkelere göre çok daha uzun ömürlü oldukları görülmektedir.

1.2. İŞLETME KAVRAMI

İşletme Bilimi, işletmeleri ilgilendiren iç ve dış olayların açıklanması, çözümlenmesi ve sistemleştirilmesinin yanında, işletmelerin toplum içindeki yerini belirleme işlevini görür. Ekonomik yaşamın ve ekonomik faaliyetlerin çıkış noktası insan gereksinme ve istekleridir. İşletmelerin temel işlevi değişik boyutlardaki insan gereksinme ve isteklerinin giderilmesidir. Gereksinmelerin değişimine ve gelişimine bağlı olarak işletmelerin ortaya koyduğu ürünler de yenilenir. İnsan gereksinmelerini giderme özelliğine sahip mal ve hizmetlere ekonomik mal ve hizmetler denir. Mal ve hizmetlerin üretimi için, emek, doğa, sermaye, teknoloji ve girişimci olarak sıraladığımız üretim faktörleri bir araya getirilir. İnsan gereksinme ve isteklerini gidermeye yarayan araba, kalem, televizyon gibi somut araçlara mal denir. Mallar değişik ölçülere göre sınıflandırılır. İnsan gereksinmelerini karşılamakla birlikte, somut olmayan araçlara hizmetler diyoruz. Oteller, bankalar ya da hastaneler hizmet üreten işletmelerdir. Mal ve hizmetlerin kullanımı ile tüketim ortaya çıkar. (Karalar, 2005)

İşletmelerin başarılı olmasında ve sağlıklı kararlar alınmasında temel koşul, ne yapılacağına bilinmesidir. İşletmelerin bilinen genel amaçları, kâr elde etmek, topluma

hizmet etmek, işletmenin varlığını sürekli kılmaktadır. İşletmelerin özel amaçları, sosyal sorumluluk, çevrecilik, kaliteli ve nitelikli bir çalışma ortamı, çalışanlara daha iyi ücret, çevre koşullarına uyum, uluslar arası ilişkiler olarak sıralanabilir. İşletmelerin işlevlerini genel veya özel amaçları şekillendirir.

İşletmenin temel işlevleri, yönetim, üretim, pazarlama, finansman, muhasebe, insankaynakları, araştırma-geliştirme, halkla ilişkiler gibi işlevlerdir. Günümüzdeki gelişmeler, işletmecilik işlevleri ve uygulamalarında yenilikleri zorunlu kılmıştır. Klasik işlevlerin yanı sıra, çağdaş, global ve rekabetçi anlayışın gerektirdiği işlevler de büyük önem kazanmıştır. İnsan kaynakları, planlama, reklam ve promosyon, eğitim, kalite kontrol, uluslararası ilişkiler çağdaş işletmelerde sürdürülen işlevlerden bazılarıdır. Her işletme, çevresindeki kişi veya kurumlara karşı sorumludur. Bu sorumluluğun gereği olarak bu kişi veya kurumların çeşitli beklentileri ve gereksinmelerini karşılamak zorundadır. İşletmelerin çevre ilişkileri ve sorumlulukları iç ve dış çevre olarak ayrılmıştır. İç çevre unsurları, işletmeyi doğrudan etkileyen ve karşılığında işletme faaliyetlerinden doğrudan etkilenen unsurlardır. İşletmelerin iç çevresinde yer alan temel unsurlar; sermaye sahipleri, yöneticiler ve yönetilenler yani çalışanlar ve onlardan kaynaklanan yönetim biçimi ya da örgüt kültürüdür. İşletmelerin dış çevresinde; devlet ve yasalar, tüketiciler, toplum yapısı ve kültürü, rakipler, tedarikçi işletmeler, diğer işletmeler ve tüm bu unsurların bir arada oluşturduğu piyasa koşulları yer alır (Örücü, 2003).

İşletmeler birbirinden farklı yapı ve özelliklere sahiptir. İşletmelerin gruplandırılmasında geçerli olan ölçütler; mal ve hizmet türü, üretim araçlarının mülkiyeti, hukuki yapıları, ulusal kökeni, işletmeler arası anlaşmalar ve diğerleridir.

Ülkemizde yayınlanan pek çok kaynakta birbirinden farklı işletme kavramı tanımlanmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır:

İşletmeler ve iş dünyası tüm insanların yaşamını etkiler. Tümümüz, işletme dünyası içine doğrudan ya da dolaylı olarak yer alınır ve işletmelerin sunduğu olanaklardan yararlanır. Sağlıklı bir işletme ve iş dünyası, insanlara daha yüksek bir gelir ve daha yüksek bir yaşam standardı sağlar. İşletme dünyası devingen, yaratıcı ve rekabetçidir. Hiç kimse bu dünyaya belli ölçülerle de olsa bağlı olmaktan kaçınmaz. Ülkelerdeki ekonomik yapıya göre özel işletmeler ve kamu işletmeleri ekonomide değişik ağırlıklarda yer alırlar. İnsanlarda bu dağılım çerçevesinde işletmelerle ilişkilerini düzenlerler (Karalar vd., 2005)

İşletme bilimi, işletmelerin kuruluşundan, finansmanlarından üretimlerinden, üretim araçlarının sağlanmasından, üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanmasından, ussal bir biçimde örgütlenip, yönetilmelerinden ve işletmelerde geçen parasal olayların hesaplarla saptanmasından söz eden bir bilimdir (Karalar, 2005).

Belirli ölçüde kâr elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla üretim faktörlerini bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getiren ve toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal bir kuruluştur (Sabuncuoğlu, Tokol, 1997).

İşletme biliminde önde gelen isimler, işletme dendiğinde “başlıca görevi insan ihtiyaçlarını tatmine elverişli iktisadi mal ve hizmetleri üretmek olan, ekonomik, teknik ve hukuki birimler” anlaşılması gerektiğini savunurken, bazıları “ insanların ihtiyaçlarını doğrudan veya dolaylı olarak karşılamak amacıyla işleyen veya işletilen her iktisadi birim” şeklinde tanımlarlar (Mucuk, 1998).

Üretim faktörlerini en iyi bir şekilde birleştirmek suretiyle, mal veya hizmet üretilip pazarlayan kâr, sosyal fayda ve devamlılık amacı güden ekonomik ünitelere işletme adı verilir. Tarihte bilinen en eski ekonomik birim olan ev ekonomisi, aile bireylerinin tükettikleri her şeyi bizzat ürettikleri bir birimi oluşturmaktaydı. Değişim ekonomisinin gelişmesi ve işin içine değişim aracı olarak paranın girmesi, ev ekonomilerinin üretim olanaklarını günden güne azaltmış ve bunun yerine daha çok tüketimde bulunan ev ekonomisi tipi ile daha çok üretimde bulunan işletme biriminin ortaya çıkması sonucunu doğurmuştur (Örücü, 2003).

“Hitler Almanyası” döneminde yetişmiş, Türkiye’de üniversite düzeyinde işletme eğitiminin ilk kez İstanbul Üniversitesi’nde, 1936 yılında kuruluşundan itibaren İktisat fakültesi’nde verilmesinde, ilk nesil işletme eğitimcilerinin yetiştirilmesinde ve çeviri de olsa işletmeyle ilgili ilk Türkçe eserlerin yayınlanmasında öncülük eden Alfred ISAAC’a göre işletme (Mucuk, 1998), üretim faaliyetlerinde bulunan ve ihtiyaçların tatminine doğrudan veya dolaylı katılan her iktisadi birime verilen addır.

Tanımlarda temel unsur, birilerinin insan ihtiyaçlarını tespit ederek bu ihtiyaçları karşılayabilmek amacıyla, üretime başlaması ve üretimi gerçekleştirebilmeleri için üretim faktörlerini bir araya en uygun şartlarda getirebilmesidir. Üretim faktörlerinden bahsetmek gerekirse, ekonomik sistem içinde işletmelerin üretimde kullandıkları tüm değerlere *üretim faktörü* adı verilmektedir. Bu değerler, toprak ya da doğal kaynaklar,

girişimci, sermaye, emek ya da insan gücü ve son yıllarda bunlara eklenen bir unsur teknolojidir. Girişimci bu temel değerleri en uygun şartlarda sağlayarak, tek amaç için bunları kullanarak, nihai tüketici denilen son kullanıcılara, ürünü istedikleri fiyattan, istedikleri, zamanda, istedikleri miktar ve kalitede sunmaya çalışacaklardır.

Girişimci kullandığı her üretim faktöründen işletme için öncelikle en yüksek kârı elde etmeye çalışırken, bu unsurların kullanımından da kazanç elde edecektir. Örneğin, doğal kaynakları üretime dahil etmesi durumunda rant elde edecektir. Girişimci olarak kendini üretim sürecine dahil ederse kâr elde edecek, sermayesini üretimde kullanırsa faiz kazancı elde edecek, eğer emeğini ortaya koyarsa bu kez kazancı ücret olacaktır. Teknolojiyi üretime dahil ettiğinde ise kazancı kaliteli ürün ve zaman olacaktır.

İşletmelerde temel amaçlara ulaşmanın zaman zaman sıkıntılara neden olduğu bilinmektedir. Çalışanların ve yöneticilerin fikir ayrılıklarından kaynaklanan sorunların yaşanmasına neden olabilir. Ancak aile işletmelerinde bu temelli çıkan sorunlar, aile işletmelerin yapısal özelliklerinden kaynaklanan unsurlarla da birleşince, diğer işletmelerden ayrılan ve çözümü zaman zaman ayrılıklarla sonuçlanan durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tüm bu tanımlar ışığı altında işletme, bir yatırım düşüncesinin oluştuğu, bu yatırımın yapılabilirliğinin çeşitli yöntemlerle etüd edildiği, bir proje oluşturularak, bu projeyi gerçekleştirmek için üretim faktörlerini bir araya getirerek, kâr elde etmek, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve devamlılıklarını sağlamak amacıyla mal ya da hizmet üreten, pazarlayan dinamik, ekonomik ve sosyal kuruluşlardır.

1.3. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI

Aile işletmelerinin net olarak bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Çünkü aile işletmelerinin tüm özelliklerini ve işlevlerini kapsayacak bir tanım oluşturmak mümkün değildir. Aile işletmesi dendiğinde ilk akla gelen, bir aile bireyinin girişimiyle kurulan, daha sonraki yıllarda ailedeki diğer bireylerinde bu işletmede yer aldığı işletme türüdür.

Araştırmalar, sadece Türkiye’de değil dünyanın hemen hemen tüm ülkelerinde aile işletmelerinin ülke içinde faaliyet gösteren toplam işletme sayısına olan oranı oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Dünya ülkeleri içinde aile işletmelerinin ülke ekonomisi içindeki yerleri aşağıdaki tabloda görülmektedir. Bazı ülkelerde aile işletmelerinin ülkedeki tüm faal diğer işletmeler içindeki payları, bu payların GSMH ve

toplam işgücü oranı görülmektedir. Buna göre İtalya’da faaliyet gösteren işletmelerin %99’u, İspanya’da faaliyet gösteren işletmelerin %71’i, Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin ise yaklaşık %90’ı aile işletmesi yapısında olan işletmelerdir.

Çizelge 1: Dünya’da Aile İşletmelerinin Ülke Ekonomileri İçindeki Yeri

Ülke	Aile İşletmelerinin Ülkelerdeki Tüm İşletmelere Oranı (%)	Ülkenin GSMH’si İçindeki Oranı (%)	Ülkedeki Toplam İşgücüne Oranı (%)
İtalya	99	75	55
A.B.D	90	60	60
Almanya	80	66	75
Meksika	80	55	73
Avustralya	75	63	50
Şili	75	60	65
İspanya	71	65	60
İngiltere	70	60	50
Türkiye	90	65	40

Kaynak: Bellet, W. (Nov. 1996). “The Family Connection”, The Economist: 61; “Aile İşletmeleri Zorlanacak”, Sabah (27 Mart 1996).

Gerek ülkemizde, gerekse dünyadaki diğer ülkelerde aile işletmelerinin payı, faal işletmelerin içinde büyük bir yere sahip olduğu görülmektedir. Pek çok akademisyen aile işletmesi kavramını yapısal özelliklerini dikkate alarak farklı biçimde tanımlamıştır. Bu nedenle kaynaklarda farklı pek çok aile işletmesi tanımıyla karşılaşılmaktadır.

Bazı akademisyenler aile işletmelerini “En az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin ve işletmenin amaçları ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmelerdir.” olarak tanımlar (Donnelly, 1994).

Çeşitli kitaplarda pek çok aile işletmesi tanımı ile karşılaşılabılır:

Aile işletmesi, “Yönetmel pozisyonlarda aile üyelerinin olması, işletme hisselerinin çoğunun aile üyelerinde bulunması, ürün veya hizmet özelliklerinin aile adı ile özdeşleşmesi, işletmelerin politika oluşturmalarında ailenin kontrolünün olduğu bir sözleşme olması ve aile isminin toplumda işletme ile bütünleşmesi şartlarına bağlı olarak kurulan birimlerdir” (Dailey, Reusling, Demong, 1977).

“Aile işletmesi tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen ve kâr dağıtımının ailenin kontrolünde olduğu işletmelerdir.” (Akıngüç Günver, 2002).

Aile işletmesi, “Ailenin servetini dağıtmamak için kurulan özel bir işletme biçimidir.” (Akıngüç Günver, 2002).

Kabul görmüş bir yaklaşıma göre, aile bireylerinin bir işletmenin faaliyetinde bir araya gelmesi, işletmenin “Aile İşletmesi” olarak adlandırılması için yeterlidir (Tagiuri, 1992).

Özalp’e (1971) göre aile işletmesi; aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu bir ferdin işletmenin başında bulunması, o işletmenin “aile işletmesi” olarak değerlendirilmesi için yeterli bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Aile işletmesi, birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu bir işletmedir. Aile; kan bağı, evlilik ya da ömür boyu bağlılık yoluyla birbirleriyle ilişkisi olan insanlar anlamında ele alınabilir (Cox,1996).

Bir aile işletmesi, sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu bir işletmedir (Rosenblatt vd.,1990).

“Aile işletmesi” kavramına aile servetinin mülkiyeti açısından bakan tanımlara da rastlanmaktadır. Buna göre, Karlof (1993) aile işletmesi, ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir işletme biçimi olduğunu yazarken, Feyzoğlu (1990) daha çok zirai taşınmazların parçalanmasına engel olmak amacıyla akrabalar arasında kurulan ve terekedeki (ölen kişinin mal varlığı) miras paylarının tümünü veya bir kısmını bırakmak ya da ortaya başka mallar koymak suretiyle kurulan tüzel kişiliği bulunmayan bir ortaklık şeklindedir şeklinde tanımlamıştır. Aile işletmelerine yönelik bir başka tanım Potobsky (1992) tarafından yapılmıştır. Potobsky, çalışan işgücünün kan bağı ile ilgisini ele almaktadır. O’na göre, aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, aile işletmeleridir.

Burada belirtilmesi gereken nokta, aile üyelerinin kurucu ortağın (girişimcinin) çocukları ile sınırlı olduğu hususudur. Aile işletmelerine, yönetimdeki hakimiyet açısından bakan bir tanıma göre, yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin işletmenin en az %10 hissesine sahip olması işletmelerin aile işletmesi olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsurlardır (Bozkurt,1997).

Chua vd. (1999), bir işletmenin aile işletmesi olması için sadece aile bireylerinin var olması yeterli değildir. Ancak üzerinde önemle durulan iki nokta vardır. Bunlar, girişimcinin ailenin geçimini sağlayan ve ailenin geleceğini güvence altına alan kişi

olduğu, bir işletmede sadece girişimcinin mevcut olmasının o işletmeyi aile işletmesi yapmaktan ziyade patron işletmesi yapacağı hususudur. Bundan yola çıkarak varılan son tanım, aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin işletmenin başında bulunması ve en az iki nesilin işletme yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan işletmedir.

Buna göre, çalışmamızda aile işletmesi, “en az iki nesilin örgütte çalıştığı, işletmenin kurulmasındaki amacın ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan en büyük aile bireyinin işletmei idare ettiği, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde aile üyelerinin yer aldığı veya kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ekonomik, sosyal ve dinamik birimlerdir” tanımı temel alınmaktadır.

Çalışmamızda aile işletmesi denildiğinde birden fazla neslin birlikte çalıştığı, yönetimin ailenin en büyük bireyinde olduğu yani işletmeyi kuran kurucu girişimci dediğimiz kişide olduğu, amacın diğer işletmelerden farklı olarak ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan ekonomik, sosyal ve dinamik birimler olarak algılanmaları gerekmektedir.

1.4. AİLE İŞLETMELERİNİN KURULMA NEDENLERİ VE ÖZELLİKLERİ

Birol UZUNAY’ın hazırladığı “İşletmeler ‘Aileden’ ” (Aksiyon, 2007) başlıklı haberinde Amerika’da 1640 yılında kurulup bugün onikinci nesil tarafından yönetilen birçok işletme olduğunu ifade etmektedir. Türkiye’de ise en eski aile işletmeleri 1870 yılında kurulmuş ve şimdilerde ancak dördüncü nesile ulaşabildiği bilinmektedir. Türkiye’nin en eski aile işletmelerinin genellikle gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oldukları görülmektedir. Boza, lokum, helva gibi Türk kültürünü yansıtan ürünler aile işletmelerinin de kazanç kapıları olmuştur.

Türkiye’nin en eski aile işletmelerinin 1870’li yıllardan itibaren kurulmaya başladığı bilinmektedir. Hacı Bekir Lokumları Hacı Bekir Bey, Vefa Bozacısı Hacı Sadık Bey, Çögenler Helva Rasih Efendi tarafından kuruldu. Mehmet Emin Botsalı’nın 1893’te kurduğu Teksima Tekstil, aile işletmelerinin kurduğu ilk sanayi işletmesi olma özelliği taşımaktadır. 1920’li yıllar ise aile işletmeleri için oldukça verimli yıllar oldu. 1923’te Kamil Koç, Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları, Tatko, Koç Holding, Kent Gıda kuruldu. (Aksiyon, 2007)

Yapılan çalışmalar, aile işletmelerinin en başarılı döneminin ilk 10 yıllık süreyi kapsadığını göstermektedir. Aile işletmeleri arasında ikinci nesile ancak üçte bir oranında işletme geçebiliyor. İkinci ve üçüncü nesillere geçebilen aile işletmelerinin ise oldukça az olduğunu ifade eden Dr. Ebru Karpuzoğlu'na göre aile işletmelerinde çok katı kurallar uygulanıyor ve bu katı kurallar aile bireyleri kadar profesyonelleri de biktiriyor.

İstihdam yaratmada, ülke ekonomisine katkı sağlamada, tüketici istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmede önemli bir fonksiyonu üstlenen işletmelerin kurulma nedenleri birbirinden farklıdır. Aile işletmelerinin kuruluşuna baktığımızda bir iş kurabilecek kadar birikimi olmayan, aile reisinin evini geçindirecek faaliyetlere girdiği görülür. Dönem dönem çabaları başarısızlıkla sonuçlansa da, aileyi geçindirebilme kaygısı aile reisini her seferinde daha azimli, yılmadan ticari faaliyetin içine iter. İşler zamanla iyi gitmeye başladığında ise işletmeye daha fazla sahiplenilir. Çünkü güçlükle kazanılanları kaybetme korkusu başlar. Gelinek noktayı korumak, gelecek nesillere mevcut yaşam standartlarını koruyan ya da daha da iyileştiren bir gelir kapısı bırakmak istenir.

Böylece aile işletmelerinin kurulma nedenleri önem sırasına göre şu başlıklar altında toplanabilir (Fındıkçı, 2005):

- 1- Ailenin geçimini sağlamak
- 2- Kendi işinin patronu olmak
- 3- Sosyal ve kültürel çevrede kendini kabul ettirebilmek
- 4- Ailenin geleceğini güvence altına almak
- 5- Miras bırakmak
- 6- Ailenin isminin gelecekte de yaşamasını sağlamak

Ailenin Geçimini Sağlamak. İşletmelerin ilk temel amacı kâr elde etmektir. Aile işletmelerinde ise ailenin büyüğü kâr elde etmekten çok ailenin günlük ihtiyaçlarını karşılayacak kadar kazanç elde etmeyi ister. Özellikle aile işletmesini kurduğu, sermayesinin yetersizliğine rağmen topladığı az miktarda parayı kurtarmak ve günlük geçimlerini sağlamak aile işletmelerinin kuruluş dönemlerinde ilk amaçtır.

Kendi İşinin Patronu Olmak. Kişiyi yeni firma kurmaya teşvik eden ikinci unsur, sahibi olunan işletmenin yönetiminde fiilen bulunmak ve kendi kendinin patronu

olmak, yani bağımsız hareket etmek, başkalarını sevk ve idare etmek isteğidir. Patronlarla yaşanan anlaşmazlıklar, istenilen kariyere çalışılan firmada ulaşmanın olanaksızlığı ve daha fazla karar verme yetkisine sahip olma isteği gibi nedenler girişimciliği destekler.

Sosyal ve Kültürel Çevrede Kendini Kabul Ettirebilmek. Aile bireylerinin içinde yaşadıkları koşullardan bir kısmı kişinin yeni firma kurmasını teşvik ederken, diğer bir kısmı engeller. Çalışılan kurumdaki ekonomik olanakların fırsat yaratması, uygun niteliklere sahip ortakların ortaya çıkması, yakın dostların firma sahibi olmaları veya başarı elde etmeleri..vb. kişileri yeni firma kurmak için teşvik ederken, yeterli sermayeye sahip olunmaması, güvenilecek kişilerin mevcut olmaması veya ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar...vb. ise yeni firma kurma arzusunun azalmasına neden olur. Dolayısıyla, itici güçlerin durdurucu güçlerden fazla olduğu noktada kişi yeni firma kurmaya teşebbüs edebilir.

Ailenin Geleceğini Güvence Altına Almak. Aile işletmesini kuran kişi, kendisinden sonra gelecek olan evlatlarına ve onların geleceklerine dair bir şeyler yapma çabasındadır. Bu çaba onlara iyi bir yaşam standardı sağlayarak gerçekleştirmeye çalışır. Böylece gelecekte onların yaşam kalitelerini güvence altına almış olur.

Miras Bırakmak. Aile bireylerinin geleceğini güvence altına almak aslında onlara iyi bir miras bırakmakla da sağlanabilir. Bu durumda, aile işletmesinin kurucusu, uzun yıllar zor şartlarda çalışarak edindiği serveti gelecekte evlatlarına miras bırakarak onların da bu serveti daha da büyütmelerini isteyecektir.

Ailenin İsmi Gelecekte de Yaşamasını Sağlamak. Bazı aile işletmeleri ekonomik sistem içinde öylesine uzun kalarak faaliyet gösterirler ki, zamanla işletmenin ismiyle ailenin ismi bir bütün olur ve birlikte anılmaya başlar.

Kısacası, aile işletmeyi kurmayı teşvik eden nedenler, ailenin mal varlığı ve geleceğini korumak, çocuklara miras bırakmak ve onlara iş olanağı yaratmak ile ilgilidir. Girişimci, çocuklarının geleceğini güvence altına almak ve ailenin geçimini sağlamak için firma kurma girişiminde bulunabilir (Gersick vd.,1997). Kurulan işletmede hem aile bireyleri istihdam edilir, hem de elde edilen gelir aile bireyleri arasında paylaşılır.

Her ne kadar bir işletme türü olsalar da aile işletmelerini, diğer işletmelerden ayırt eden temel bazı özellikler vardır. Bu özelliklerin farklılığının asıl sebebi, aile işletmelerinin tanımında karşılaşılan ifade zenginliği ve net olarak bir tanımın yapılamamasından kaynaklanıyor olabilir. Buna göre aile işletmelerinin temel özellikleri şöyle sıralanabilir (Ateş, 2009):

- 1- Aileden en az iki neslin işletme yönetiminde aktif olarak yer almaları.
- 2- İşletmenin çıkarları için belirlenen politikalar genellikle ailenin bütünlüğünü korumaya yöneliktir.
- 3- Aile işletmelerinin yönetiminde genellikle aile bağı olan kişilere öncelik tanınır.
- 4- İlk neslin evlatları genellikle yönetimde görev alırlar. Çocuklarının geleceğini güvence altında olduğunu bilmek aile bireylerini rahatlatır ve evlatlarının işletmeyi tanımasını için fırsat yaratırlar.
- 5- Kurucu girişimci ile birlikte işin kuruluşundan itibaren yanında bulunanlar ancak her hangi bir kan bağı bulunmayan yöneticilerin de çocukları yönetimde yer almaları sağlanarak sahiplenme ve gelişme sağlanmaya çalışılır. Aile işletmelerinde karşılaşılan çatışma sebeplerinde biri de bu özelliktir.
- 6- İşletmenin ismi ile ailenin ismi birlikte anılır ve birlikte gelişir.
- 7- İşletmede çalışan aile bireylerinin rolleri, aile yaşantılarındaki rollerle zaman zaman karışabilir.
- 8- Aile işletmelerde çalışan aile bireylerini koruyucu önlemler ve politikalar alınır. Yasal prosedürlerin uygulanmasında oldukça esnek davranılır.
- 9- Ailenin sosyal yaşamı, inançları, kültürü işletmede alınan kararları ve üretilen mal ve hizmetin kalitesini önemli ölçüde etkiler.
- 10- Özellikle kapalı aile işletmelerinde işletmede ve aile içinde olan her şey saklanır, paylaşılmaz. Sorun kendi içlerinde çözülmeye çalışılır.
- 11- Aile işletmelerinde uzmanlık, aile bağından sonra geldiği için personel genellikle aile bireylerinde ya da yakın akrabalarından seçilir. Karşılaşılan sorunlardan biri de bu özelliğin sebep olduğu bir sorundur.

12- Kurucu girişimci ile yönetici aynı kişide toplanmıştır. Yekti devri yapılmaz ya da çok zor ve sorunlu yapılır.

Her aile işletmesinde bu özelliklerin tamamının aranması mümkün değildir. Bu özelliklerden birkaç tanesinin varlığı, işletmelerin bir aile işletmesi olduğunun işareti olabilir. Özellikle kurumsallaşmayı tamamlamış olan aile işletmeleri, aile olmanın verdiği bazı duygusal özellikleri ortadan kaldırmayı başarmış ve yazılı kuralları olan büyük bir işletme özelliği taşımaya başlamış olabilir.

1.5. AİLE İŞLETMELERİNİN YAŞAM EVRELERİ

Aile işletmeleri, aile bireylerinin duygularıyla mantıklarının sürekli sorgulandığı zor kurumlardır. Pek çok aile bireyi duygularıyla mantığı arasında sağlıklı bir denge kuramadıkları için kendi içlerinde çatışmalar yaşamaktadırlar.

Tüm yetersizliklerle kurulan aile işletmeleri başarılı olur ya da olmazlar. Başarılı olunmadığı takdirde azimle tekrar bir çaba içine girilir. Aile işletmesi zamanla gelişir, büyür ve bir olgunluk dönemine girer. Eğer bu olgunluk döneminde yöneticiler, işletme içi dengeleri koruyabilirlerse, aile işletmesi uzun süre faaliyetlerine devam eder. Eğer yöneticiler, aile işletmesi işletme içinde ve dışında dengeleri sağlayamazsa, aile işletmeleri önce küçülür daha sonra da ya kapanır ya da el değiştirerek parçalanır.

Aile işletmelerinin kuruluşlarından faaliyet gösterdikleri döneme gelinceye kadar ki geçen sürede yaşanan olaylara, evrelere aile işletmelerinin yaşam evreleri adı verilir.

Aile işletmelerinin yaşam evreleri, diğer işletmelerinin yaşam evrelerinden çok daha önemlidir. Çünkü aile işletmelerinin gelecekte de faaliyet gösterebilmeleri, bu evreleri başarı ile geçebilmelerine bağlıdır. Diğer işletmelerde, evrelerin tamamlanamaması, bunun sonucunda işletmenin el değiştirmesi ya da parçalanması, işletmenin yapısal özelliği açısından önem taşımamaktadır.

Aile işletmelerinin dokuz yaşam evresi şunlardır (Fındıkçı, 2005):

- 1- İşe başlama
- 2- Başarı elde etme
- 3- Genişleme
- 4- Mülkiyet edinme

- 5- Doyum
- 6- Eski başarıları bekleme ve işlerin ters gittiğini anlama
- 7- Sistem arayışı ve profesyonelleşme
- 8- Yeni kuşaklara devir çabaları
- 9- Tasfiyedir.

1- İşe Başlama Evresi. Aile işletmelerinde işe başlama evresi çoğu kez azmin, ancak umutsuzlukların yoğun olduğu bir döneme rastlar. Girişimci çoğu kez Anadolu'nun küçük yerleşim yerlerinden şehre gelmiş, bir süre burada başkalarının yanında çalışmış, iş öğrenmiş, sonra çoğu zaman belki tesadüf denilebilecek bir durumda küçük bir tezgâh üzerinde işe başlamıştır. Pek çok kez sermayesi yetersiz olduğu için ortak iş yapmayı dememiş, ancak her biri başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Küçük miktarlarda küçük fiyatlarla mal satmaya başlamış böylelikle günlük ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmıştır. Bu süreçte azim, cesaret ve umutsuzluk duyguları yoğundur ve zaman zaman birbirlerine baskın gelirler. Başarısızlıklarla dolu uzun bir süreçtir.

2- Başarıyı Elde Etme Evresi. Zamanla satışlar artmış, kâr yükselmiş başarı elde edilmeye başlanmıştır. Bu evrede girişimci, işlerin yolunda olduğunun farkındadır, işi büyütmek istemekte ve bunun gerekli olduğunu düşünmektedir. Ancak bunu yapacak cesaret ilk aşamadaki gibi güçlü değildir. Geçmişte başına gelen talihsizlikler çok uzakta değildir. Yeni bir yenilgiden çıktıktan sonra tekrar aynı risklere girmeye çekinir. Bu nedenle bu süreç oldukça uzundur. Girişimci kolay kolay bu süreçten çıkmak istemez. Burada kendini güvende hisseder. Piyasayı tanıyordur. Müşterileri belirlenmiş, rakipleri hakkında bilgisi vardır.

3- Genişleme Evresi. Ancak bir süre sonra büyümenin kaçınılmaz olduğu fark edilir ve genişleme için faaliyete geçilir. Piyasayı tanıdıklarından genişleme kolay olur. Önce mal miktarı ve çeşitliliği artırılır. Bu evreye kadar geçen sürede çocuklar büyümüş işletmeye gelmeye başlamışlardır. Evlatlardan biri babaya yardım adına eğitimini yarıda bırakmış ve iş hayatına atılmıştır. Diğer kardeşler eğitimlerini tamamlar.

4- Mülkiyet Edinme Evresi. İşletmenin genişlemesi yeni binalar ve makineler demektir. Dolayısıyla büyüme, mülkiyet edinimini hızlandırır. Evler değiştirilir,

arabalar alınır, çocuklar evlenir. Genellikle aynı apartman içinde farklı dairelerde oturulur.

5- Doyum Evresi. İşler öyle iyidir ki yeni yatırımlar yapılır, üretim hacmi artırılır. Çalışan sayısı artar, yaşam standartları yükselir. Evlatlardan her biri bir işten sorumludur ancak başlarında babaları vardır. Torunların mevcut iş ile ilgili eğitim almaları için telkinlerde bulunulur. Kendilerine her türlü imkân sağlanır. Bu dönemde işi kuran girişimci işten uzaklaşmış, ancak sürekli kontrol etmektedir. Ekibin başında eğitimini yarıda bırakan babası ile birlikte işletmenin ilk yıllarında çalışan çocuk vardır. Kimse kimseye karşı sorumlu değil herkes üzerine düşen görevle ilgilenmektedir. İş hayatında herkes kendi hayatını yaşarken sosyal yaşamda da oldukça yüksek yaşam standartlarına rastlanır. Aile apartmanından ayrılış, çocukların en iyi okullarda okuması, eşlerin diledikleri gibi yaşamaları çocukların önüne geçilemez istekleri sorumsuz davranışları sonucu yaşanan olumsuzluklar, kişileri birbirinden uzaklaştırır. Doyum evresinde aile işletmelerinin kurucu girişimcileri ve çalışan diğer aile bireyleri, işletmenin faaliyetlerini ikinci plana almış, ailenin sosyal ve kültürel alandaki etkinlikleri ve yaşam standartlarını zorlayan bir yaşam biçimi içine girmişlerdir.

6- Eski Başarıları Bekleme ve İşlerin Ters Gittiğini Anlama Evresi. Bu noktada işlerde kardeşlerin sorumsuzlukları, yetersizlikleri, ilgisizlikleri, işleri birbirinin üzerine yıkma çabaları güvensizlik “biz böyle de yeteriz” gibi duygular ön plana çıkar ve zamanla işler kötüye gitmeye başlar. Mevcut müşteri profilleri ve ürünleriyle satış düzeylerini ve kârlılıklarını arttırabileceklerini düşünürler. Ancak gerek yönetimde, gerekse üretim ve maliyet alanlarında yenilemeye gitmeyen aile işletmelerinde, önce satışlar azalır, sonra personel değişimleri artar. Müşteri sayısı azalır. Yeni ürünleri ve teknolojiyi izleyemedikleri için işler kötüye gider. İşlerdeki olumsuzluk önce kardeşler arasını daha sonra onların eşlerini ve çocuklarını birbirinden uzaklaştırır. Ekibin başındaki kardeş işlerin ters gittiğinin farkındadır ama elinden bir şey gelmez.

7- Sistem Arayışı Evresi. Aile işletmesinin kurucu girişimcileri, aileyi ve kurumu bir arada tutacak önlemler arar. Bu aşamada diğer kardeşlerin paylarını alarak işletmeden ayrıldıkları görülür. Kalan kardeş yeniden bir yapılanmaya girer ve bu yapılanma içinde işi kendi evlatlarına devretmek vardır. Yapılan hataların tekrarlanmaması için kurumsallaşmaya çalışır. İşüçüncü kuşağa bırakır. Aile işletmelerinde, faaliyetlerini devam ettirebilmek için bazı önlemler alınması gerektiği düşüncesi ilk kez bu evrede anılmaya başlanır. Aile işletmelerinin devamlılıklarının

sağlanabilmesi için kurumsallaşma konusunda yapılabilecek olanlar araştırılır ve işletmeye uygun bir aile anayasası hazırlanmaya çalışılarak, kurumsallaşma konusunda ilk adımlar atılma başlanır. Eğer bu evrede alınan kararlar yerine getirilmezse işletmede işler kötüye gidebilir. Ancak sağlıklı hazırlanarak uygulamaya geçirilebilen bir aile anayasası ile aile işletmesi kurumsallaşmayı başlatarak, işletmeyi geleceğe taşıyabilir.

8- Yeni Kuşaklara Devir Çabaları Evresi. Yeni kuşaklara devir aşaması uzun ve zor bir aşamadır. Piyasayı tanımıyor işi bilmiyorlardır. Çok gençtirler ve okul yeni bitmiştir. İdealisttirler ancak ideallerin iş hayatında her zaman faydalı olamayacağını, yetmeyeceğini zamanla öğreneceklerdir. O güne kadar işlerin nasıl döndüğünü anlamayan üçüncü nesil işin başına geldiklerinde başka bir dünya ile karşılaşılır. Bu süreci başarıyla tamamlayan ve işletmeyi yeni kuşaklara devretmeyi başarabilen ikinci kuşak işletmeyi kurtarmıştır. Onlar için yeniden başarı elde etme süreci başlamıştır.

9- Tasfiye Evresi. Eğer işletmelerin yeni nesillere devri başarısızlıkla sonuçlanırsa işletmeyi ve bir ömürlük emeği gömmekten başka çare yoktur. Bu durumda işletme kapanır, aile bireyleri işletme üzerindeki yasal haklarını alırlar ve herkes kendine yeni bir yol çizmeye çalışır.

Aile işletmelerinde önemli olan işletmenin tasfiye aşamasına getirilmemesidir. İşlerin kötüye gittiği anlaşıldığında işletmenin gidişatı hakkında ısrar etmekten çok, durumu kurtarıcı önlemler alınması konusunda aile bireyleri ve çalışanları ikna ederek, alternatif çözüm öneri üzerinde işletme için en uygun çözümü ortaya koymak ve en kısa zamanda uygulamaya geçmektir.

1.6. AİLE İŞLETMELERİNDE GÜÇ ODAKLARI

Aile işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmalardan her aile bireyi aile işletmesi içinde farklı derecelerde yetki ve sorumluluk aldıkları bilinmektedir. Çalışmamıza katılan aile bireylerinden bazıları işletmeyi kuran, bazıları kuru olan işletmeyi devralan kişiler olurken, bazıları sadece hissedar olup faal olarak çalışmayan kişiler oldukları görülmüştür. Bu kişiler arasında daha pek çok aile bireyi aile işletmeleri içinde dolaylı ya da doğrudan görev almaktadırlar.

Aile işletmelerinde, aile bireyi olsun ya da olmasın, işletmelerin her kademesinde yer alan kişi ya da kişilere güç odakları adı verilir. Aile işletmelerinin yapısal özellikleri gereği iş ve aile bağlarını birlikte idare etmek gerekmektedir. Bu durumda aile işletmelerinde iki sistemden bahsedilebilir. Bunlardan birincisi aile

işletmelerinde duygusal karar alma mekanizmasını kontrol eden aile sistemi, ikincisi ise mantıksal karar alma mekanizmasını kontrol eden iş sistemidir.

Aile işletmelerinde bu iki sistemin sürekli çatışma halinde olması aile sistemini anlamaya çalışmak ve işletme disiplini sadece iş yerinde kalan boyutu ile irdelemeye çalışmakla sınırlı kalınmaktadır. Bu iki sistemin birlikte kullanılması bazı bilim adamlarınca çok işlevsel olmayacağı savunulurken, bazı bilim adamları da aile bağları ile bağlı kişilerin ilişkilerinin iş yaşamına olumlu etki yapabileceğini savunmaktadırlar.

Aile ve işletmenin farklı iki sistem olduğunu ve aile üyelerinin işe katılım konusunda birbirlerinden farklı olabileceğini kavram olarak benimsetmek gerekir. Hatta bazı durumlarda farklı sistemler için farklı roller ve görevler tanımlanabilir. Bu iki sistemi ayırmanın bir başka yöntemi ise işletme içinde çalışan aile üyelerini fiziki mekan ve işlevsel olarak ayırmaktır. Böylece örgütsel düzenleme ile aile üyeleri farklı işlevlere göre görev alarak iki sistemin birbiri içine geçmesi kısmen engellenmiş olur (Akıngüç Günver, 2002).

Aile işletmesi kavramı sadece aile ve işletme kavramlarından oluşmaz. Tanım incelendiğinde aile ve işletmeyi birlikte tutan bir mülkiyet kavramının varlığı da ortaya çıkar. Aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması için gerekli olan mülkiyet edinme çabası, aile işletmelerini ayakta tutar. Ancak aileyi, işletmeyi ve mülkiyeti bir arada tutabilmek ve bunları bir disiplin altına alabilmek için yönetimin de gerekli olduğu açıktır.

Türk Dil Kurumu'nun yayınlamış olduğu Genel Türkçe Sözlüğü'nde Arapça kökenli "Mülkiyet" kelimesinin karşılığı iyelik, sahiplik olarak ifade edilmiştir. Aile bireylerinin bir işletme kurarak bu işletmede hisse sahibi olmalarıyla karar alma mekanizmasında yer almaları mülkiyet sistemini getirmiştir.

Türk Dil Kurumu'nun yayınlamış olduğu aynı sözlükte "yönetim" kelimesinin karşılığı yönetme, işi çekip çevirme, idare olarak ifade edilmiştir. Gerek aile içinde, gerek işletmede, gerekse mülkiyetin kontrolünde her zaman her konuda yönetime ihtiyaç vardır. Bireylerin işletme içindeki rolleri, mülkiyet haklarından kaynaklanan rolleri ve aile bireyi olmalarından kaynaklanan rolleri zaman zaman çakışabilir ve sorunlar yaşanabilir. Tüm bu sistemlerin disipline edilebilmesi için yönetim şarttır. İşletme içinde karar alma mekanizmasında, oylamalarda yönetim sistemi aile işletmelerinin kaçınılmaz bir unsurudur.

Aile işletmelerinde aile, işletme, mülkiyet ve yönetim olmak üzere dört temel nokta vardır. Bunlar birbirlerini sürekli etkiler ve birbirlerinden etkilenirler. Davranışları karşı tarafın davranışlarından etkilenir. Bu da zaman zaman aralarında sorunların yaşanmasına neden olur. Bu dört nokta arasında iletişimi ve sağlıklı etkileşimi sağlayacak kişi ya da kişiler bulunabilir. Aile işletmelerinde bazen bir kişinin birden fazla güç odağı olması sorunları da beraberinde getirebilir.

Bu sorunların başında karar vermede güçlük, yönetimi devretmede sorunlar yaşanması, ücretlendirme politikasında yaşanan sorunlar olarak karşımıza çıkabilir. Örneğin, aile işletmesinin yönetici olarak bir babanın yönetimi bir profesyonele mi yoksa en büyük erkek evladına mı bırakacağı konusunda karar vermede güçlük yaşayacaktır. Ya da bir aile işletmesinde kardeşi çalışan yöneticinin ücretlendirme politikasını hazırlama konusunda sıkıntılar yaşayacaktır.

Aile, işletme, mülkiyet ve yönetim sistemlerinden kurulu bir aile işletmesinden birbirinden farklı ama bazen rollerin kesiştiği on altı güç noktası karşımıza çıkar. Ancak bir aile işletmesinde bu güç odaklarının hepsini aynı dönemde görmek mümkün değildir. Bu güç odakları, değişen ve sürekli büyüyen dinamik aile işletmeleri için asla durağan da değildir. Durağan olması ve bu güç odaklarının hiçbir zaman değişiklik göstermemesi ve uzun vadede değişikliğe uğramaması, işletmenin gelişmediğini, büyümediğini ve değişimlere açık olmadığını bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Aile işletmelerinde güç odakları aşağıdaki çizelgede verilmiştir (Çizelge 2).

Birinci sütun aile bireylerinin işletmedeki varlığını ifade eden sütundur. İkinci sütun aile işletmelerine hissedar olanları, dolayısıyla mülkiyet hakkı olanları ifade eder. Üçüncü sütunda aile bireyi olsun ya da olmasın işletmede faal olarak çalışanları ifade eder. Son sütunda ise işletmenin yönetim kademesini ifade etmektedir. Her sütunda yer alan artılar, aile üyesi olanları, eksiler ise aile üyesi olmayan bireyleri ifade etmektedir. Aile işletmesi dendiğinde çalışanların mutlaka aile bireyi olmasını beklemek zordur. Aile üyesi olmamasına rağmen hissedar olan ya da çalışan kişilere rastlanabileceği için güç odaklarının mutlaka aile bireyi olmasını beklemek doğru olmayabilir.

Çizelge 2: Aile İşletmelerinde Güç Odakları

Güç Odakları	Aile	Hissedar	Çalışan	Yönetici
1	+	+	+	+
2	+	+	+	-
3	+	+	-	-
4	+	-	-	-
5	-	+	+	+
6	-	-	+	+
7	-	-	-	+
8	+	+	-	+
9	+	-	+	+
10	+	-	-	+
11	-	+	-	-
12	-	+	-	+
13	-	-	+	-
14	+	-	+	-
15	-	-	-	-
16	-	+	+	-

(+): Aile Üyesi Olan

(-): Aile Üyesi Olmayan

Aile işletmelerinde rastlanan birçok güç odağı bulunmaktadır. Bu güç odakları aşağıda açıklanmıştır:

- 1- Aile üyesi, hissedar, çalışan ve karar alma mekanizmasında yer alan kişilerdir. Genellikle işi kuran, girişimci kişilerin oluşturduğu gruptur.
- 2- Aile üyesi olan, aynı zamanda hissedar ve işletmede çalışan ancak karar alma mekanizmasında yer almayan kişilerdir. Yöneticilik, liderlik vasıfları olmayan aile bireylerinin oluşturdukları gruptur.
- 3- Aile üyesi ve hissedar olan ancak işletmede çalışmayan ve karar alma mekanizmasında yer almayan kişilerdir. Sadece ortaklıkta yer alan aile bireyleri, yapılan işlerden habersiz sadece ortak görünümünde olan gruptur.
- 4- Sadece aile üyesi olup, ne hissedar, ne işletmede çalışan, ne de yöneticilik yapan kişilerdir. Bu kişilerin işletmeyle hiçbir alakası yoktur. Özellikle yeni doğan aile bireyleri işletmeye dahil edilene dek ya da bireylerin bilinçli olarak bu sistemden kendi iradeleriyle uzak kalmayı tercih eden gruptur.
- 5- Aile üyesi olmayan ancak, işletmeye ortak olan, orada çalışan ve karar alma mekanizmasında yer alan kişilerdir. Bunlar dışarıdan işletmeye dahil edilen ortaklardır. Eğer yöneticilik vasıflarını taşıdıkları görülürse yönetimde de yer alırlar.

- 6- Aile üyesi ve hissedar olmayan ancak işletmede fiilen çalışan ve yöneticilik de yapan kişilerdir.
- 7- Ne aile üyesi, ne hissedar ne de çalışan olmasına rağmen sadece yönetimde yer alan kişilerdir. İşletmelerin dışarıdan sağladıkları danışmanlık hizmetlerini veren profesyonel yöneticiler bu grupta yer alırlar.
- 8- Aile üyesi ve hissedar olmasına karşın işletmede fiilen çalışmayan ancak yönetimde söz sahibi olan kişilerdir. Bu kişiler genellikle işletmenin ilk kurucularıdır. İş yaşamından kendini çekmiş ancak manen işletmenin yanında olan kişilerdir.
- 9- Aile üyesi olan ancak hissedar olmayan ama işletmede çalışan ve yönetimde yer alan kişilerdir.
- 10- Aile üyesi olan, yönetimde yer alan ancak hissedar olmayan ve işletmede çalışmayan kişilerin oluşturduğu gruptur. Yöneticilik, liderlik vasıflarını taşıyan aile üyelerinin karar alma mekanizmasında yer alan kişiler bu gruptadır.
- 11- Sadece hissedar olan, aile üyesi, işletmede çalışan ve yönetimde yer almayan kişilerin oluşturduğu gruptur. Özellikle halka açık aile işletmelerinde tüm hissedarlar bu grupta yer alırlar.
- 12- Hissedar ve yönetici olan ancak aile bireyi olmayan ve işletmede fiilen çalışmayan kişilerin oluşturdukları gruptur.
- 13- İşletmede fiilen çalışan ancak ne aile bireyi olan ne de hissedar ve yönetici olan kişilerin oluşturdukları gruptur. Bu grupta yer alan kişiler sadece işletmede çalışan iş görenler olup, hiçbir vasıfları yoktur.
- 14- Hissedar ve yönetici olmayan ancak işletmede fiilen çalışan ve aile bireyi olan kişilerin oluşturdukları gruptur. Özellikle kurumsallaşmış aile işletmelerinde aile bireylerinin sınındığı, yeteneklerinin ölçüldüğü aşamada yer alan kişilerin ya da hiçbir vasfının olmadığı anlaşılan, sadece aile bireyi olmasından kaynaklanan bir hakla işletmede çalışanlar bu grupta yer alırlar.
- 15- Ne aile bireyi, ne hissedar, ne çalışan ne de yönetimde yer alan kişilerin oluşturduğu gruptur. Bu grupta yer alan kişiler aile işletmelerinin muhatap oldukları, işletme ile ilgilenen kişilerdir. Müşteriler, rakip firmalar, sendikalar,

meslek odaları, sivil toplum kuruluşları, yatırım yapmayı düşünen tasarruf sahipleri bu grupta yer alırlar.

16- Aile bireyi ve yönetici olmayan ancak hissedar ve işletmede fiilen çalışan kişilerden oluşan gruptur.

Her ailede bu güç odaklarının tamamı bulunmayabilir. Ancak sözü edilen güç odaklarından mutlak bazıları vardır. Bu odaklarda yer alan kişilerin amaçları ve temsil ettikleri güçler birbirlerinden farklı olduğu için aile işletmelerinden de farklı beklentiler içinde olurlar. Beklentiler farklı olunca kişiler arası çatışmalar da kaçınılmaz olur. Hatta bir kişinin birden fazla odak noktasında yer alması ve rollerinin olması, aynı kişinin kendi içinde çatışma halinde olmasına bile neden olabilir.

Aile işletmelerinde ortaya çıkan çatışmaları kontrol altına alabilmek için öncelikle çatışmanın tüm gruplarda yer alan bireyler tarafından kabul edilmesi gerekir. İkinci aşamada ise çatışmaların kaynağının belirlenmesi şarttır.

1.7. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN ÇATIŞMALAR VE NEDENLERİ

Birbirine taban tabana zıt iki sistem olan aile ve iş hayatının örtüşmesi oldukça güçtür. Çünkü her ikisi de farklı dinamikleri ve amaçları olan olgulardır. Bir de bu sisteme mülkiyet ve yönetim sistemleri de girince, aile işletmelerinde disiplini kurmak, işletmelerin ömrünü uzatmak oldukça güçleşmektedir.

Ailenin amaçları işletmenin amaçları ile çelişir. Ailenin amacı, kendine güveni geliştirerek bu güveni beslemek ve sağlıklı aile bireyleri yetiştirmektir. İşletmelerin amacı ise en yüksek düzeyde kâr elde etmek, kaliteli mal sunmak, sosyal sorumlulukları yerine getirmek, çalışanların haklarını adaletli biçimde vermek olarak sıralanır. Her ailenin birbirinden farklı kalıplaşmış bir düzeni, ilişki kurma şekli ve kalıplaşmış rolleri vardır. Gelenekleri, yaşam tarzları, hayat standartları, gelir düzeyleri, kültürleri ve eğitim durumlarıyla ilişkili olarak belirli kuralları vardır ve bu kurallara bağlı olarak yaşarlar. Aile bireyi olup da aile işletmesinde görev almayan aile bireylerinin, aile işletmesinde çalışan aile bireylerinin rolleri birbirinden farklıdır. Bireyler, ailedeki rolleri ile işletmedeki rollerini birbirinden ayırt edemez ya da işletmede aile bireyi, evde işte olması gerektiği gibi hareket ederse sorunlar ortaya çıkar. Bu sorunların ise para ve zaman kaybettirdiği bilinmektedir. Önemli olan kimin hangi sistem içinde yer aldığı ve rollerinin sınırlarının net bir biçimde çizilmesidir.

Aile işletmeleri aile, işletme, mülkiyet ve yönetim sistemlerinden kurulu bir işletme biçimidir. Bu gruplar birbirleri ile sürekli iç içedir ve ilişki halindedir. Zaman zaman kesiştikleri ya da ayrıştıkları noktalar vardır. Bu noktaların her biri içinde yer alan bireyler vardır ve aile işletmelerinde farklı roller üstlenirler. Bu rollerin farklılığı ve çeşitliliği de zaman zaman çatışmaların oluşmasını kaçınılmaz kılar.

Aile içinde en büyük gerilim, bireyin ailesi ile yaşadığı çevrenin ilişkisinden kaynaklanır. Her birey bağlı olduğu aileden farklılaşmak ve gelişmek amacındadır. Bu da ayrı olma ile bağlı olma arasında denge kurmayı gerektirir. Kişi duygusal ve davranışsal anlamda kendini korumaya yönelik çaba içine girer.

Aile işletmelerinde yer görev alan bireylerin yani önceki bölümde sözü edilen tüm güç odaklarının aynı zamanda birden fazla rolleri ile yaşamak zorunda olmaları, karmaşıklığın, çatışmaların temel nedenidir. Psikolojide buna “rol çatışması” adı verilir ve zaman zaman yıkıcı olabilmektedir. Bu nedenle hangi ortamda hangi rolün ön plana çıkması gerektiği kişinin kendisi tarafından çok iyi bilinmelidir. Aile işletmelerinin yapısının iyi bilinmesi, aile işletmesinde tanımlanan temel rollerin tanımlanması ve roller arasındaki aktarımlar net olarak belirlenirse çatışmanın şiddeti hafifleyebilir. Kişilere yeteneklerinin üzerinde yetki ve sorumluluklar verilmesi kişinin bu görevlerin tamamını hakkıyla yapamamasına neden olabilir. Bu da kişinin iş bilmezliğine verilir ve bireyler arasında sorunlar çıkabilir.

Aile işletmelerin çeşitli bölümlerinde her ne sıfatla olursa olsun görev yapan kişiler kendi içlerinde kendileriyle çatışmaya girerken, kimi zaman diğer yöneticilerle ve çalışanlarla çatışmaya girebilirler. Ancak en tehlikeli çatışma diğer aile bireyleriyle girilen çatışmalardır ki, bu çatışmaların sonu aile işletmelerinin dağılmasına kadar gidebilir.

Aile işletmelerinde yaşanan belli başlı çatışmaları üç başlık altında toplamak mümkündür (Fındıkçı, 2005):

- 1- Aile bireylerinin kendisi ile yaşadığı çatışmalar.
- 2- Aile bireylerinin diğer aile bireyleri ile yaşadıkları çatışmalar.
- 3- Aile bireylerinin profesyoneller ile yaşadıkları çatışmalar.

1- Aile Bireylerinin Kendisi ile Yaşadığı Çatışmalar. İşletme içinde çalışan bireylerin, işletmede aldıkları yetki ve sorumlulukların zaman zaman birbirine

karıştırılması da yaşanan bir başka çatışma nedenidir. Bazen yöneticilerin birbirlerinin yetki alanlarına girmeleri, işin uygulanması ve iş akışı sırasında ortak bir karara varılamaması bu çatışmaları arttırır. Kimi zaman işin yapılma zamanı, nasıl yapılacağı, kim tarafından yapılacağı net olarak belirlenemez ya da ortak bir noktada karar verilemez. Bu durumda özellikle organizasyon yapısında aksaklıklar yaşanmaya başlanır.

Bu çatışmaların temel nedenleri şunlardır:

- i- Kişinin hem aile içinde hem de işletmede çeşitli roller üstlenmesi.
- ii- Kan bağı, mülkiyet rolü, yöneticilik rolü, çalışan rollerinin karışması.
- iii- Kişinin zamanını hangi rollere ne kadar ayıracağını bilememesi.

Aile işletmelerinin en büyük problemi aile bireylerinin işletme içinde aldıkları rolleri ile aile içindeki rollerinin zaman zaman birbirine karışmasıdır. İşletme içinde kurucu girişimci/yönetici ailenin de kurucusu gibi kendini görürü ve aile bireylerini de çalışanı gibi müdahale etmeye başlar

Aile bireylerinin işletme içindeki mülkiyet hakları, yöneticilik rollerinin işletme içinde zaman zaman işletme dışı zamanlarda da ortaya çıkması bireyin etrafındakileri rahatsız edecektir.

Bireylerin işletme içindeki ve işletme dışındaki rollerine ne kadar zaman ayırmaları gerektiği önemli bir sorundur. Çünkü aile ile iş arasındaki dengenin sağlıklı kurulabilmesi bireyin iç huzurunun sağlanmasına neden olacaktır.

2- Aile Bireylerinin Diğer Aile Bireyleri ile Yaşadıkları Çatışmalar. Aile bireyleri arasındaki duygusal ilişkinin neden olduğu çatışmalar doğrudan işletmedeki iş akışına yansır. Bu nedenle en tehlikeli çatışma biçimidir. Çünkü hem işle ilgili bağlar kopar, hem de ailede duygusal bağlar kopar. İnsanların içlerinde sakladıkları karşı tarafa ait tüm düşünceler ortaya serilir. Bu da insanların kırılmalarına neden olur.

Bu çatışmaların temel nedenleri şunlardır:

- i- İş tanımının ve görev bölümünün aile üyeleri arasında yapılamaması.
- ii- İşin geleceğinde etkin olacak varislerin belirlenememesi.
- iii- Bireyler arasında yetki ve güç mücadelesinin hakim olması.

Aile işletmelerinde görevlerin dağılımında sorunların yaşandığı bilinmektedir. Kurucu girişimcilerin sonraki nesillere tecrübelerinin yetersiz olduğu gerekçesi ile güvenmemeleri görev dağılımına engel olmaktadır. Aile bireyleri tarafından diğer aile bireyelerine iş yükü vermenin iş emretmek olarak algılanması görev dağılımının yapılamamasına neden olmaktadır.

Aile işletmelerinde kurucu girişimcilerin bir varis belirleyememesi aile bireyelerinin arasını açarken, işletmenin zamanla yönetim sıkıntısı içine girmelerine neden olacaktır.

Özellikle varisleri belirlenememiş olan aile işletmelerinde aile bireyleri arasında yetkinin kimde nasıl olacağı, nasıl paylaşılacağına önemli bir sorun haline geldiği görülür.

3- Aile Bireyelerinin Profesyoneller ile Yaşadıkları Çatışmalar. Aile bireyleri işi kurup büyüttükten sonraki dönemler aile dışından işi bilen profesyonellere ihtiyaç duyar. Ancak işlerin profesyonellere devredilmesi konusunda çeşitli sorunlar yaşanır. Pek çok aile işletmesi sahibi profesyonellere sorumlulukları kolaylıkla devrettiği ancak yetkilerin devredilmesinde sıkıntı yaşandığı görülmüştür. Aile işletmesini kuran girişimciler yetkilerini bu profesyonellere vermekten kaçınırken, gelecek nesil aile bireyleri işletme içinde yabancıların bulunması ve kendilerinden daha ön planda olmalarını istemedikleri için profesyoneller ile anlaşmakta sorunlar yaşamaktadırlar.

Aile işletmelerinde yaşanan çatışmaların temel nedenleri arasında aşağıdakileri saymak mümkündür:

- i- İşlerin tanımlanamaması.
- ii- Yetkilerin devredilememesi.
- iii- Sorumluluğun paylaşılabilmesi.
- iv- Yetersiz profesyonel kişiler ile çalışılması.

Aile bireyelerinin profesyonel çalışanlarla iş paylaşımına girmedikleri, her şeyi kendi kontrolleri altında olması gerektiği ve profesyonellere güvenmedikleri bilinmektedir. Bu durumun çalışanları ve yönetimin işlerliğini yavaşlattığı görülmektedir.

Aile bireylerinin profesyonel kişilere yetkileri devretmekten kaçınmaları, her kararı aile bireyi kişinin alması profesyonelleşmeyi engellerken, otonomiye de zayıflatmaktadır.

Aile bireyleri tarafından işletme ve aile ile ilgili bilgileri aile dışından kişilerle paylaşmak istememesi sorumlulukların profesyonellerle paylaşılmaması önemli bir sorundur.

Profesyonellerle yaşanan sıkıntılar sadece aile bireylerinin profesyonellerin işletme içinde etkin olarak istenmemesinden kaynaklanmamaktadır. Profesyonellerin de sisteme ayak uyduramama, işinde yetkin olmama, aile işletmesinin yapısından kaynaklanan özel durumları dikkate almama gibi profesyonellerin kendilerinden kaynaklanan sorunlar da vardır.

Tüm çatışmalardan avantajlı çıkan tek bir kesim vardır. Onlar da işletmede görev alan çalışanlardır. Yönetimde yaşanan aksaklıklar çalışanların daha verimsiz çalışmalarına neden olur. Kimi zaman çalışanın elinde iş olmaz. Kimi zaman da işi olması gerektiğinden fazladır. Yaşanan aksaklıklara hep bir bahaneleri olur. “Neden böyle oldu?” sorusuna “O böyle istedi.” Cevabı sıklıkla duyulur. Bu da aile işletmesinde faal olarak çalışan aile üyelerini birbirine düşürmeye yeter.

1.8. AİLE İŞLETMELERİNİN ÜSTÜNLÜKLERİ

Aile işletmelerinin diğer işletmelerle karşılaştırıldığında pek çok farklılıkları göze çarpar. Bu farklılıklar zaman zaman zayıf yönler olarak aile işletmelerini olumsuz etkilerken, bazı farklılıklar da vardır ki; aile işletmelerini diğer işletmelerden daha güçlü hale getirerek, onları üstün kıldığı görülür.

Aile işletmelerinin üstünlükleri şu başlıklar altında toplanabilir (Fındıkcı, 2005):

- 1- Çabuk karar verilebilmesi.
- 2- Yüksek başarı güdüsü ve işe asılanların çok olması.
- 3- Kısa zamanda büyüme ve gelişme eğilimi.
- 4- Aile birliğinden doğan kuvvetin olması ve “biz” bilincinin kısa zamanda gelişmesi.
- 5- Amatör ruhun kaybedilmemesi.
- 6- Tepe yönetiminde karşılıklı saygının daha rahat yerleşmesi.

7- Gelecekteki yöneticilerin önceden belli olması ve gerekli hazırlıkların önceden yapılabilmesi.

Araştırmalar, aile işletmelerinin tanımına ve özelliklerine baktığımızda en önemli üstünlüğünün aile işletmelerinin diğer işletmelere göre daha yenilikçi, yeniliklere açık ve karar alma ve yönetimde daha esnek olduklarını göstermektedir. Yeniliklere açık olması aile bireylerinin tamamının büyüme için açık ve riski birlikte üstlendiklerinden riskten kaçınmayan, birlikte olmanın verdiği psikolojik kuvvet birliğinden gelir. Esneklikleri ise aile bireylerinin birbirlerine aynı zamanda duygusal bağla da bağlı olmaları zaman zaman yaşanan aksaklıkların göz ardı edilmelerine neden olurken, bazı hataların da gizlenerek telafi edilebildiğinden kaynaklandığı görülmektedir.

Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre bir başka üstünlüğü ya da avantajı finansal sorunlarını, sermaye yetersizliklerini kendi içlerinde rahatlıkla çözebilmeleridir. Özellikle finans piyasaları çok gelişmemiş, gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren aile işletmelerinin finansal ihtiyaçlarının karşılanması oldukça güçtür. Aile işletmelerinde kurum aile ile birlikte düşünüldüğünden, ortaklar, diğer işletmelerin ortaklarına göre daha kolay, düşünmeden şahsi mal varlıklarını kurumun sıkıntılarının giderilmesi için ortaya koymaktan çekinmemektedir (Fındıkçı, 2005).

Aile bireyleri aile işletmelerinde elde edilen kârın ortaklara dağıtılmayarak uzun vadede kurumun devamlılığında ve gelişmesinde kullanılmasını daha uygun bulmaları aile işletmelerinin bir başka avantajıdır. Bu yaklaşım, aile işletmelerinin yabancı kaynağa olan ihtiyaçlarını azaltırken, öz kaynaklarda artışa sebep olacağından işletmelerin mali yapılarını güçlü kılar. Genellikle büyük işletmeler kısa dönem planlar yaparak günlük faaliyetlerini dikkate alırken, aile işletmeleri kurumun devamlılığını sağlayabilmek ve büyümeyi uzun vadeye yayabilmek için uzun vadede plan yaparak, yatırımlarını belirlerler.

Aile işletmelerinde girişimci ile hissedarların aynı kişiler olması işletme içinde bu kişilerin uzun yıllar yöneticilik yapmaları, kurumun politikalarında sık değişiklik olmasına engel olması aile işletmeleri için bir avantajdır. Bu da aile işletmelerinin kurum misyonunu, vizyonunu belirleme ve gerekli uygulama planlarının rahatlıkla yapılmasını kolaylaştırır. Aile işletmelerinin amaçları ve büyüme hedefleri bellidir ve seçilecek olan yollar hazırdır.

Aile işletmelerinin bir başka üstünlüğü yönetimde karar alma mekanizmalarının çok hızlı hareket edebilmesidir. Kararlar zaman zaman aile meclisi içinde alınır, imza ve prosüdür azdır. Faaliyet sırasında fark edilen aksaklıklara hemen müdahale edilebilir. Aile bireyleri arasında fikirler özgürce ifade edilebilir. Bu da aile işletmelerinin farklı bakış açılarını görmelerine sebep olur. Aile bağı ile bağlı olan bireylerin çalışmaları ekip sinerjisi sağlayacağı için başarı ve verimlilik artacaktır. Aile bireylerinin çocuklarının iyi eğitim alabilmesi için harcadıkları çaba, ileriki dönemlerde aile işletmelerinin daha profesyonel ellerde yönetilmesini sağlayacağından gerekli bir çabadır (Fındıkçı, 2005).

Aile işletmelerinin bir üstünlüğü de örgüt kültürünün oluşmasında ve gelişmesinde yaşanan süreçtir. Aile bireylerinin inanışları, düşünceleri, yaşam tarzları işletmenin faaliyetlerine ve yönetimine yansır. İşletme içinde bir örgüt kültürünün kurulması ve prensiplerinin belirlenmesi ve uygulanması daha kolay olur. İşletmede çalışan aile bireylerinin prensiplerden anladıkları oluşum aynı olacağından, kurum kültürünün yapılanması hızlanır (Fındıkçı, 2005).

Aile bireylerinin aralarındaki iletişim işletme sayesinde gelişir. Bireylerin sosyal sorumluluk duygusu artar. Böylece kurumsal yönetim daha sağlıklı biçimde oluşturulur. Aile bireylerinin aralarındaki iletişim işletme faaliyetleri içinde gelişir. Bireyler arasındaki diyalogların kurulmasına, bireylerin fikirlerini ortaya koymalarına ve bu fikirler üzerinde tartışmalar yapılmasına neden olur. Özellikle aile işletmelerinde bireylerin fikir alışverişinde bulunarak tartışmalara girmeleri, işletmenin geleceğini planlama ve bir vizyon oluşturmada oldukça faydalı olabilir. Bu faydalı gelişmeler aile işletmelerinin kârlılıklarını, devamlılıklarını ve ekonomik sistem içinde kurumsal prestijlerini olumlu yönde etkiler.

Türkiye'deki hemen her işletmenin "aile" özelliği taşımasının belli sebepleri vardır. Güven, miras paylaşımı, gelecek beklentisi gibi faktörler aile işletmelerinin kurulma sebebi olarak sayılabilir. Aile bireylerini daha ucuza çalıştırma, yönetimde tek seslilik, bilgi ve para birimi de aile işletmelerinin üstünlükleri arasında sayılabilir.

İşletmelerin aile bireylerinden kurulu olmaları, kuruluşlarının ilk zamanlarında bir üstünlük olarak ortaya çıkmakla birlikte, büyümenin getirdiği geniş ve örgütsel yapı bu avantajı bir dezavantaj haline getirmektedir. Kurucu ya da girişimci dediğimiz, ailenin genellikle en büyüğü olan kişi, işletmeyi kurduğu ilk dönemlerde tüm aile bireyleri canla başla gece gündüz birlikte çalışırlar. Gelişme sağlandıkça, kurum

büyüdükçe aile bireyleri arasında hep yaşanan küçük sorunlar bile içinden çıkılmaz çatışmalar dönüşür.

1.9. AİLE İŞLETMELERİNİN ZAYIFLIKLARI

Her işletmede nedeni ne olursa olsun zaman zaman sıkıntılar, işletme içinde ve dışındaki kişilerle problemler yaşanabilir. Farklı düşünce yapısı içinde olan bireyler arasında bu tür sıkıntıların yaşanması olağandır. Amaç, daha iyiye ulaşmak ve en güzeline ulaşmaksa, bu tür sıkıntıların yaşanması kaçınılmaz olmalı ve gerekli de görülmelidir. Asıl önemli olan aile işletmelerinde yaşanan zayıf noktaları doğru tespit etmek ve bu zayıflıkları en az düzeye indirecek uygulamalar içine girmektir.

Aile işletmelerinin zayıflıkları şu başlıklar altında toplanabilir (Fındıkçı, 2005):

- 1- Kurumsallaşma ve profesyonelleşmede zorluk çekilmesi, değişme direncinin yüksek olması.
- 2- İş sahiplerinin işin içinde olmasından kaynaklanan kurumsal sorunlar.
- 3- Patron güdümünün yeni yönelimleri engelleyebilmesi.
- 4- Öngörü, planlama, bütçeleme, raporlama gibi faaliyetlerin gelişmesinde zorluk çekilmesi ve günlük karar ve çözümlerin tercih edilebilmesi.
- 5- Patronların zaman zaman profesyonellerle yarışabilmeleri ve onları küçük görme eğilimleri.
- 6- Aile içi sorunların işe yansıtılması.
- 7- İşin çekirdeğinden gelinmesi ve işin çok iyi bilinmesine karşılık yönetimde yeterli bilgi ve deneyimin olmaması.
- 8- Gelecekteki yöneticilerin belli olması ve sistemin önünü tıkayabilmeleri.

Ancak konu aile işletmeleri olduğunda, bazen amaç daha iyiye ulaşmak, örgütü genişletmek ya da sistemi büyütmekten başka amaçlarla da karşımıza çıkmaktadır. Akrabalık bağı bazen bu kişilerin iş hayatlarında karar almalarında ellerini, ayaklarını bağlayan bir unsur olarak karşılıklarına çıktığı görülmektedir. Aile işletmelerinde kişilerin birbirlerine duygusal yönden bağlı olmaları işletme için sağlıklı karar almayı olumsuz yönde etkilemekle birlikte, çıkar çatışmalarının da büyük ölçüde yaşanmasına neden olmaktadır. Özellikle, işletmede faal olarak çalışan bireylerin birbirlerine olan yaklaşımları, bunların eşlerinin birbirlerine ve eşlerine olan tepkileri, ya da işletmede

söz hakkı olmayan ancak hissedar olan kişilerin beklentilerinin birbiriyle çakışması beklenen bir durum olabilir. Çatışmaların, işletmenin daha iyiye gitmesini, yeni fikirler oluşturmasını ve uygulanmasını engelleyici nitelikte çatışmalar olabilir.

Aile işletmelerinin zayıf yönlerini üç temel gruba ayırmak mümkündür. Bunlar (Ateş, 2009):

- i- Finansal nedenlerden kaynaklanan zayıflıklar,
- ii- Yönetimden kaynaklanan zayıflıklar,
- iii- Çıkar çatışmalarının neden olduğu zayıflıklardır.

Aile işletmelerinde karşılaşılan bir başka zayıf nokta kâr dağıtımında yaşanan sıkıntılardır. Pek çok aile işletmesinde çatışma sebebi de olan bu konu, aile bireyi olup da işletmede faal çalışmayan bireylerin de pay almalarının çalışılması, faal çalışanların paylarının nasıl belirleneceği ve ücretlendirileceği zaman zaman aile işletmelerini sıkıntıya sokmaktadır. Özellikle ailenin mal varlıklarının az olması ya da kredi alınabilmesi için yetersiz olması durumunda kaynak sıkıntısına düşebilmektedirler (Ateş, 2009).

Aile işletmelerinin yönetimle ilgili temel zayıflıkları, yetki devrinin yapılamaması, girişimcinin kendinden başka kimseye güvenmemesi, bu nedenle profesyonel kişilerin yönetimde yer alamaması ya da başka işletmelere geçmek istemeleri gelmektedir. Aile işletmelerinde adam kayırmacılık(nepotizm), adama göre iş prensipleriyle hareket edilmesi, işletmenin verimliliğini olumsuz etkilemektedir. İş tanımlamalarını, bireylerin görev ve sorumluluklarının açıkça belirlenmemesi aile işletmelerinin zayıf noktalarından biridir. Aile işletmelerinin tutucu davranması, özellikle dışarıdan işletmeye katılan profesyonellere ve danışmanlara kapalı hareket etmesi kurumsallaşmasının önündeki en önemli sorundur (Ateş, 2009).

Aile işletmelerinde çıkar çatışmalarından kaynaklanan zayıf yönleri ise, iş yerinde birbirleriyle sürekli fikir alışverişinde bulunan, daha iyiye ulaşmak için zaman zaman tartışan bireylerin, evlerinde işle ilgili yaşadıkları sorunlardan kaynaklanır. İşle hiçbir bağlantısı, bilgisi olmamasına rağmen, bireylerin yorum yapmaları, öğütler vermeleri zaman zaman çalışan bireyleri zor durumda bıraktığı bilinmektedir. Özellikle işletmede çalışmayan, işletmede hissesi olmayan eşlerin, diğer çalışan bireye olan tavrı, söylemleri aile işletmesinde çalışan bireyi sıkıntıya sokmakta ve bir süre sonra evdeki bu huzursuzluğu işe yansıtır hale geldiği görülmektedir (Ateş, 2009).

Aile işletmelerinin örgüt zayıf noktalarının örgüt kültürüne olan etkisi değerlendirilecek olursa, aile işletmelerinde yazılı belgeler, raporlar, istatistikler yoktur. İşletme deneme yanılma yöntemleriyle idare edilir. Bu da işletmeye para ve zaman kaybettirir. Aile bireylerinin eğitiminin düşük olması, sistemde işe eğitimden daha çok önem verilmesi, gelecek nesillerin de eğitiminin düşük olmasına neden olabilmektedir. Ancak günümüzde bu durum kısmen kırılmaya çalışılmaktadır. Çocukların faaliyet gösterilen sektörle ilgili eğitim almalarına özellikle önem verilmektedir (Fındıkçı, 2005).

Aile işletmelerinin zayıf oldukları konu bu noktada kurumsal olmamaları değildir. Bir işletmenin uzun ömürlü ve başarılı olması, yönetim açısından gelişmiş olmalarına bağlıdır. Ama bu kurumsal olmalarını gerektirmez. Kurumsal olmayan, yönetim felsefesi olarak kurumsallaşmaya yakın durmayan ancak iyi bir yönetimle başarılı olmuş pek çok aile işletmesi vardır. Ayrıca kurumsallaşmayı tam olarak sağlamış olan ancak zamanla bu sistemi törpülemiş olan işletmeler de vardır (Ural, 2004).

Çatışmanın nedeni ne olursa olsun, aile işletmelerinin zayıf yönlerini ortadan kaldırmak veya en aza indirebilmek için öncelikle aile işletmesinde faal olarak çalışsın çalışmasın tüm aile bireylerinin beklentilerini, açıklıkla bilinmesi gerekir.

2. BÖLÜM: KURUMSALLAŞMA KAVRAMI, SÜRECİ VE KURUMSALLAŞMANIN AİLE İŞLETMELERİNİN BAŞARILARINA ETKİLERİ

2.1. KURUMSALLAŞMA VE SÜRECİ

Kurumsallaşma örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik açılarından ele alınabilecek bir konudur. İşletmelerin örgütsel kurumsallaşması konusunda iki temel yaklaşımdan söz edilebilir (Karpuzoğlu, 2002). Bunlar:

- a- Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı
- b- Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımıdır.

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında sadece kural ve prosedürlerle ilgilenilir ve rasyonel olarak yasal olan yasalara ve politikalar göre olması ve işlemesi gereken konularla ilgilenilir. Bu yaklaşımda beşeri kaynaklara önem verilmez ve işletmeye mekanik bir sistemmiş gibi bakılır.

Kurumsallaşma analizi yaklaşımında ise örgütler sosyal birer varlık olarak kabul edilir, sadece yasalar ve politikalar üzerinde durulmaz, beşeri kaynaklara da önem verilir ve örgüt için en üst düzeyde faydalı olabilmeleri için çalışılır.

Kurumsallaşmanın sadece bir birey ya da kurum kültürü değil bir toplum kültürü olarak algılanması gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerin birimlerinde değil, toplumun her alanında kurumsallaşma sağlanmaya çalışılmalıdır. Aile işletmelerin kurumsallaşma, örgütü sisteme bağlarken, toplumların kurumsallaşması ise genel olarak bireylerin yaşam kalitelerinin artmasına, daha güvenli yaşamalarına sebep olacaktır.

İşletmeler aile işletmesi olsunlar ya da olmasınlar sistemli bir biçimde büyüyebilmeleri için kurumsallaşmaları gerektiği açıktır. Bu nedenle işletmelerin kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda, kendilerine düşen görevleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu noktada kurumsallaşma bir süreçtir. Bu süreçte karşılaşılan güçlükleri tespit ederek ortadan kaldırma çabaları ancak kurumsallaşma ölçütlerinin belirlenebilmesi ile sağlanabilir.

2.1.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Kurumsallaşmanın Önemi

1990'lı yıllardan beri iş dünyasına yeni bir kavramın yerleştiği görülmektedir. Bu kavram, "İyi Yönetişim" ya da "Kurumsal Yönetim" olarak iş dünyasında yerini almaktadır. Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya'da 1980'li yıllarda "Kurumsal Yönetim" kavramından ilk kez bahsedilirken, Türkiye bu kavramla 1990'lı yıllarda tanışmıştır. Yeni bir kavram olmasından dolayı bu konuda zaman zaman kavram kargaşasına düşülmüştür. Bu kavram kargaşasına engel olmak için Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), "Kurumsal Yönetim Komitesi" adında bir birim oluşturmuştur.

"Kurumsallaşmak" teriminin Türk Dil Kurumu'nun düzenlediği Genel Türkçe Sözlüğünde karşılığı, kurumsal duruma gelmek, örgütlü duruma gelmek, süreklilik kazanmak olarak ifade edilmektedir.

Kurumsallaşma, farklı şekillerde farklı algılanmaktadır. İşletmelerde kurumsallaşma genellikle, bazı organizasyon ve idari yetersizlikleri olan işletmelerin kurum olma süreçlerini ifade etmekte kullanılmaktadır. Ancak biliyoruz ki işletmelerin kurum olamamasının sebebi sadece organizasyon ve idari yapı yetersizliği değildir.

Kurum, çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte, kendine has bir ekol oluşturmuş bir oluşumu ifade eder.

Dolayısıyla kurumsal bu özelliklere sahip olma durumunu, kurumsallaşma da bu özelliklere sahip olmaya doğru gitme sürecini anlatır. (Ural, 2004)

Daron Acemoğlu, Simon Johmson ve James A. Robinson'un, ortak çalışmalarında kurumsallaşmadan politik ve siyasi elit üzerine getirilen kısıtları, katılımları ve mülkiyet hakkını anladıklarını ifade etmişlerdir. Acemoğlu, mülkiyet hakkının ise iki alt biçimi olduğunu vurgulamaktadırlar. Birinci biçim, o ülkedeki kurumların mülkiyet hakkını güvence altına alarak üretme imkânına sahip insanların kâr sağlamak için çeşitli yatırımlara girişmesini teşvik etmesidir. İkinci biçim ise, bu imkânın sadece sınırlı bir kesime değil, toplumun geniş bir kesimine sağlanmış olmasıdır (Akyüz, 2002).

Kurumsallaşma; örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik, çok kaynak ve çevreye uyum sağlamak için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş ve dar teknik eylem ve yapılardan düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye uyum sağlayan yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılanma düzeyine ulaşp, değişik şartlarda ve ortamlarda bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır (Apaydın, 2008).

Aile işletmelerinde de kurumsallaşma, işletmenin mülkiyetinin sadece işletmede faal olarak çalışan kişilerde olmaması, buna rağmen işletmenin ekonomik faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için gerekli ölçütlerin önceden belirlenerek, işletmenin yönetiminde ve üretiminde çalışan herkes tarafından uygulanmasına zemin hazırlamak anlaşılmalıdır. Bu süreci sağlamak, aile işletmelerinde oldukça zor olabilir. Çünkü birey, işletmede fiilen çalışmamasına rağmen, işletmedeki hissesine, mülkiyet hakkına güvenerek dışarıdan işletmeye müdahale etmeye çalışabilmektedir.

Kurumsallaşma, işletmelerin önceden belirlemiş oldukları amaçlarına ulaşabilmek için işletmede çalışan en üst kademedeki personelden, en alt kademede personelin katılımıyla sağlanan bir çalışma ortamının oluşmasını sağladığı söylenebilir. Böylece, işletmenin içinde bulunduğu ortamı analiz etme ve anlama gibi hem çalışanların hem de işletmenin kapasitelerini arttırıcı faaliyetler sağlanmış olduğu görülmektedir.

Toplumsal anlamda kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri, belirli toplumsal ilişkiler düzenini ve topluluğu ifade etmektedir.

Kurumsallaşma ise bir örgütün farklı zaman ve mekânlarda benzer tepkileri verdiğini, davranışlarının tutarlı, yerleşmiş birtakım ilke ve politikalara göre belirlendiğini ifade eder. Kurumsallaşmış bir işletme, toplumda ve faaliyet gösterdiği sektörde bir istikrar ve güven biçimi olarak nitelenir (Ural, 2004).

Bir işletmeyi büyük güçlüklerle ve fedakârlıklara katlanarak bizzat kuran, onu küçük ölçekten başlayıp belirli bir büyüklüğe ulaştıran işletme sahibi için, işletmeyi kurumsallaştırmak basite indirgenecek bir olay değildir. Bu nedenle işletme sahibi kurumsallaştırma kararını geciktirmek eğilimine girebilir.

İşletme sahibi, işletmesinde kurumsallaştırma kararını geciktirerek işletmenin zamanında profesyonel yöneticilerin eline teslim etmemenin faturasını çok ağır bir şekilde ödemekte, kendi elleriyle kurduğu işletmesinin batmasına yine kendisi neden olmaktadır. Kurumsallaşma kararının verilmesi güç, fakat yaratılan eserin sürekliliğinin sağlanması açısından gereklidir. Bir girişimci için uzun vadede önemli olan ve onu daha çok mutlu kılacak alternatif, muhakkak ki yarattığı eserin sürekli büyüyerek devamlılığını sürdürebilmesidir.

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de faaliyet gösteren pek çok aile işletmesi kurumsallaşma ve profesyonel yönetime geçiş yönünde yoğun çaba sarfettikleri görülmektedir. Koç Grubu'nun "Koç 2000 Projesi", Sabancı Grubu'nun Mc Kinsey Danışmanlık Şirketi ile yeniden yapılanma çalışmalarına girmesi, Arsan Grubu'nun halka açılması, Baycan Grubu'nun yeniden yapılanma faaliyetleri, Eczacıbaşı'nın profesyonel yönetime yüzünü dönmesi sadece birkaç örnektir.

Kurumsallaşmanın aile işletmeleri açısından önemi şu başlıklar altında toplanabilir (Buğdaycı, 1997):

- 1- Kurumsallaşma, aile işletmesi içinde bir örgüt kültürü oluşmasını sağlar.
- 2- Kurumsallaşma, aile işletmesinin sahip olduğu örgütün sistematik bir biçimde oluşmasına ve çalışmasına sebep olur.
- 3- Kurumsallaşma, aile işletmesinin sahip olduğu finansal yapının oluşumunu belirler ve finansal bir disiplin kurulmasını sağlar.
- 4- Kurumsallaşma, aile işletmesine bağlı, aile üyesi olan ya da olmayan kişilerin mülkiyet dağılımı ve kullanımlarının belirlenmesine yönelik bir standart oluşturmayı sağlar.

- 5- Kurumsallaşma, aile işletmelerinde standartlaşmayla sağlanan zaman kazanımının sosyal faaliyetlerde kullanılmasıyla, işletmenin sosyal sorumluluk amacının gerçekleştirilmesi sağlanır.
- 6- Kurumsallaşma, aile işletmesi ile ilgilenen kişi ya da kuruluşlara bilgi aktarımının en az hatayla ve zamanında ve açık bir biçimde aktarılmasını sağlar.

Kurumsallaşmanın sağlandığı işletmelerde, çalışanların işlerini tam olarak yerine getirmelerini, yetki ve sorumluluklarını bilmelerini, kendi yetenekleri doğrultusunda işletmenin en üst düzeyde yararlanabileceği bir sistem ortaya çıkar. Bu varlık sayesinde çalışanların ve işletmelerin bu sistemden yararlandıkları ve kendilerini geliştirdikleri görülür.

2.1.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak amacıyla Ocak 2003’de Kurumsal Yönetim Derneği kurulmuştur.

Kurumsal Yönetim, işletmelerin kontrol edildiği, ekonomik ve sosyal sistem içinde yönlendirildiği, işletmelerin yönetim ve organizasyon yapılarının düzenlendiği bir sistemdir. Türkiye’de Kurumsal Yönetim’in çerçevesini OECD’nin belirlediği ölçütler içinde Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) belirlemiştir (www.spk.gov.tr).

İlkeler öncelikle halka açık anonim işletmeler için hazırlanmıştır. Ancak bu İlkeler’in kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulama alanı olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmalarda halka açık olmayan şirketlere önerilecek rehber kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi ve yazılması aşaması TÜSİAD tarafından gerçekleştirilmektedir. TÜSİAD kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye’de benimsenmesi ve yaygın olarak uygulanması hedefi ile çeşitli faaliyetler yürütmek; özel sektörün kurumsal yönetimin şeffaflık, adillik, eşitlik ve sorumluluk olarak tanımlanan dört temel ilkesi çerçevesinde yapılanmasını sağlamak amacı ile 2000 yılından itibaren bu alandaki faaliyetlerini, Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu bünyesinde sürdürmektedir (www.tusiad.org.tr).

Kurumsal Yönetim İlkelerinin özellikle özelleştirme kapsamındakiler olmak üzere kamu işletmelerinde uygulanması özelleştirmenin başarısında ve özelleştirme

sonucunda söz konusu işletmelerin başarılarını sergilemesinde önemli rol oynayabilecektir. Böylelikle, kamu işletmeleri İlkelerin uygulanmasında öncülük yapabilecekler, verimlilikleri ve ekonomiye olan katkıları artabileceklerdir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri, ülkemiz sermaye piyasalarının, ekonomik kalkınmaya olan katkısının artırılması ve uluslararası finans sisteminin bir parçası olarak yapılandırılması hedefine yöneliktir. Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecini başlatmadan önce bu ilkeleri incelemeleri ve kurumsallaşmaları süreçlerini bu ilkelere göre yapılandırmaları gerekecektir. Aile işletmeleri aile anayasalarını hazırlarken ve kurumsallaşmaya yönelik çalışmalara başlarken kurumsal yönetim ilkelerinden yararlanmaktadırlar. Aksi halde bireylerin kurumsallaşmadan ne anladıkları konusunda bir standarda varılamayacaktır. Kurumsal yönetim ilkeleri işletmelerin yönetiminden finansal kaynakların kullanımına kadar her alanda yol gösterici bir özelliğe sahiptir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 2005 yılında hazırladığı "Kurumsal Yönetim İlkeleri" raporunda, kurumsal yönetim ilkeleri şöyle sıralanmıştır (EK-1):

- 1- Pay sahipleri ile ilgili ilkeler
- 2- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile ilgili ilkeler
- 3- Menfaat sahipleri ile ilgili ilkeler
- 4- Yönetim kurulu ile ilgili ilkeler

1- Pay Sahipleri ile Olan İlkeler. Birinci bölüm olan bu bölüm pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olması konularındaki prensiplerin yer aldığı bölümdür. Bu ilkelere, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kâr payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmektedir. Ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi de ilkeler arasında yer almıştır.

2- Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık İlkesi. Bu bölümde, kamuyu aydınlatma ilkesi çerçevesinde işletmelerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası kuralları oluşturmalarına ve bu kurallar bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik ilkelere yer verilmektedir. Dünyadaki son güncel gelişmelere paralel olarak ülkemiz koşulları da göz önünde bulundurularak periyodik mali tablolar ve raporlarda

yer alacak bilgiler bir standarda bağlanmış ve kamuya duyurulacak bilgiler, işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılandırılmıştır.

3- Menfaat sahipleri ile ilgili ilkeler. Bu bölümde menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik ilkelerdir. İşletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde ilgisi olan bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. İşletme ile ilgili menfaat sahipleri; pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta işletmede yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içermektedir.

4- Yönetim kurulunun oluşturulmasına ait ilkeler. Bu bölümde yönetim kurulunun fonksiyonu, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin ilkeleri içermektedir.

Kurumsallaşma faaliyetlerini başlatmak isteyen ya da kurumsallaşmak için çalışmalar yapan aile işletmelerinin sözü edilen kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda çalışmalarına yön vermeleri gerekmektedir. Hazırlayacakları aile anayasasının içeriğinde bu ilkeleri dikkate almaları beklenmelidir. Aile işletmelerinde yaşanan sorunlardan biri olan hissedarların ve diğer menfaat sahiplerinin durumunun belirlenmesi konusunda kurumsal yönetim ilkeleri bir yol haritası belirlemiştir. Yine aile işletmelerinde işletmeyle ilgili kişilerin bilgilendirilmesi ve yönetim kurullarının hangi koşullarda ve nasıl oluşturulması gerektiği konusunda da bilgi verilmiştir.

2.1.3. Kurumsallaşmanın Biçimleri

Aile işletmelerinin genelinde rastlanılan tek patron hakimiyeti, baba erkil yapı, kararların modern işletmecilik anlayışına göre değil, genellikle aile içi dengelere göre alınması, biçimsel ve profesyonel yapının eksikliği gibi biçimler aile işletmelerinin bir kurum niteliği kazanmasını engellemekte ya da zorlaştırmaktadır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı, genellikle iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, işletmenin büyüme sürecinde belirli bir aşamaya gelmesiyle belirginleşir. Bu aşamada işletme sahibi yönetimde kişi olarak yetersiz kalmakta, dolayısıyla profesyonel yönetici istihdamı zorunlu hale gelmektedir. İkincisi ise aile işletmesinin üst yönetimde uzmanlaşmaya gitme ihtiyacıdır. Üst yönetimle personel arasındaki kişisel ilişkilerin yerini örgüt kurallarının almaya başlaması gibi, işletme yapısında büyük işletmenin

tipik özellikleri kendisi göstermeye başlar. Kurumsallaşma ihtiyacının ortaya çıktığı büyüme sürecinin bu evresi, “kritik büyüme evresi” kavramıyla ifade edilmektedir. Büyüme sürecinin evrelerinden genellikle büyüme evresinden genişleme evresine geçişte veya genişleme evresinden olgunluk evresine geçişte kritik büyüme evresine ulaşılmaktadır. Bir sanayicinin küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin büyüme sürecini belirlenmesinde, kritik büyüme evresini ifade etmesi durumu belirginleştirmektedir (Müftüoğlu,1993).

Atatürk Üniversitesi'nin “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Eğilimi ve İhtiyaçlarının Belirlenmesi” isimli çalışmasında faaliyette bulunan Erzurum il merkezindeki 44 küçük ölçekli işletmenin büyük bir çoğunluğunda kurumsallaşma kriterlerinin büyük bir kısmı mevcut. Erzincan'daki 22 küçük ölçekli işletmede ise bu kriterlerin bulunma oranı düşük. Bayburt'ta sayıları 8 olan küçük ölçekli işletmelerin tamamında bu kriterler yer aldığı tespit edilmiştir. (Demirdöğen, 2009)

Üç ildeki işletmelerde bulunma düzeyi en düşük olan kurumsallaşma kriterleri; aile şirketleri anayasası, aile meclisi prosedürü, insan kaynakları prosedürü ve profesyonel destek alma kriterleridir. Orta ölçekli işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri her üç ilde de çok yüksek çıkmadığı görülmüştür. Orta ölçekli işletmelerin hiçbiri aile şirketi anayasası, aile meclisi prosedürü, denetim prosedürü, kuruma özgü kültür ve profesyonel destek alma kriterlerine sahip değildir. Bayburt il merkezindeki orta ölçekli işletmede sadece aile şirketi anayasası bulunmamaktadır. Araştırmadan elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda çalışmada şu önerilerde bulunulmuştur (www.dünyagazetesi.com.tr):

Kurumsallaşma çalışmalarına önem veren işletmelerin büyüdüğü, bu nedenle özellikle küresel rekabetin yoğunlaştığı günümüzde avantaj elde etmek isteyen işletmeler bu çalışmalara önem vermeleri gerektiği görülmüştür. Kurumsallaşmanın verimliliği ve karlılığı da artırdığı tespit edilmiştir. Bu açıdan da rekabet üstünlüğü sağlayabileceği de söylenebilir. Kurumsallaşmanın zamanla gerçekleşebildiği anlaşılmakta. 2. ve 3. kuşak işletmelerde kurumsallaşma faktörlerinin büyük bir kısmının uygulanması bu fikri destekliyor. Bu çalışmalarda profesyonel destek alınması sürecin kısılmasına katkıda bulunacaktır (Demirdöğen, 2009).

İşletmeler kurumsallaştıkça belirli bir karakter ve ayırt edici yetenekler geliştirmektedirler. İşletmelerin kurumsallaşması kapasitelerini arttırmakta,

büyümelerini gerçekleştirmekte ve uzun süreli yaşamalarını da sağlayabilmektedir. Kurumsallaşmanın biçimleri şunlardır (Apaydın, 2007):

- 1- Formalleşme
- 2- Otonomi (Özerklik)
- 3- Profesyonelleşme
- 4- Kültürel Güç
- 5- Saydamlık
- 6- Sosyal Sorumluluk
- 7- Tutarlılık

1- Formalleşme. Formal yapı kurumsallaşmayı göstermektedir. Çünkü formalleşme, bir örgüt içinde kimin hangi işi, nasıl ve ne biçimde yapacağını önceden belirlenerek bir sistem dahilinde yazılı halde bulundurulmasıdır. Formalleşmenin geliştiği örgütlerde iş tanımları, iş akış planları, prosedürler, iş dizaynları vardır. Formalleşen örgütleri daha uzun süre ekonomik sistem yaşadıkları gözlemlenmiştir. Bu da formalleşmenin örgütlerin gerek ekonomik gerekse diğer çevreleriyle uyum içinde yaşamalarına yol açmasından kaynaklanmaktadır. Formalleşmanın sağlandığı işletmelerde yapılacak olan işlerin nasıl, hangi biçimde kim tarafından yapılacağı kararı, işletmenin sahibi ve yöneticilerinin insiyatifinden çıkarılmış, yazılı esaslara dayandırılmıştır.

Formalleşme örgüt içinde planlama ile birlikte etkin olabilir. Planlama, hedef belirleme ile birlikte işleyen bir faktördür. Planlama, yapılacak olan iş ya da işlerin işe başlamadan önce nasıl, hangi şartlarda, kimlerle ve ne kadar süre içinde yapılacağını belirlenmesi ve önceden belirlenmiş olan sonuca ulaşma çabasıdır. Bu anlamda planlamanın sağlıklı yapılabilmesi için işletmelerin her birimiyle kurumsallaşması gerekmektedir. Aksi halde mevcut koşullara uygun planlama yapmak zorlaşır. Bu da işletmelerin bir sistem içinde faaliyet göstermelerini ve alt birimlerin bir disiplin altında çalışmalarına engel olur. Bir işletmede planlamanın formalleşme ile birlikte etkin bir biçimde uygulanıyor olması o işletmenin kurumsallaştığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

2- Otonomi (Özerklik). Eğer bir işletmede profesyonellere özerk çalışma koşulları sağlanırsa profesyonelin işi benimsemesi ve işe bağlanması hızlı ve güçlü olur. Otorite ile güçlendirilmiş bir özerklik profesyonelin ve işletmenin başarısını arttıracaktır. Profesyonellerin yapacağı işler, alacakları kararlar ancak özerklik ile

meşruluk yani geçerlilik kazanacaktır. Çevrede meydana gelen değişimler takip edilerek işletme içinde görev alan profesyoneller ya da profesyonel gibi çalışanların işletme içinde bu eylemleri takip etmesi beklenmelidir. Profesyonellerin sivil toplum örgütleri ve meslek kuruluşlarına üye olmaları, onlarla ilişkili çalışmaları işletmelerin başarısını arttıracığı gibi kurumsallaşmasında da faydalı olacaktır. Çünkü kurumsallaşmayı başarabilen işletmeler meslek kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarının baskılarına cevap veren, onlarla uyum içinde çalışan, bu konuda sosyal ilişkilerde aktif rol oynayan örgütler haline gelirler. Böylece rakip ya da aynı sektörde faaliyet gösterilen diğer işletmeleri takip etme şansı doğar. Sektörel kurumlarla ve sosyal birimlerle uyum içinde yaşayan işletmelerin kurumsallaşmasının hızlı olduğu görülmektedir.

3- Profesyonelleşme. İşletmelerin profesyonelleşmesini sağlayan en önemli biçim işletme içinde görev alan profesyonellerin çalışanlara olan oranıdır. İşletmelerde profesyonel oranı arttıkça işletmelerin profesyonelleşmesinin de arttığı görülür. Ancak işletmelerde sadece profesyonellerin çalışması her zaman işletmeyi profesyonel yapmaz. Önemli olan profesyonellerin çalışabileceği uygulama alanlarının yaratılması ve kurucu girişimcilerden, aile bireylerinden ve kararlarından sıyrılmış bir yönetim sisteminin oluşturulabilmesidir. Eğer profesyonellere çalışabilecekleri uygun iklim sağlanamazsa, işletmede uzun vadede çalışamayacakları gibi işletmeye de faydalı olamayacaklardır. İşletmelerinin ne oranda profesyonelleştiği ve profesyonelliklerinin verimliliği profesyonel olan kişilerin otoritelerinin korunmasına ve özerkliklerine bağlıdır.

4- Kültürel Güç. Her işletmenin kendi içinde kuralları, etikleri, değerleri, ilkeleri vardır. Bunlara işletme kültürü adı verilir. Çalışanların tamamı tarafından bu işletme kültürünün kabullenilmesi işletmenin güçlü bir kültüre sahip olduğunu gösterir ve bu da kurumsallaşma düzeyine olumlu biçimde yansır. İşletme kültürü, bilginin kullanılmasını hızlandırır ve işletme içinde koordinasyonu ve iletişimi kolaylaştırır. Formal sistemler kültürel sistemlerce desteklenmediği sürece başarılı olamazlar. Kültürel güç bir taraftan iletişimi, koordinasyonu artırırken diğer taraftan çalışanların yönetimde söz sahibi olmalarını ve karar alma mekanizması içinde yer almalarını sağlar. Bu da işletme içinde kurumsallaşmaya yol açar.

Aile işletmelerinde özellikle kurucu girişimcilerden sonra sisteme giren ya da girmesi muhtemel kişilerin kurum kültürünü tanımaları ve anlamaları oldukça önemlidir. Kurum kültürünün sahiplenilmesi ve taşınması ancak işletme sonradan giren aile bireyleri ile mümkün olur. Aile bireyi olmayan çalışanların bu kültürü

sahiplenmeleri çok daha güçtür. Kurum kültürünü anlatacak ve çalışanlara aktaracak olan ancak aile bireyleri tarafından gerçekleştirilebilir.

Gelecekteki yöneticilerin belirlenmesi, gelecek nesillerin yetiştirilmesi gibi konuların aile işletmelerinin devamlılıklarının sağlanabilmesi için büyük önem taşımaktadır. Aile işletmelerinde gelecekte işletmenin başına geçecek olan kişinin örgüt kültürünü yaşatabilecek, aile ile işletme arasında dengeyi sağlayabilecek bireylerden seçilmeleri aile işletmelerinin devamlılığının sağlanması için yetmemektedir. İşi bilen, deneyimli, konu ile ilgili eğitim almış, rakip işletmelerin örgütsel yapısını tanıyan, analiz edebilen kişilikte de olmaları beklenir. Bu nedenle daha küçük yaşlardan itibaren gençlere aile değerleri ve işletme kültürü verilmeli, kendisinin aile işletmesinde görev almasının bir sonuç, bir son değil, bir başlangıç olduğu unutulmamalıdır.

5- Saydamlık. İşletmelerin söz konusu faaliyetleri ile ilgili olarak bilgileri, doğru tarafsız bir biçimde işletmeyle ilgili kişi, kurum ve kuruluşlara aktarması ve bu kişilere diledikleri zaman, yasal çerçevede bilgi akışını tarafsızca sağlamasıdır. İşletmelerin, faaliyet konuları ile ilgili olarak paylaşılması mümkün bilgilerin işletmeye ilgi duyan taraflarca öğrenilmesi, işletmenin ekonomik sistem içinde gerekli olan tüm yasa, kural ve düzene uyduğunun ve faaliyet konularında herhangi bir aksaklığın olmadığını tüm ilgi duyan kişi ya da kuruluşlara ilan etmesinin gereğidir. İşletmelerde bilginin tam, doğru ve tarafsızca tutulması işletme başarısını doğrudan arttırıcı bir faaliyettir. İşletme ile ilgili bilgilerin edinilmesi ise işletmenin ekonomik sistem içinde faaliyetlerinin sürekli kontrol altında olmasını ve sistemli çalışmasını sağlar. Bu da kurumsallaşmayı kolaylaştırır ve işletme ile ilgili bilgilere rahatlıkla ulaşabileceğini bilen tarafların işletmeye olan güveni arttırır. Bütün işletmeler piyasada güvenilir olan işletmeler ile çalışmak isterler. Bu da işletmelerin başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

6- Sosyal Sorumluluk. İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken toplum yararını gözetmeleri ve yönetimin işletme ve çalışanların faaliyetlerinin sonuçlarını üstlenmeleridir. Sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmeler tüketiciler karşısında kaliteli ürün ürettiklerini ve tüketicinin yararını düşündüklerinden güvenilir oldukları izlenimi verirler. Bu nedenle sosyal sorumluluk kavramına ekonomik bir gereklilik olarak bakılır. Ancak sosyal sorumluluk projelerinde yer almak maliyetleri arttırıcı bir eylem olduğundan kârlılığı azalttığı düşünülmektedir. Ancak sosyal sorumluluğun içinde bulunulan sistemin zenginliği ile işletme çıkarlarının birlikte düşünüldüğü ve bu çıkarları arttırıcı eylemler olduğu düşünülerek gerekli bir faaliyet olduğu ve işletmelerin

başarısını arttırdığı söylenebilir. Tüketiciler arasında gelir durumu ve eğitim durumu yüksek olan tüketicilerin sosyal sorumluluk projelerinde yer almış olan işletmeleri tercih ettikleri gözlemlenmiştir.

7- Tutarlılık. İşletmelerin önceden belirlemiş oldukları hedeflerinin, amaçlarının, misyon ve vizyonları arasında uyumunun belirlenmesi, işletme yönetiminin işletme içinde ve dışında verdiği sözleri tutması, aynı olaylara aynı tepkiyi vermesi, işletmenin her biriminin birbiriyle uyumlu olması ve işletme amaçlarıyla, çalışanlarının amaçlarının uyumudur. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler kurumsallaşmaya başladıktan sonra birbirlerine benzedikleri görülmektedir. Söz konusu sistemin kurulması örgütün bir disiplin altına alınması rakip işletmeleri zamanla birbirlerine benzer hale getirmektedir. İşletmelerde tutarlılığın sağlanabilmesi için öncelikle işletmeye ait temel değerlerin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmelerde sağlam bir kültürel güç ve bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için tutarlılığın sağlanmış olması gerekmektedir. Tutarlılığın sağlanabilmesi için her şeyden önce işletme yöneticilerinin kararları ile faaliyetlerinin birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir. İşletmelerin tutarlı olabilmesi için güvenilir olması, saydam olması gerekmektedir. Yönetimin karar alma mekanizmasının tarafsız karar alması ve uygulaması beklenmelidir.

2.1.4. Kurumsallaşma Düzeyinin Ölçütleri

Kurumsallaşmayı gerçekleştirmeye çalışan her işletme, kurumsallaşmayı başarı ile uygulayabilen işletme anlamına gelmemelidir. Bazı işletmeler kurumsallaşma kararı alsalar bile direnç gösteren kişi ya da kişileri ikna edemedikleri için kurumsallaşma sürecini başarı ile tamamlayamayabilirler. Diğer taraftan doğrudan kurumsallaşma kararı almamış ancak, değişime açık, esnek bir girişimci ve yönetici profiline sahip olan aile işletmeleri, kurumsallaşmada izlenecek olan yolları kolayca aşabilecek güce sahip olabilirler.

Türkiye’de işletmeler genel olarak kurumsal işletmeler ve kurumsal olmayan işletmeler olarak iki temel gruba ayrılabilir. Kurumsal işletmeler ise halka açık işletmeler ve halka açık olmayan işletmeler olarak gruplandırılabilir. Türkiye’de kurumsal nitelikte olan işletmelerin büyük çoğunluğu halka açık olmayan işletme özelliği taşımaktadır.

Kurumsallaşmanın gerçekleşmesinin ilk adımı kurucu girişimcinin girişimcilik ruhu ve önderlik yeteneğinin varlığına sahip olmaktır. Aile işletmeleri genellikle aile

bireylerinin birbirine olan güvenine dayalı işletmelerdir. Bu güven duygusunun özellikle iş alanında ön planda olması yazılı kuralların oluşmasına engel olur. Özellikle “*bana inanmıyor musun?*”, “*yapmayacağımı mı düşünüyorsun?*” ifadelerle karşılaşacağını bilen aile işletmesinin yöneticisi, yazılı olarak işbölümü ve iş tanımlamaları yapmaktan kaçınır. Aile anayasası hazırlayamaz ve herkesin her işi yapabileceği varsayılır.

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin tespit edilmesinde kullanılan ölçütler şunlardır (Karpuzoğlu, 2002):

- 1- Sadelik
- 2- Farklılaşma
- 3- Esneklik
- 4- Bağımsızlık

1- Sadelik. Bir organizasyon sadece bütünü itibariyle değil, aynı zamanda organizasyonun çeşitli birimlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir. Bu farklılıkların bütünleştirilmeleri açısından organizasyon yapısının sadeliği, faaliyetlerin yerine getirilmesinde mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması, birim ve işletme politikalarının açık ve net olması, işlerin icrasını en az hareketle en kısa zamanda gerçekleştirecek çalışama sisteminin oluşturulması, önem taşıyan unsurlardır. Sade bir organizasyon yapısının varlığı bir taraftan işlerin yapılma süresini kısaltırken, diğer taraftan herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlamasına olanak tanır. Böylece kurumun etkinliği artar.

2- Farklılaşma. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini arttırırken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmez. Organizasyon birimleri arasında farklılaşma arttıkça bütünleşme ihtiyacı artar. Bütünleşmeyi sağlayacak olan faktör ise kurumsallaşma düzeyinin artmasıdır.

3- Esneklik. Karşılıklı ilişkilerin yoğun olduğu durumlarda çevresel biçimlerdeki değişimlerin nerde ve nasıl olacağını tahmin etmek zordur. Organizasyonların bazı kararlar alarak değişime uymaları kolay değildir. Uyumu yakalayabilen işletmeler ise kurumsallaşma düzeyi yüksek ve esnek organizasyonlara sahip işletmelerdir.

4- Bağımsızlık (Özerklik). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler, yönetim özgürlüklerine sahiptirler. İşletme sahipleri işletmenin amaçları doğrultusunda yönetsel ve yürütsel kararlarda serbestçe hareket ederek örgütün diğer örgütlerden farklı

bir kimlik kazanmasına çalışırlar. Böylece işletmeler “kurumsal kimlik”¹ kazanmış olurlar. Böylece firmanın kim olduğu ve çevrece nasıl algılandığı belirlenmiş olur.

Kurumsallaşmayı başarabilmenin en önemli yolu, gerek kurucu girişimci, gerekse çalışan diğer aile bireylerince kurumsallaşma konusunda kararlı olduklarını göstermek, katılımcı kararlar almak ve alınan kararları herkese ve her zaman uygulamaktan geçer.

Başka bir kaynakta işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin tespit edilmesinde kullanılan ölçütler şöyle belirtilmiştir (Taş, Akdemir, 2000):

- 1-Yönetime Katılma – Katılmama
- 2- Esneklik – Katılık
- 3- Karmaşıklık – Basitlik
- 4- Bağımsızlık – Bağımlılık
- 5- Birlik – Çözülme

1-Yönetime Katılma Düzeyi. İster aile işletmesi olsun, ister olmasın örgütte çalışanların tamamının yönetimde söz sahibi olmasını ifade eder. İşletmenin her kademesinde çalışan kişilerin, işleri ile ilgili konularda fikirlerinin alınması, toplantıların yapılması ve fikirlerin tartışılması, işletme yönetimine farklı bir bakış açısı kazandıracaktır. İşletmelerin her kademesinde çalışanların yönetime katılması çoğulcu yönetim olarak adlandırılırken, böyle davranan işletmelerin diğerlerine göre daha kurumsal olduğu söylenebilir.

2-Esneklik – Katılık. İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken çevreyle uyum içinde olmaları beklenir. Sosyal sorumluluklarını yerine getiren, çevresel değişimlere ayak uydurabilen ve faaliyet süresince çevreyi paylaştığı diğer kişi ya da kurumlara karşı esnek davranabilen işletmeler kurumsallaşmış işletmelerdir.

3-Karmaşıklık – Basitlik. Örgüt alt sistemlerinin yapı ve fonksiyon yönünden farklılaşması ile işletmelerin kurumsallaşmaya daha yakın oldukları söylenebilir. İşletmeler faaliyet alanlarına uygun işleri kendi içlerinde bölümlere ayırmak zorundadırlar. Böylece bölümlere atana yöneticilerin yetki ve sorumlulukları da birbirinden ayrılır. Her bölümde yaşanan aksaklıklar kolaylıkla fark edilerek, sorumluları tespit edilir.

¹ Kurumsal kimlik, bir firmanın uzun dönemde stratejik olarak planlanmış olan amaçlarına ulaşabilmesi ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve firma felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metotların toplamının, tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bu durumun yansımalarıdır.

4-Bağımsızlık – Bağımlılık. İşletmelerin bir bütün olarak toplumsal sistem içinde başka alt sistemlerden ve gruplardan bağımsız bir kimlik geliştirmesi ya da belirli alt sistem ve gruplara bağımlı olmaktan kendini kurtarmaları kurumsallaşmaya daha yakın olduklarının bir göstergesidir. Kendine özgü değerleri, kimliği ve kültürü olan işletmeler daha kurumsal işletmelerdir.

5-Birlik – Çözüm. İşletmelerdeki belirli bir düzeydeki uzlaşma ve çatışmaların ortaya çıkmasında çatışma çözüm yollarında izlenecek usullerin geliştirilmesi ile ilgili birlik ya da asgari uzlaşma ve çatışma yolu usullerinin geliştirilmiş olması kurumsallaşmanın birer göstergesidir. Kurumsallaşmış olan işletmelerde asgari uzlaşma belli fonksiyonel sınırlar içinde zorunlu olduğu gibi uzlaşmazlıkların çözüm yollarında izlenecek usullerin de aynı fonksiyonel sınırlar içinde geliştirilmesinin gerekli olduğu bilinmektedir.

Kurumsallaşma her aile işletmesinde farklı biçimlerde ortaya çıkar. Kurumsallaşma aile işletmelerinde birbirinden değişik ihtiyaçlara yanıt aramak, sorunları çözmek için ihtiyaç duyulan bir olgudur. Her aile işletmesinin özelliği örgütsel ve hukuki yapıları farklı olduğu için kurumsallaşma düzeyleri de farklı olabilir. Yapılan araştırmalarda, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri sadelik, farklılaşma, esneklik, bağımsızlık, yönetime katılma ve bireyler arasındaki birlik gibi konular başta olmak üzere pek çok engel ortaya çıkmaktadır.

2.1.5. Kurumsallaşma Süreci ve Ögeleri

Kurumsallaşma süreci kavramı için net bir tanıma rastlanmamakla birlikte, işletmelerde kurucu girişimci olmadan da işlerin düzenli bir biçimde yürütülmesini ve işletmelerin en kârlı biçimde, aile işletmelerin sürekliliklerini sağlamak amacıyla işlerin profesyonel kişilere bırakılabilmesi için çalışmaların yapıldığı ve tedbirlerin alındığı dinamik sürece “Kurumsallaşma Süreci” adı verilebilir (Fındıkçı, 2007).

Kurumsallaşma süreci aile işletmeleri için işletmenin daha sistemli ve bir disiplin altında faaliyet gösterebilmesi için bir başlangıçtır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma deyince işletme yönetiminin profesyonel kişilere devredilmesi anlaşılmalıdır. Ancak aile işletmelerinin kurumsallaşmalarında sadece profesyonellerin varlığı yeterli değildir. Profesyonel kişilerle birlikte aile bireyleri de kurumsallaşmaya uyum sağlamak zorundadırlar. Kurumsallaşmanın aile işletmelerinde gerçekleşebilmesi için ise öncelikle işlerin doğru tanımlanması, kişilerin yetki ve sorumluluklarının

belirlenmesi, görev tanımlamalarının ve dağılımlarının sağlıklı ve zamanında yapılması gerekmektedir.

Kurumsallaşma her ne kadar işi profesyonellere bırakmaktan geçiyorsa da, kurucu girişimcilerin işin içinde olmaları her zaman olumsuz olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü mülkiyet duygusunun verdiği sahiplenme dürtüsü ile kurucu girişimci bir profesyonelden işi çok daha iyi sahiplenecekleri açıktır. İşletmeler ister büyük ölçekli, ister küçük ölçekli olsunlar bir sistem kurmaya ve bu sistem içinde faaliyetlerini sürdürmeye ihtiyaçları vardır. Aksi halde sürekliliklerini sağlamakta güçlük çekeceklerdir.

Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Bu dinamik sürece ayak uydurabilmek, tüm koşulların sürekli incelenerek işletmeye adapte edilmesini teknolojiyi ve işgörenlerin niteliklerinin sürekli yenilenmesi ile mümkün olabilir. Ancak tüm bu değişimlerin yapılabilmesi için bazı ögelerin işletme için sağlanmış olması gerekmektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşabilmeleri için öncelikle bazı ögelerin yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu ögelerin aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecini hızlandıran, kolaylaştıran faktörlerdir. Kurumsallaşma sürecinin belli başlı ögeleri şunlardır (Karpuzoğlu, 2002):

- 1- Yasal tanınma
- 2- Varlığın sürekli kılınması
- 3- Bireysel ve örgütsel amaç uyumu
- 4- Kurumsal kimlik kazanımı

1-Yasal Tanınma. İşletmeler yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirmek zorundadırlar. Hukuki yapının zorlayıcılığı, işletmelerin örgütsel yapılarını büyük ölçüde etkiler. Örgütsel yapıyı etkileyen diğer ögeler din, töre, gelenekler gibi toplumsal değerlerdir. Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini dikkate almak zorundadırlar.

2-Varlığın Sürekli Kılınması. Kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı vardır. Değişen koşullara uyum sağlayabilen, esnek ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip örgütler, bu yapıda varlıklarını sürdürürler. İşletmeler statik bir yapıdan ziyade amaçlarına ulaşabilmek için değişen koşullara süratle uyum sağlayabilen dinamik bir yapıya sahip

olduklarında varlıklarını sürekli hale getirebilirler. Bu da ancak kurumsallaşma ile mümkün olabilir.

3-Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu. Örgütlerin ve bireylerin amaçlarının birbirlerine uyumlu olmaması durumunda gerçek anlamda bir etkinlikten söz edilemez. Bu nedenle kurumsallaşmak isteyen örgütlerin en önemli sorumluluklarından biri çalışanların amaç ve ihtiyaçlarının örgütsel amaçlarla uyumunun sağlanmasıdır.

4-Kurumsal Kimlik Kazanımı. İşletmenin sadece yasalarla var olamayacağı, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında da uyumlu bir etkileşimin ve değer özdeşleşmesinin de mevcut olmasının gerekliliği kaçınılmaz bir gerçektir. Bu da işletmenin kurumsal bir kimlik edinerek kurumsallaşmasıyla gerçekleşebilir.

Kurumsallaşma için gerekli olan bu temel öğeleri sağlayamadan kurumsallaşma kararı alan işletmelerin bu süreçten başarı ile çıkmaları ve devamlılıklarını sağlamaları tehlikeye girebilir. Bu nedenle kurumsallaşma sürecinde sadece kurum ve kuruluşların değil, bu kuruluşları birer örgüt haline getiren kişi ya da kişilerin de kurumsallaşmayı ve bu temel öğelerin gereklerini yerine getirmeleri beklenir.

Her işletmenin kendine ait bir yapısı ve yönetim biçimi vardır. Dolayısıyla her işletmenin bir kurumsal yapısı da vardır. Ancak burada kurumsal yapıdan sadece işletmelerin işletme olmalarından kaynaklanan sistemli yapı anlaşılmalıdır. Oysa kurumsallaşma süreci dendiğinde bu yapının disiplin altına alınması ve uzun yıllar, ekonomik sistemdeki değişiklikler de gözönüne alınarak aynı tarzda devam edilmesini sağlamaya yarayan sürecin kurulması gerekir. Aile işletmelerinin yaşadıkları tüm sorunların temelinde de bu sistemi, bu süreci uzun dönem için sağlayamamalarından kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, işletmeler kurum olabiliyorlar bir kurum olmak için tüm koşulları yerine getiriyorlar ve bunları zamanı geldiğinde uygulayabiliyorlar ancak kurumlaşmayı uzun vadede sürdüremiyorlar. İşletmenin vizyonu, misyonu ve stratejileri belirleniyor ancak bu stratejik kararlar genellikle kurucu aile bireyinin stratejisi olduğu için gelecek nesillere aktarımında gelecek nesillerin bu kararları uygulamasında güçlükler yaşanıyor. İşletmelerin kurum olmaları mümkün ancak kurumsallaşmaları bu noktada çıkmaza girmektedir.

Daron Acemoğlu, 1500'lü yıllara kadar zengin olan bazı ülkelerin son 500 yıl içinde fakirleştiğini, bu dönemlerde fakir olan ülkelerinse zenginleştiğini fark ederek bunun nedenleri üzerinde çalışmalar yapmıştır. Çalışmalarında iki alternatif görüş

üzerinde durmuştur (Akyüz, 2002). Bu görüşlerden birincisi, ülkelerin zenginlikten fakirliğe ya da fakirlikten zenginliğe geçişlerinin ülkelerin iklimleriyle ilişkisi bulunduğu düşüncesidir. Genel olarak bilinen ve kabul gören görüşe göre, iklimin toplumların çalışkanlıkları ve dolayısıyla refah düzeyleri üzerinde etkisinin oldukça ciddi derecede olduğudur. Ancak çalışmalar sonucunda dünya üzerinde iklimlerin son 500 yıl içinde ciddi biçimde değişmediğini, bu nedenle iklimle ülke ekonomilerinin gelişmişlik düzeylerinin arasında bir bağlantı olamayacağını ifade edilmiştir. İkinci görüş ise, kurumsallaşma görüşüdür. Buna göre toplumların örgütlenmelerinin ve ekonomik faaliyetlerinin teşviki için kurulmuş olan alt yapıdaki görece durumlarının, ekonomik gelişme düzeyi üzerinde belirleyici olduğu savunulmaktadır. Çalışmada ülkelerin gelişmişlik göstergeleri olarak nüfus yoğunluğu ve şehirleşme oranını seçen çalışmada, sömürge olan ülkelerin, sömürgeci ülkenin kurallarını daha kolay algıladığı, kurumlarının daha ciddi şekilde yapıldığı görülmüştür. Ancak o dönemde zengin, gelişmiş ülkelerin kendi mevcut yapılarını korumak adına gelişmeleri, yenilikleri kendilerinden uzak tutmaları, gelişmelerinin önünde bir engel teşkil etmiştir. Ancak 19. yüzyılda özellikle sanayileşme ve teknolojinin her alanda kullanılmaya başlanmasından sonra geriden gelen ülkelerin eski zengin ülkeleri bu dönemde yakalamaya başlamaları bu nedenledir.

Acemoğlu'nun ülkeler için ifade ettiği kurumsallaşma, işletmelere de büyük ölçüde uyarlanabilen özellikler taşır. Şimdiye kadar bir sistem içinde olmayan, kararlarını günü birlik alan, yönetim mekanizması kurulmamış işletmelerin sistemli ve düzenli bir yapıya bürünmeleri, teknolojiyi kullanma yetenekleri, kısmen sistem içinde olmuş, önceden bazı kuralları bulunan ve bunları uygulamaya çalışan kendi içine kapanmış, dışarıdan bilgi akışına müsaade etmeyen, dışarıya da bilgi vermeyen kapalı yönetim mekanizmaları içinde hep kendi içinde çalışan örgütlerde mevcut sistemi değiştirmek ve kurumsallaşma adına yeni bir sistem kurmak oldukça güçtür.

Kurumsallaşma, örgüt kavramını araştıran temel yaklaşımlardan biridir. Kurumsallaşma, örgütsel değişimin anlaşılmasına katkıda bulunmakta ve temellerini kurumsal teori oluşturmaktadır. Kurumsal teori, işletmelerin çevrelerinden hangi nedenlerden dolayı etkilenecek değiştiğini açıklamaktadır. İşletmelerin çevrelerindeki zorlayıcı baskılar, işletmeleri kurumsallaşarak çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma çevreyle uyum sağlama çabası olarak görülebilir. Kurumsallaşma örgütsel değişim olarak da adlandırılarak işletme ve çevre ilişkisinin

şeklinin nasıl oluştuğunu açıklamaktadır. Bu anlamda kurumsallaşma, işletme yapısının çevreden etkilenecek şekilde değişmesi olarak görülebilir (Apaydın, 2008).

Kurumsallaşmaya etki eden başlıca faktörler başka bir çalışmada şöyle sıralanmıştır (www.aysandoganer.com):

- 1- Çevreyle Uyum
- 2- Örgüt Kültürü
- 3- Örgüt Yapısı
- 4- Yönetim Tarzı
- 5- Eğitim
- 6- İnsana Yönelik Olma
- 7- Hedef Belirleme

1-Çevreyle Uyum. Aile işletmeleri kuruluşlarının ilk yıllarında devamlılıklarını garanti altına almak ve riskleri en aza indirebilmek için kendi yapılarına uygun bir çevre oluşturmak zorundadırlar. Aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmeler, tedarikçiler, müşteriler ve sektörle ilgili sivil toplum kuruluşlarından oluşan çevreye, işletmelerin faaliyet gösterdikleri bu çevrelerin desteğini almak için onlara uyum sağlamak zorundadırlar. Çevreye uyum sağlamada sorun yaşayan aile işletmeleri, çevre tarafından kabul görmemekle birlikte devamlılıklarını da sağlamakta zorluk çekmektedirler.

Kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleri, kabul gören yapı ve süreçler konusunda baskı yaratmaktadırlar. Kuruluşlar, zorlayıcı, taklitçi ve kuralcı çevre baskılarına gerektiğinde faaliyetlerini değiştirerek veya stratejiler geliştirerek cevap vermektedirler. Bu nedenle kuruluşlar, etkin bir iletişim ağı oluşturarak, çevrelerindeki yerleşmiş ve rasyonelleşmiş örgütsel iş kavramlarını, kendi uygulama ve prosedürleriyle bir araya getirmeye ve buna göre kurallar geliştirmeye yönelmektedirler. Kuruluşların zamanla değişen yapısal özellikleri, bir süre sonra sabitleşerek, çevreleri tarafından kabul görmekte ve süreklilik kazanmaktadırlar. (www.aysandoganer.com)

2-Örgüt Kültürü. Çalışanların işletmede olan bağlılıklarını arttırmak için, anlamlı bir iş yaptıklarına inandırmak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve onları verilen işi yapan bir üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen bireyler olarak görmek gerekmektedir. Çalışanlara

adil yaklaşılması, onların yaratıcılıklarının geliştirilmesi ve değerli hissedilmesini sağlamak işletme içinde verimliliği ve etkinliği arttıracaktır. Böylece, kuruluşların çalışanlara verdiği değerle işletme kültürü oluşmakta, kurumsallaşma düzeyi artmaktadır. İşletme kültüründen anlaşılması gereken şey, işletme içinde yazılı ya da yazılı olmayan kurallar, davranış biçimleri, çalışanların birbirleri ile olan ilişkisi, yönetimle olan ilişkileri ve müşteriyle olan ilişkileridir. İşletme kültürünün oluşmasında ve kabul edilmesinde gerekli olan göstergeler vizyon, misyon, ilke ve değerler, politikalar, uygulamalar olarak belirlenebilir. Bir işletmenin bunları sağlaması durumunda kurumsallaşmayı yakalaması mümkündür. Kurumsallaşma, firmanın belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir.

3-Örgüt Yapısı. Kurumsallaşma sürecinde kuruluşların çevresel faktörlere bağlı olarak, örgüt yapısında ve sistemlerinde bazı düzenlemelere gitmeleri, amaçlarına uygun, dinamik ve çevreye karşı duyarlı, esnek bir yapı geliştirmeleri için yapılması gereken çalışmalar yönetim kademesinden başlamalıdır. Yöneticilerin örgütü yönetmelerindeki başarıları kurumsallaşma sürecini etkilemektedir. (www.aysandoganer.com) İşletme kurucuları, işletmede çalışan aile bireyleri ve profesyonel yönetici ve diğer çalışanlar arasında bilgi akışı ve işbölümü konularında sağlıklı bir denge kurulmadığı sürece kurumsallaşmaktan söz etmek mümkün olmayacaktır.

4-Yönetim Tarzı. Kurumsallaşma denildiğinde, patronların işten tamamen çekilmeleri, işi tamamen profesyonellere devretmesi anlaşılmaktadır. Ancak kurumsallaşmada esas olan patronların, profesyonel yönetici ve diğer çalışanlarla karar alma ve uygulamada birlikte hareket etmeleridir. Kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline gelebilmesi, bir sistem oluşturulması anlaşılmalıdır. Bu noktada sistemde yer alan kişi ya da kişileri görev ve sorumluluklarının, rollerinin doğru belirlenmesi ve birbirleri ile ilişkisi düzenlenmelidir.

5-Eğitim. Aile işletmelerinde eğitim işletmenin kurumsallaşmasına hız veren en önemli faktörlerden biridir. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için aile bireyleri ve aile bireyi olmayan diğer çalışanlar ayrı ayrı ancak aynı ortak amaç için eğitilmelidirler. Aile bireyleri hem işletmenin hedeflere ulaşmada izlenecek yol, hem de faaliyet alanı ile bilgilendirilmeye çalışılırken, aile işletmesi olmanın gereği olarak aile ve işletme değerleri ve kültürü konusunda, işletmenin devamının sağlanmasının önemi konusunda bilgilendirilmelidirler.

Aile üyesi olmayan profesyonel yönetici ve diğer çalışanlar ise yine işletmenin hedeflerine ulaşmada izlenecek yol ve faaliyet alanı konusunda bilgilendirilirken aile işletmesinde aile bireyi olmayıp çalışabilme, aile bireyi olan çalışanlarla uyum içinde çalışma ve işletme değer ve kültürlerinin sahiplenmesi konusunda sürekli bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

6-İnsana Yönelik Olma. İşletmeler dinamik, ekonomik ve sosyal birer kuruluşlardır. Bu özellikleri ile işletmelerin insanda yarı bir varlık olarak düşünülmesi mümkün değildir. İşletmelerin tüm faaliyetleri insan için ve ancak insanla gerçekleştirilebilir. Teknoloji yoğun işletmeler olsa bile bu işletmelerde de teknolojiyi kullanacak kişi uzman, işin eğitimini almış kişiler olacaktır. Aile işletmelerinde işletmelerin insana yönelik tarafı daha etkin bir biçimde fark edilir. Çünkü diğer işletmeler gibi sadece çalışanlar ve müşterilerle olan diyaloga bu kez aile bireyi olan ya da olmayan kişiler arasındaki diyalog da eklenir. Böylece aile işletmelerin bu kişiler arasında sağlıklı bir uyum kurmaları beklenir. Bu uyumu ve dengeyi sağlayabilen aile işletmeleri kurumsallaşma faaliyetlerinde başarılı olurlar.

7-Hedef Belirleme. İşletmeler mevcut durumlarına ve faaliyet alanlarına en uygun durum analizlerini yapmak zorundadırlar. Bu anlamda işletmelerin kendilerini ve içlerinde buldukları sektörleri birlikte değerlendirirler. İşletmelerin sektör içinde yer alan diğer işletmeleri izlemeleri ve sektör analizi için ortak bazı değerlerin belirlenerek, ölçütlerinin oluşturulması gerekmektedir. Bu ölçütlerin belirlenmesinin ardından sektör içinde kendine en uygun hedeflerini belirlemesi gerekir. Kurumsallaşmış olan işletmelerde hedef belirleme en az hatalı ve maliyetli olacaktır.

İşletmelerin kurumsallaşmasında etkili olan bu faktörler birbirlerinden bağımsız olarak işletmeleri bir disiplin içine alırken, aslında her biri birbirini tamamlayan birer biçim olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt yapısının düzeni, beşeri kaynaklar olmadan, beşeri kaynaklar ise sistem içinde eğitime dahil edilmeden ve tüm bunların etkisi yönetime katkı yapmadan hedef belirlemek ve planlama yapmak kurumsallaşmayı sağlamayacaktır.

2.1.6. Kurumsallaşma Sürecinde Bireylere Düşen Görevler ve Karşılaşılan Güçlükler

Aile işletmesi sahibi için kurumsallaşma kararının verilmesi güç, fakat yaratılan işletmenin sürekliliğinin sağlanması açısından gereklidir. Zamanında kurumsallaşma

kararını verirken karşılaşılan güçlükler, uzun vadede, işletmenin gittikçe büyüyerek süreklilik kazanması ile çabuk unutulur.

İşletmelerin kuruluş amaçlarından biri de örgütün devamlılığının sağlanmasıdır. Hiçbir işletme, bugün kurulup, yarın bu işletmeyi kapatma düşüncesiyle faaliyetlerine başlamaz. Aile işletmeleri, işletmelerin bu uzun vadede faaliyetlerine devam edebilmelerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşletmeyi kuran, kurucu girişimcinin örgütü kendisinden sonra gelecek olan nesillere bırakılacak bir biçim olarak görmesi, işletme üzerinde daha dikkatli çalışmayı, hırslanmayı ve risk alabilmeyi sağlamaktadır. Bu durumda aile işletmelerinin uzun yıllar faaliyet gösterebilmesi ve sonraki nesillere aktarılabilmesi için kurumsallaşma kaçınılmaz bir koşuldur.

Aile işletmelerinde etkili olan güç odaklarını, aile bireyleri, yöneticiler, hissedarlar ve çalışanlar olarak belirlemiştik. Bu güç odaklarının her birinin aile işletmesinde yer alma derecelerine görev yüklenmeleri gereken görev ve sorumluluklarının da bulunması gerekmektedir. Eğer bu güç odaklarının görev ve sorumlulukları tespit edilmez ve yerine getirilmezse, kurumsallaşma sürecine girmek mümkün olamaz.

Aile işletmelerinde karar verme gücü aile bireyelerine aittir. Aile bireyelerinin özellikle kurucu girişimcinin verdiği karar asla tartışılmaz ve üzerinde düşünülmeden hemen uygulamaya konulur. Çağdaş yönetim anlayışında bu tutum her ne kadar aile işletmesinin geleceğini tehdit ettiği bilinse de, bu tarz uygulamalar hâlâ devam etmektedir. Aile işletmesinin bireyleri işletmeyle ilgili kararları almada tek yetkili kurul olduğu düşünülürse, aile işletmelerinin kurumsallaşması için atılacak ilk adım da aile bireyleri tarafından atılmalıdır. Aksi halde etkili ve verimli olamaz. Kurumsallaşmayı öncelikle aile işletmesinin kurucuları ve sahiplerinin istemesi gerekmektedir. Yönetimle ilgili alacakları kararlara kurumsallaşma çabaları doğrudan etkileneceğinden, kurumsallaşmaya “hayır” diyen bir aile işletmesi aile işletmelerinin sürekliliğini tehlikeye düşürecektir.

Aile işletmelerine hissedar olan kişiler aile bireyelerinin aldıkları kurumsallaşma kararını destekleyen güçtürler. İster aile bireyi olsun, ister olmasın aile işletmelerinin gelecekleriyle ilgili her türlü karardan bilgi sahibi olmak isteyen aile işletmeleri hissedarları, işletme içinde alınan her türlü kararı destekledikleri ve yönetimle birlikte hareket ettikleri takdirde aile işletmesinin sürekliliğini sağlayabilirler.

Aile işletmelerinde yöneticiler, kurumsallaşmanın etkiliğini ve verimliliğini arttıran güçtürler. Aile bireyi ve hissedarlarca alınacak olan kararların yöneticilerce uygulanacağı dikkate alınır, aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecini başlatmak değil belki ama bu sürecin sağlıklı işlemesi ancak yöneticilerle mümkün olabilir.

Aile işletmelerindeki güç odaklarında biri de çalışanlardır. Çalışanlar aile işletmesinin kişiliği ile herhangi bir bağı olmayan ancak o işletmenin devamını sağlayan faktörlerden biridirler. Kurumsallaşma sürecine doğrudan etkileri olmamakla beraber, kurumsallaşmanın bir işletme kültürü olmasında ve kurumsallaşmanın sürdürülebilmesinde çalışanların oldukça önemli bir yeri vardır.

Kurumsallaşma aile işletmelerinin ömürlerinin uzun olmalarının bir garantisidir. Aile işletmelerinin sürdürülebilir başarı ve verimli bir faaliyet için kurumsallaşma şarttır. Aile işletmelerinde görev ve ödüllendirmeyi kişilerin özellikleri, yetenekleri, eğilimleri ve başarıları üzerine karar almak anlamına gelen meritokrasi (liyakat), aile işletmesinin özellikle kurucu girişimcilerinin dikkat etmeleri gereken en önemli özelliktir. Ancak hiçbir aile işletmesi sahibi, karar alma mekanizmalarını işletirken bu liyakat ölçütlerini dikkate almamaktadır. Ancak kurumsallaşma sürecine giren ve kurumsallaşabilmek için çeşitli çalışmalar yapan aile işletmelerinde gerek aile fertlerinde gerekse dışarıdan işletmede çalışacak olan kişilerde, deneyim, yetenek, bilgi gibi özellikleri aramaya başlamışlar ve hak edene görev vermeye başlamışlardır. Aksi halde aile işletmelerinin ömürlerinin uzun olamayacağı ve kurumsallaşamayacakları fark edilmiştir.

Aile işletmelerinin özellikle kurucu girişimcileri tarafından kurumsallaşma kararı almaları kolay değildir. Kurucu girişimcilerin işletme kontrolünü kaybedecekleri, kendilerinin ikinci planda kalacakları, gelecek nesiller tarafından fikirlerinin dinlenmeyeceği, gelecek nesillerin yanlış kararlar alarak işletmeyi zarara uğratacakları endişeleri aile işletmelerinde kurucu girişimcilerin kurumsallaşmayı ertelemelerine neden olmaktadır.

Aile işletmeleri, istihdam yaratma, yenilik getirme ve uzun soluklu olmaları nedeniyle ekonomide ön sıralarda yer alan kurumlardır. Ancak, buna rağmen bu tür işletmelerin bazı riskleri de bünyesinde taşıdıkları bilinmektedir. Bunların başında da aile bireylerinin işletme ile ilgili olarak anlaşmazlıkları ve aile içi çatışmalar yaşaması temel çatışma nedenleridir. Zaman zaman işin amacıyla ailenin amacının birbirine ters kavramlar haline geldiği ve sorunların bu noktadaki duygularla, mantığın aynı yerde ve aynı amaç için kullanılmaları oldukça zordur.

İşin amacı, kar sağlamak ve varlıkları artırmaktır. Oysa ailenin amacı; kendinden emin, sorumluluk alabilen ve bağımsız hareket edebilen bireyler yetiştirmektir. Bu nedenle bu ikisi birbiriyle çatışma halindedir. Bu nedenle kurumsallaşma sağlanarak profesyonelleşmeye gidilmesi işletmenin geleceği için en uygun karar olacaktır. Kurumsallaşmanın sağlanamaması halinde aile işletmelerinin devamlılıklarını sürdürmeleri mümkün değildir. Nesiller arası geçişin daha uzun süre olması bekleniyorsa, işletmelerin kurumsallaşma adına adımlar atması, devletince bu adımları her alanda desteklemesi beklenmelidir.

Aile işletmeleri yönetimi konusunda uzman olan Dr. Ebru KARPUZOĞLU, kurumsallaşmanın bazı aşamalarının bulunduğunu, bu aşamaları işletme ve bireyler içinde sindirememiş aile işletmelerinin kurumsallaşmalarının güç olduğunu ifade etmektedir. Karpuzoğlu'na göre aile işletmelerinin kurumsallaşmasının önündeki temel engeller doğru plan yapılmaması, bütçelemelerin dikkate alınmaması, insan kaynaklarına doğru yatırım yapılmaması ve bu kaynakların etkin ve verimli kullanılamaması, finansman gibi konularda aile işletmelerinde bir disiplin sağlanamadığı için kurumsallaşma sürekli aksaklıklar yaşayacaktır.

Aile İşletmeleri Danışmanlığı Kurucu Başkanı Haluk Alacaklıoğlu, dünyada, kurumsallaşmamış her 100 aile işletmesinden 4'ünün, 4. nesli göremeden dağıldığını vurgularken, bu işletmelerin bir süre sonra ekonomik sistemden kalkacağı kaçınılmaz bir gerçek olacağını savunmaktadır. Alacaklıoğlu, yapılan araştırmalara göre, kurumsallaşmayan aile işletmelerinin yüzde 30'u ikinci nesli, yüzde 15'i üçüncü nesli ve yüzde 4'ü de 4. nesle geçmeden ortadan kalktığını belirtmektedir. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın da tek başına yeterli olmadığını kaydeden Alacaklıoğlu, aile işletmelerinde ilişkilerin önemli olduğunu, yanlış ilişkilerin güveni sarstığını, bu durumun da işletmeyi parçalamaya yettiğini ifade etmiştir. Aile işletmelerinde, yönetimin ve yönetim kurulunun her durumda bağımsız olması gerektiğini savunan Alacaklıoğlu, aile işletmesi kurumsallaşmış bir yapıya sahipse, önüne çıkacak engellerle uğraşmaya da hazır olduğunu belirtmiştir.

Kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan güçlükler özetle şöyle sıralanabilir: (<http://www.haberhavadis.com/ArticleDetails.aspx?AID=45>)

- 1- Kurucu girişimcilerin işletmelerini sadece kendilerine bağlı olarak yönetmeyi tercih etmeleri

- 2- Kurucu girişimci ve yöneticilerin uzun vadede değil kısa vadede çok kazanç sağlamayı hedeflemeleri
- 3- Kurucu girişimcilerin başkalarına danışmaktan hoşlanmadıkları için beklenmedik durumlar karşısında kararsız kalmaları
- 4- Kurucu girişimcilerin uzun vadeli planlama yapmak yerine günlük gelişmelere ve tahminlere göre hareket etmeyi tercih etmeleri
- 5- Kurucu girişimcilerin işletmenin bütün faaliyetleri ile ilgili bilgi sahibi olmak istemelerinden dolayı her konuya karışmaları ve çalışanları sürekli baskı altında tutmaları
- 6- Kurucu girişimcilerin çalıştırdıkları kişilerin hata yapmasından sürekli şüphe duymaları ve sık sık kontrol yapmaları
- 7- Kurucu girişimcilerin kendi özel harcamaları ile firmanın hesaplarını birbirine karıştırmaktan hoşlanmaları
- 8- Kurucu girişimcilerin çalıştırdıkları profesyonel kişilere sorumluluk vermeleri ama yetki vermek istememeleri
- 9- Kurucu girişimcilerin işletmelerinde çalışan elemanların profesyoneller yerine tanıdıkları veya akrabaları olmasını tercih etmeleri

Aile işletmeleri kurumsallaşma kararı aldıklarında hemen kurumsallaşmayı başaramazlar. Kurumsallaşma bir süreç işidir ve kurumsallaşma sürecinin başlatılmasından önce, kurumsallaşmanın işlerliğinin hızlanması ve örgütün, örgüt içinde alınan kararların uygulanabilir hale getirilmesi gerekir. Bu nedenle kurumsallaşmaya başlamadan önce şunlar yapılmalıdır (Fındıkçı, 2005):

- 1- Mevcut durum analizi yapılmalıdır.
- 2- Aile işletmesine ait stratejik planlama yapılmalıdır.
- 3- Aile işletmesine ait bir anayasa taslağı hazırlanmalıdır.
- 4- Yönetim ve denetim sistemi kurulmalıdır.
- 5- Profesyoneller arasındaki ilişkilerin derecesi belirlenmelidir.
- 6- Aile işletmesinde aile bireyi, çalışan, hissedar, profesyonel yönetici, kurucu girişimci gibi kavramlara ve yetki ve sorumluluklarına açıklık getirilmelidir.
- 7- İşletme için iş ve bilgi akış şemaları düzenlenmelidir.
- 8- İşletme içinde ödüllendirme ve cezalandırma sistemi oluşturulmalıdır.

- 9- Personel temin ve terfi sistemi oluşturulmalıdır.
- 10- Aile işletmelerinde görev alacak varis seçimi ve eğitimlerine sistem getirilmelidir.
- 11- Gelecek nesillerin sistemde yer almaları ve eğitimleri düzenlenmelidir.
- 12- Aile meclisinin oluşturulması gerekmektedir.
- 13- Aileye sonradan katılan bireylerin işletme içindeki durumları sisteme bağlanmalıdır.

Aile işletmeleri kurumsallaşma sürecine girmede önce yukarıda sözü edilen konularda gerekli önlemleri almak zorundadırlar. Aksi halde kurumsallaşma sürecine girildikten sonra pek çok sorunla karşılaşabilirler ve bu sorunları çözmekte sıkıntılar yaşayabilirler.

Küreselleşen dünyada işletmelerin ürettikleri mal ya da hizmetleri satışlarında bir pazar sınırlaması yok. Aile işletmelerinin profesyonelleşememeleri rekabet sürecinde işletmelerin ivme kaybetmelerine neden olan en büyük etkidir. Aile işletmelerinde kurucu girişimcinin tüm direktörlüklerine rağmen güçlükle işe alınan profesyonel yöneticilere yabancı gözüyle bakıldığı için yetki ve sorumlulukları sınırlandırılmakta ve işletmeye ait bilgiler kendileriyle paylaşılmamakta, örgüt içinde pasif bir yönetici durumunda bırakılmaktadırlar.

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde karşılaştıkları güçlükler şu başlıklar altında toplanabilir (Fındıkçı, 2005):

- 1- Plân ve bütçe yapılmasında güçlükler.
- 2- İnsan kaynaklarına yatırımdan kaçınılması.
- 3- İşletme kaynaklarının etkin kullanılmaması.
- 4- Aile ve iş hayatı arasında denge kurulamaması.
- 5- Vârislerin belirlenmesinde yaşanan kararsızlık.
- 6- Profesyonelleri kabullenmede zorluk.
- 7- Kurucu girişimcilerin tutumu.
- 8- Maliyetleri arttırma kaygısı.
- 9- Finansman sorunları.

1-Plân ve Bütçe Yapılmasında Güçlükler. Aile işletmelerinde gerek ekonomik, gerekse yönetsel faaliyetler genellikle önceden üzerinde düşünülmeden, anlık alınan kararlar ile gerçekleşir. Aile işletmelerinde çalışanlara ve müşterilere aileye olan yakınlıklarıyla ilişkili olarak birbirinden farklı davranılır. Bu nedenle geleceğe yönelik bir plânlamada bulunmak güçtür. İşletmede çalışan aile bireyleri gelen

müşteriyle olan ailevi bağlarına göre ürünü liste dışı bir fiyattan satabilmekte, yakın akraba olan çalışanına izin ya da ek ödeme yapabilmektedir. Tüm bunlar aile işletmelerinin geleceğe yönelik hesap yapmalarını ve karar almalarını engellerken, faaliyetleri bir disiplin altına alınmadığı için kurumsallaşmaya da engel olmaktadır.

2-İnsan Kaynaklarına Yatırımdan Kaçınılması. Aile işletmelerinde çalışanlar genellikle yakın akraba ya da onların tavsiye ettikleri kişilerden oluşmaktadır. Kurucu girişimci, iş için gelen herkesi yetiştirebileceğini, böylece fazla ücret ödemek zorunda da kalmayacağını düşünür. İstihdam edilecek olan kişinin yeteneğine, eğitimine bakmadan işe almayı kabul eder. İşe aldığı kişinin işletme içinde her türlü işte çalışmasını ister. Eğer çalışan aile bireylerinden biri ya da tavsiye edilen biriye çalışanın başarısızlıkları katlanılır, eğer aile dışından biri ise işine hemen son verilir. Çalışanları işe alırken bir kalite aramadığı gibi, çalışma süresince de hizmet içi eğitimlerle çalışanın başarısının arttırılmasına yönelik çabalara girilmez. Böylece işletmenin verimliliği azalırken, kurumsallaşmanın da sağlanması zorlaşır.

3-İşletme Kaynaklarının Etkin Kullanılmaması. Aile işletmelerinde özellikle birkaç nesil yönetimde iken birden fazla patron olacağından zaman zaman sorunlar çıkabilir ve kaynaklar sorumsuzca kullanılabilir. Bunlardan en önemlisi de beşeri kaynakların etkin kullanılmamasıdır. Patronlar arasında çıkan sorunlar, çalışanlara yarar. Çalışanlara çoğu kez önceliği olmayan işler verilerek verim düşer. Kimi zaman ise malzeme alımlarında patronlar arasında anlaşmazlıklar çıkar ve gereksiz ya da gereğinden fazla malzeme satın alınabilir. İşletmede patronun kim olduğunun belirlenememesi, her patronun önceliklerinin birbirinden farklı olması, kaynaklardan tam olarak faydalanamamaya neden olur. Böylece kurumsallaşma da sağlanamaz.

4-Aile ve İş Hayatı Arasında Denge Kurulamaması. Aile içinde çeşitli sebeplerden dolayı yaşanan sıkıntıların işe yansması, ya da işte yaşanan sorunların aile ilişkilerine yansıtılması profesyonellikten uzak bir davranıştır. Aile işletmelerinde aile ve işi birbirinden ayırmak mümkün olamayacağına göre, aile ve iş arasında sağlıklı bir denge kurulabilmeli ve bu dengenin kurulabilmesi için herkes üzerine düşen görevi yerine getirmelidir.

5-Vârislerin Belirlenmesinde Yaşanan Kararsızlık. Aile işletmelerinde kurucu girişimciler, gelecekte kendilerinin yerini alacak olan aile bireyini önceden belirlemez ve bu bireyin yetiştirilmesi için çaba sarf etmezlerse, gelecek dönemlerden işletmede birden fazla patron olacak, bu da yetki ve sorumlulukların dağılmasına neden

olacaktır. Yetki ve sorumlulukların tespit edilemediği kurumlarda ise kurumsallaşmak oldukça güçtür.

6-Profesyonelleri Kabullemeye Zorluk. Kurucu girişimcilerin işi başkalarına devretmek istememesi, sonraki nesillerin ise işi yabancılarla paylaşmak istememeleri ve yetkiyi devretmek istememeleri aile işletmelerinde profesyonellerin yaşam sürelerini hem kısaltmakta hem de daraltmaktadır. Böylece yarı yetkilerle, tam sorumlulukla çalışmak zorunda kalan profesyoneller, kurumsallaşma sürecinin başlatılmasını sağlamakta yetersiz kalmaktadırlar.

7-Kurucu Girişimcilerin Tutumu. Kurumsallaşmanın önündeki en büyük engel kurucu girişimcilerdir. Yetki ve sorumluluğu aile bireyleri ile ve profesyonellerle paylaşmak istemeyen, yetkiyi verdiğinde işletmeden koparılacağına inanan, güvensiz kurucu girişimcilerin işletme içinde aile bireylerine ve profesyoneller olan tutumu kurumsallaşmaya engel olmaktadır. Aile bireyleri ise kurucu girişimciye olan saygılarından dolayı asla o yaşarken kurumsallaşma yolunda adım atmak istemezler. Kurucu girişimcinin ölümünden sonra başlayacak olan kurumsallaşma çabaları ise oldukça sancılı ve çoğu kez aile işletmesinin parçalanmasıyla sonuçlanmaktadır.

8-Maliyetleri Arttırma Kaygısı. Özellikle kurucu girişimciler ve çalışan diğer aile bireyleri profesyonellere verilecek olan ücretin gereksizliğini savunurlarken, kurumsallaşma süreci içinde alınacak olan tedbirlerin, çalışacak olan kişilerin kaliteli olmasının maliyetleri arttırıcı bir biçim olarak görmektedirler. Aile işletmelerinde aile anayasasının hazırlanması, bu süreçte alınacak olan danışmanlık hizmetleri işletme yönetimi için maliyet arttırıcı bir konudur. Bu maliyetleri ürünlerine yansıtmak zorunda olduklarını düşünen yöneticiler, bu durumda rekabet ortamı içinde zarar edeceklerini düşünmektedirler.

9-Finansman Sorunları. Aile işletmeleri için kurumsallaşma bir sistem kurma demektir. Sistem kurmak ise mevcut faaliyet düzenini tamamen değiştirip, yeni bir çalışma alanı hazırlamak demektir. Bu alan işletme içi fiziksel düzenden başlar, yönetim bölümünde odaların ayrılmasından, odaların düzenlenmesine kadar gider. Tüm bunlar işletme için yeni yatırım demektir. Bunları karşılamak için nakit para ayırmak istemeyecekler, bu nedenle kurumsallaşmayı erteleyeceklerdir.

Kurumsallaşma sürecinin her aşamasında aile işletmeleri bu yapılanma için pay ayırmak durumundadır. Ancak bu payı her zaman nakit olarak ayırması mümkün değildir. Bu nedenle kurumsallaşma sürecini başlatmak isteyen aile işletmeleri

kurumsallaşma süreci için gerek yabancı, gerekse öz kaynaklarını kullanmalı ve bunları kısa bir süre kayıptan çok, geleceğe yapılan bir yatırım olarak görmelidirler.

Program yapmada yaşanan aksaklıklar ya da program yapılamama gibi sebeplerle pek çok aile işletmesi kurumsallaşmayı başaramamaktadır. Büyüklüklerine bakılmaksızın aile işletmelerinin faaliyet alanlarına göre her gün ya da haftada en az bir kez günlük ya da haftalık çalışma programlarının hazırlanmasını ve yapılacak işleri, ödemeleri takip edip, söz konusu süre içinde bu programlara uyulması herkes tarafından takip edilmelidir.

2.1.7. Kurumsallaşmanın Yararları ve Sakıncaları

ASAD (İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Sanayici ve İşadamları Derneği) tarafından düzenlenen konferansta Ali Nail KUBALI², son dönemde aile işletmelerinden sanki hastalıkmiş gibi söz edildiğini belirterek, her büyük işletme bir zamanlar aile şirketi olduğunu ifade etmiştir. Birinci kuşak çok büyük zorluklardan geçmiş, mücadeleci, girişimci, koku alma vasıfları güçlü insanlardan oluştuğu, batıda insanların bu özelliklerinin kaybolmuş olduğu, iyi yönetilen aile işletmelerinin büyüdüğü, büyüyen işletmelerin kurumsallaşması süreklilikleri arttırması gibi konuların önemini dile getirmiştir.

Türkiye’de aile işletmelerinin genelde aile içi gerilimler nedeniyle kurumsallaşma yolunu seçtiklerini belirten KUBALI, Türkiye gibi ekonomide hızlı bir dönüşüm yaşayan ülkelerde girişimcilerin zaman içinde ayak uyduramama, cesaretini kaybetme gibi durumları söz konusu olduğu, artık işletme yönetmede bilimsel araçların kullanıldığını, son yıllarda analiz, raporlama gibi bilimsel teknikler sezgi, liderlik gibi özelliklere üstün geldiğini, ancak çok analizin de hareket yeteneğini azalttığını belirtirken, yaşanan sorunların bir süre sonra aile işletmelerinde kurumsallaşmayı zorunlu hale getirdiğini vurgulamıştır.

Kurumsallaşma evresinde aile fertlerinin işin dışında kalmasının şart olmadığını dile getiren KUBALI, fakat işe alınma, işten çıkarılma, terfi gibi durumlarda profesyonellerle eşit değerlendirilmeleri gerektiğini ifade etmiştir.

KUBALI konuşmasını şöyle tamamlamıştır: “Kurumsallaşmada en yanlış anlaşılan konulardan biri aile fertlerinin konumu. Kimileri kurumsallaşmayı, ‘aile

² Ali Nail KUBALI; 1940 yılında Ankara’da doğdu. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesinde lisans, A.B.D. St. Louis Üniversitesi’nde yüksek lisans eğitimlerini tamamladı. NCM Danışmanlık ve Dış Ticaret Ltd. Şti.’de strateji danışmanlığı alanında çalışmaktadır. Ege Sanayi ve İşadamları Derneği üyesidir.

fertleri yönetim kurulunda yer alsın, bunun dışındaki işlere karışmasın' şeklinde algılıyor. Elbette icranın içinde ille de aileden birinin olması gerekmiyor. Ama eğer çalışacaklarsa profesyonellerle rekabet etmeleri ve onları yenmeleri lazım. Aksi halde firma rakiplerine yenilecektir. Global rekabette hiçbir firmanın böyle bir lüksü yok. Çünkü rakipleriniz neşterlerini acımasızca kullanıyorlar. Aile fertleri işe alımda, terfide, işten çıkarılmada profesyonellerle eşit şartlarda olmalı. Bu nedenle ikinci kuşak kendini eğitimle, deneyimle silahlandırmalı. Kurumsallaşma süreci çoğu zaman sancılı olabiliyor. Hangi firmanın ne kadar kurumsallaşacağıyla ilgili standart bir doz yok. Buna kendi muhakemenizle ve profesyonellerden alacağınız destekle karar verebilirsiniz. Unutmayın ki kurumsallaşma doğru yapıldığı zaman doğru bir iştir” (www.ailesirketleri.com)

Kurumsallaşma, ister aile işletmelerinde, isterse bunlar dışındaki diğer işletmelerde olsun pek çok yararı olduğu bir gerçektir. İşletmelerin girişimcileri, yöneticileri ya da profesyonel çalışanları bu yararları dikkate alarak, kurumsallaşma sürecine hız vereceklerdir. BARAZ³, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri” başlıklı çalışmasında kurumsallaşmanın yararlarını Eskişehir Sanayi Odasına kayıtlı, organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren işletmelere uygulamış ve 11'i hissedar, 11 profesyonel toplam 22 kişiye uygulamıştır. Çalışmadan çıkan sonuçlar yöneticilerle, hissedar dediğimiz kurucu girişimcilerin kurumsallaşmanın yararlarının birbirinden farklı algıladıklarını ortaya koymuştur.

İşletme sahiplerinin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşmadan bekledikleri yararlar bazı noktalar da kesişmeler de öncelikleri birbirinden tamamen farklıdır. Profesyonel yöneticiler için kurumsallaşmanın en büyük yararı, kişilerin eğitimlerine, tecrübelerine ve bilgilerine göre değerlendirilmelerine sebep olurken, gerek yönetim gerekse finansal konularda denetimi kolaylaştırdığını savunmaktadırlar. Profesyonel yöneticiler için ortak olmak, ucuz maliyetle finansal kaynaklar tedarik etmek önem derecesi daha düşük yararlar olarak görülmektedir.

Kurucu girişimciler için ise, işletmenin devamlılığını ve kârlılığını sağlamak kurumsallaşmanın en önemli basamağını oluştururken, işletmeyi başkalarıyla paylaşmak, ortak aramak gibi kaygıları olmadığı için kurumsallaşmanın bu konuda çok fazla yararı olabileceğini düşünmemektedirler.

³ Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi, Öğretim Üyesi.

Genel olarak bakıldığında ister profesyonel olsun, isterse kurucu girişimci, kurumsallaşmanın işletmenin devamlılığının sağlanmasında, kârlılığının artmasında, ürettiği mal ya da hizmetin kalitesi üzerinde tartışılmaz yararları vardır. Kurumsallaşma işletmeleri bir sistem içine alan yönetimi denetleyen ilerleyen süreçte yönetimi kolaylaştıran tüm çalışanların eşit şartlarda değerlendiren yetersiz olanın aile bireyi olsa bile sistemde yer almaması gerektiğini ortaya koyabilen bir süreçtir. Bu süreçte, özellikle ilerleyen dönemler finansman ihtiyacının doğduğu durumlarda finansal aracı kurumların kurumsallaşma süreci içinde sağlanan değerleri yakalayabilmiş işletmelere uygun şartlarda kredi sağlanabileceği BASEL II adı verilen finansman olanaklarında belirtilmiştir.

İşletmeler bu yararları her dönemde işletmenin ilerlemesinde, daha kârlı ve verimli çalışmasında kullanabilirler. Gerekli olan sadece kurumsallaşma sürecinin doğru analiz edilerek, iyi kontrol edilmesi ve sağlıklı kararlar alınarak, işletme şartlarına en uygun olan çalışma yönteminin tespit edilmesi gereğidir.

Yüksek başarılı işletmelerde gözlenen önemli özelliklerden biri düşüncede ve eylemde inisiyatif almaları ve bu konuda disiplinli olmalarıdır. Bu işletmeler piyasayı şekillendirecek girişimleri sürekli kılmanın yanı sıra uygulamada da sonuç odaklı hedefleri ciddiye almalarıyla farklılık yaratmaktadırlar. Yönetim kültürü, bahane ve açıklama üretmek yerine sonuç üretmeye odaklı olarak şekillenmelidir.

Kurumsallaşmanın işletmelere sağladığı temel yararlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Fındıkçı, 2005):

- 1- Kurumsallaşma, her işletmenin içinde bulunduğu koşullara uygun hazırlandığında amacına ulaşabilir.
- 2- Kurumsallaşma çalışanların işletme sahibiyle olan ilişkisine bakılmaksızın eğitimlerine, deneyimlerine ve işe olan eğilimlerine göre değerlendirmeyi sağlar.
- 3- Adil ve sağlıklı bir ücret politikasının yerleşmesini sağlar
- 4- Uzun dönemde sağlıklı ve planlı bütçelemenin yapılarak ileriye doğru ve gerçek tahmin etmeyi sağlar.
- 5- Profesyonellerin karar alma mekanizmasında kısmen yer almasını sağlayarak dışarıdan işletmeyle ilgili kararların objektif değerlendirilmesini sağlar.

- 6- Denetim mekanizmasının hatasız işlemlerini sağlar.
- 7- Finansal aracı kurumların işletmeyi doğru ve kolay değerlendirmesini sağlar
- 8- İşletmede görev alacak aile bireylerin ve faal çalışmayan işletme hissedarlarının haklarını yazılı hale getirir.
- 9- İşletmenin rekabet ortamı içinde başarı şansını artırır.
- 10- Çalışanların ileriye dönük bakabilen, fikir üreten, ürettiği fikri üretime geçirebilen kişilerden oluşmasını sağlar
- 11- İşletme için yenilik sağlanarak, işletmenin sürekli değişmesini ve gelişmesini destekler
- 12- Doğru risk alabilmenin şartlarını belirler
- 13- İşletmenin nesiller arası devrinin sağlıklı ve sorunsuz yapılmasını sağlar

Aile işletmesini kuranların yaptığı iş oldukça önemli ve güçtür. Ancak asıl beceri, yapılmış olan bir tabloyu boyamak değil yeni bir tablo yapmaktır. Değerler ortaya konulduğunda ve bizim için önemli olanlar belirlendiğinde başarıya ulaşmak çok daha kolay olabilir. Eğer işletme kültürü yapılan ile ifade ediliyorsa, süreç içinde değişikliği insanlara kabul ettirmek o kadar zor olacaktır. Her değişiklik geleneksel düşüncenin karşısında olacak ve organizasyon buna engel olacaktır. Bütün yenilikçi akımlarda esas nokta eskiyi göz ardı etmektir. Ancak girişimciler bunu yapamazlar. Onlar aslında devrimci değil, evrimci olmalıdırlar. Bunun için başarılı girişimciler, düşünceye nasıl bir stratejik mecburiyet gelebilir şeklinde düşünürlerken, yenilikçi ama esnek bir organizasyonu nasıl kurabileceklerini düşünürler (www.ailesirketleri.com).

Kurumsallaşma sürecinin sadece ailenin sahip olduğu işletme üzerinde kurulması gereken bir sistem olarak algılanması yanıltıcı olabilir. Bir örgüt olarak işletmeyle birlikte, işletmeyle doğrudan ilişkisi olan, işletmede aktif olarak çalışsın ya da çalışmasın herkesin örgütün önceden belirlemiş olduğu amaçlar çerçevesinde kurumsallaşma için yapılması gerekenleri kabul edip, uygulamaya çalışması beklenmelidir. Aksi halde işletmelerin kurumsallaşma süreçlerinin bir kısmı yetersiz, eksik veya hatalı olabilir. Bu durum, aile işletmesini gerek finansal, gerekse yönetim açısından sıkıntıya düşürebilir.

Her yöntem ve sistemin olduğu gibi kurumsallaşmanın da zaman zaman aksaklıkları ve beklentiler dışında sonuçlarının olması olağandır. Kurumsallaşma süreci

içinde sistemin kurulabilmesi için uygulanan politikalar ve alınan tedbirler, kararlar her işletmenin kurumsallaşmasını sağlamayacağı unutulmamalıdır.

Özellikle kurucu girişimciler, kurumsallaşma için gerçekleştirilen faaliyetleri her işletme için faydalı ve yeterli olduğunu düşünebilirler. Bu düşünce kurucu girişimcileri zamanla işletmelerin profesyonelleri yetersiz ve gereksiz, kurumsallaşmanın ise maliyetleri arttıran bir eylem olduğu noktasına getirebilir. Oysa aksaklık ne kişilerde ne de kurumsallaşma çabasıdadır. Sorun sadece hastalığı teşhis edilememiş hastaya uzmanı olmayan kişilerce reçete yazmak sorunudur.

Kurumsallaşmak isteyen aile işletmeleri öncelikle etrafındaki kişilere güvenmeyi, işletmeyi ilerletecek, başarılı kılacak, daha karlı bir hale getirecek fikirlerinin olduğunu kabul etmeleri gerekmektedir. Hiçbir şey tek kişi tarafından sonsuza dek sürdürülemez. Bu durumda yenilik olmaz. Oysa günümüzde teknolojinin hızına yetişmek, rekabeti yakalamak hızlı düşünen ve uygulayan bireylerle mümkündür.

Kurumsallaşmanın işletmeler için temel sakıncaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Fındıkçı, 2005):

- 1- Kurumsallaşma süreci her işletme için aynı zaman dilimi ve şartlarda işlemeyebilir.
- 2- Kurumsallaşma maliyetleri arttırabilir.
- 3- Kurumsallaşma işletmeyi kuran girişimciler için işi profesyonellerle paylaşmak ve danışmanlık hizmeti almayı zorlaştırabilir.
- 4- Kurumsallaşma aile işletmelerinde duygular mantıktan her zaman önde geldiğinden, olayları bir sisteme oturtmak ve durumu karşıdan izlemek kurucu girişimci için oldukça güçleşebilir.
- 5- Kurumsallaşma çalışanların motivasyonları ve verimlerini düşürebilir.
- 6- Kurumsallaşma işletmenin sürekliliğini azaltabilir.
- 7- Kurumsallaşma aile içi sorunların işe yansımalarının önüne geçemeyebilir.
- 8- Kurumsallaşma işletmenin ileriye görmesine engel olabilir.
- 9- Kurumsallaşma eldeki likidi kontrol edememek ve yanlış yerlere yatırım yapmaya, yanlış vadelerle borçlanmaya neden olabilir.

Çizelge 3: Aile İşletmelerinin Yararları ve Zayıflıkları

YARARLARI	ZAYIFLIKLAR
Uzun dönemli bakış açısı	Sermaye piyasalarına sınırlı erişim
Faaliyet serbestisi	Karmaşık örgüt yapısı
Menkul kıymet piyasalarının müdahalesi az veya hiç yok	Dağınık yapı
İşletmenin ele geçirilme riski az veya hiç yok	Belirsiz görev dağılımı
Gurur kaynağı olarak aile kültürü	Akrabaları Kayırma
İstikrar	Aile önceliklerinin işletmecilik gereklerinin önüne geçmesi
Güçlü bir aidiyet duygusu	Yetersiz ve yeteneksiz ile üyelerine karşı tolerans
Liderlikte süreklilik	Eşit olmayan ödül sistemi
Zor dönemlerde esneklik	Sorunlu çocuk sendromu
Elde edilen geliri yeniden yatırıma dönüştürme	Değişime karşı direnç
İstekliliği	
Sınırlı bürokrasi ve sınırlı kişisellik	Şiddetli çatışma
Esneklik	Aile içindeki anlaşmazlıkların iş ortamına taşınması
Finansal çıkarlar	Gizlilik
Büyük başarı kazanma olanağı	Fazla hızlı karar verme
Bağımsız kişilikli çalışanlara uygun ortam	Babaerkil/otokratik kurallar
Kapsamlı iş bilgisi	Finansal zorluklar
Aile üyeleri için erken yaşlarda başlayan eğitim	Aile bireyleri işletmeyi kendi çıkarları için kullanabilir
Kazançların işletmeye kolay aktarılması (otofinansman kolaylığı)*	İşletmeye katkı ve gelir arasındaki dengesizlik
Profesyonel yöneticilerin ve danışmanların desteği *	Velihaht seçme sorunları

Kaynak: Kets de Vries, Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm, New York, International Thompson Business Press, 1996: 23.' den uyarlanmıştır.

*Kaynakta yer almayan bu yararlar, araştırmacı tarafından eklenmiştir.

Aile işletmelerinin her aşamasında, diğer işletmelerle kıyaslandığında yararları ve zayıflıkları oldukça belirgin biçimde ortaya çıkmaktadır. Gerek yönetiminde, gerekse finansal işlemlerin gerçekleştirilmesi aşamalarında bu farkları birbirinden ayırmak mümkündür. Aile işletmelerinin yararları ve zayıflıkları aşağıda karşılaştırmalı olarak verilmektedir.

Söz konusu tabloda aile işletmelerinin yararları ve zayıflıkları temelde finansal faktörler, yönetimle ilgili faktörler, gelecek nesillerin durumu ile ilgili faktörler, aile bireyleri arasındaki durumlarla ilgili psikolojik faktörler, eğitimle ilgili faktörler gibi faktörler şeklinde daha ayrıntılı sınıflandırılabilir.

Kurumsallaşmayı gereksiz, oldukça yoğun ve karmaşık işlemleri olan bir süreç olarak gören girişimciler bu sürecin oldukça maliyetli olduğunu savunurlar. Ancak kısa vadede maliyetli görünen bu süreç, uzun vadede işletmeye gerek finansal gerekse yönetim alanında çok şey kazandıracığı açıktır. Özellikle sağlıklı bütçelerin

hazırlanması, ileriye dönük sağlıklı tahminlerin yapılması ve doğru politikalar belirlemeye yardımcı olacaktır. Kurumsallaşmanın işletmeler için uygulanmalarının ve sonuçlarının alınabilmesi için yaklaşık 4-5 yıla ihtiyaç olduğu savunulmaktadır.

Girişimcinin kurumsallaşmaya zamanında geçememiş olması sorunlara yol açabilir. Kurumsallaşmış işletmelerde ise girişimcilik, proje ve planlama yeterliliği gelişmiş profesyonel yöneticilerin bir fonksiyonudur. Bunun için piyasa araştırmaları yapan, pazar ihtiyaçlarına göre mamul ve hizmet projeleri üreterek gerekli finans kaynaklarını sağlayan bir iş geliştirme ekibi kurulmalıdır. Kurumsal girişimci modelinde iş geliştirme ekip lideri- kurumsal girişimci yönetici- yönetim kuruluna bütçe, stratejik planları ile geleceğe dönük iş geliştirme projelerini sunmak zorundadır. Kurumsal işletmenin sermayedarlarının yapması gereken tek şey önüne konulan yatırım ve iş geliştirme projelerinin risk analizlerine göre yatırım kararını ve zamanını belirlemektir. Ekonomik gelişmenin girişimci ruhu ile mümkün olacağı söylenebilir. Güç ile motive olan girişimci ruha sahip girişimci, gerekli kapitali var ise, kurduğu işte başarının ilk şartını gerçekleştirebilir. İş finanse edecek kapitali yok ise iş fikrine ortaklar bularak, kredi bularak işletmenin temelini atabilir.

Ülkemiz KOBİ'lerin gelişmesindeki en büyük engel finansal ve teknik bilgi yetersizlikleridir. İşin daha trajik yönü KOBİ'lerdeki girişimcilerin teknik, finans ve yönetim konularındaki bilgi açıklarının farkında olmamaları ve gerçekten çok değerli olan işteki ustalıklarının karlı bir işletme için yeterli olduğunu sanmalarındır. Kurumsallaşmayı sağlayarak, girişimci özellikleri olan profesyonel yöneticiler veya danışmanlar ile çalışmaya başlayan KOBİ'ler ikinci-üçüncü kuşak patronları, kurucu-girişimci aile büyüklerinin yarattığı işletmelerini dünyadaki rakipleri ile rekabet edebilir noktaya getirebilir.

Üzeyir GARIH⁴ yayınlanan bir konuşmasında, iş potansiyelini, dinamizme çevirmek için bilgi, deneyim, finans gücü, yönetim becerisi ve hepsinden önemlisi teşebbüs gücünün olmasını karlı bir işletmenin temel faktörleri olduğunu belirtmiş, "Yapmak ile söylemek arasında deniz vardır" sözü bir işin yapılabilmesi için finans gücünün yanında, yaratıcı bir iş bilgisinin gereğini ortaya koyduğunu ifade etmiştir. Çevresinde ve dünyadaki ticari faaliyetlerden farklı bir pazarlama stratejisi geliştiren veya ticari değeri olan bir icadı olan girişimciler, karlı bir iş fikrinin yaratıcısıdır. Ama sermayesi olan kişiler böyle kişilerden yararlanmak yerine karlı bir iş yapan kırtasiyenin

⁴ Aydın Ticaret Odası Dergisi Röportajı

karşısına aynı çeşitleri satan bir kırtasiye dükkanı açar. Zincirleme mikro iş fikirleri, bu bir kırtasiye dükkanı değil de fabrika ise makro-ekonomik soruna dönüşür. Rekabet dünyası buluş üzerine kurulmuştur. Ezberci ve standart insan tipi yetiştiren eğitim sistemi, Vehbi KOÇ, Hacı Ömer SABANCI gibi girişimcilerin ortaya çıkmasına olanak vermez. Son günlerin popüler girişimcisi Kemal ŞAHİN dağ köylerinde zor şartlarda yetişip, Etibank bursu ile Almanya'da mühendislik tahsili yapmış ve Almanya'da çalışmasına izin verilmediği için ticarete atılmış, bugün Almanların bile örnek kabul ettiği dünya klasında bir girişimci olmuştur.

Girişimcilerin geleceğe dönük işletme stratejileri önceden belirlenmelidir. Bilimi mühendisliğe indirgeyen pozitif iş yaklaşımını, işletme kültürü olarak benimsemeyen sermayedarlar kurumsallaşmayı ve gelişmeyi sağlayamaz. KOBİ'lerimizin aile işletmesi yapısından rekabet gücünü artırıcı organizasyon ve yönetim yapısına geçmesi kaçınılmazdır. Rekabet gücü yüksek işletmelerin kullandığı kurumsal girişimci modelini uygulayarak, profesyonel yönetici veya danışmanlar kullanarak bilgi toplumuna en kısa sürede uyum sağlanmalıdır. Büyüme stratejilerini belirledikten, yatırım ve proje fizibilitelerini yaptıktan sonra geleceğini planlayamayan işletmelerin değişime ayak uydurmaları zor olacaktır. (www.ailesirketleri.com)

2.1.8. Türkiye'de Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Durumu

Orta ve küçük sanayi, başlangıçta küçük sanayi olarak kurulur, kazandığını yatırıma dönüştürür, devamlı bir yatırım hamlesi içerisinde büyüme gayretine girer. Bu büyüme gayretine girerken, karşılaşılan birtakım sorunlar vardır. Burada teknik personelden, finansman kaynaklarına ve resmi dairelerle olan sorunlara kadar türlü sorunları aşarlar ve orta büyüklükteki sanayi grubuna girerler. Burada mevcut orta büyüklükteki sanayici artık kritik noktaya gelmiştir. Ya büyüyecektir, ya batacaktır. Fakat Türkiye'deki sanayi kuruluşlarının ömürlerinin çok kısa sürdüğü, küçük olarak başlayıp, orta seviyeye gelip, bazen daha da büyüüp, ondan sonra da battıkları görülmektedir. Türkiye'de orta büyüklükteki sanayicinin ömrü 30 senedir. Belli bir takım kişilere bağlı kalmıştır, tam kurumsallaşabilmek imkânını bulamamışlardır. Herkes kendi bireysel çabalarıyla bir yerlere geliyor, bireysel kabahatleri sonucunda veya destek görmediği için batıyor” (Müftüoğlu ve Kavuncu,1988). Bu noktada, işletmenin kurumsallaşma ihtiyacı belirginleşmekte, fakat kurumsallaşamadığı, işletmenin işletme sahibinden gelen kişisel karakteri devam ettirildiği için, kuruluş batma noktasına gelmektedir. Sonuç olarak, Türkiye'de kurumsallaşarak sürekliliğe

kavuşmuş bir işletme yapısı değil, kesikli bir yaşam sürecine sahip, doğup ölen, işletmecilik ve teknolojik birikimlerin nesilden nesile devredilemediği bir işletme yapısı oluşmuştur. Bu kesikli yaşam sürecinde yeni kurulan işletmeler sıfırdan başlamak zorunda kalmakta, daha önceki kuruluşların birikimlerini devam ettirememektedirler. Türkiye’de elli yıllık geçmişi olan sanayi kuruluşları çok azdır. Olanlar da genellikle, büyüme sürecine girmektense, küçük ölçeklerde kalmayı tercih eden, tutucu işletmelerdir.

İşletmelerde kurumsallaşmada işletmelerin önceki dönemlere ait verileri derlenir ve analiz edilir. Bu durumda bilimsel bir kurumsallaşma süreci aynı zamanda matematiksel ve istatistiksel bir süreçle birlikte işler. Bu veriler ışığında işletmeler için en doğru kararı verme konusunda yöneticiler ya da girişimciler, objektif değerlendirmeler yapabilmektedirler. Kurumsallaşmada objektif değerlendirmeler, kurumsallaşmanın temellerinden biri ve en önemlisi olan bilgi akışının niteliksel ve niceliksel özellikleri ile de yakından ilgilidir.

Kurumsallaşma, işletmelerin değişen dünyaya ayak uydurmalarını ve değişen müşteri profillerinin, tercih ve ihtiyaçlarının belirlenmesini, elde ettikleri bilgiyi ekonomik bir değer katarak, paraya çevirmelerini sağlar. Bu durumda işletmelerin hızla değişen ve gelişen teknolojinin hızına ulaşabilmeleri ve bu hızda elde ettikleri biçimlerin ekonomik birer değer oluşturabilmeleri yani yenilik⁵ oluşturmaları da gerekir. Kurumsallaşmayı sağlayabilen işletmelerin yeniliği yakalamada ve uygulamada büyük başarılar sağladığı, yeniliğin görülmesi ve işletmeye değer kazandırmasının çok daha kolay olduğu söylenebilir.

Aile işletmeleri yapısı gereği, dışa kapalı, profesyonellerin çalışmasına sıcak bakmayan, adama göre iş bulan, başarı değerlemesi ve yeniliklere uzak, yetki devrinden kaçınan özelliklere sahiptir. Değişen dünyada küreselleşmenin getirdiği ve ayakta kalabilmek için gerekli olan kurallar içinde sistemdeki diğer işletmelerle rekabet edebilme ve bu rekabeti de en iyi teknolojiyi sağlıklı kullanabilmekle mümkün olduğu bilinmektedir. Aile işletmelerin bu kapalı kapılarını açabilmek, yenilik sürecini yerleştirmek ve bu sürecin başlamasıyla teknolojiyi, bilgiyi kullanarak

⁵ Yenilik, Avrupa Birliği ve OECD literatürüne göre yenilik, bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade eder.

kurumsallaşmalarının sağlanarak ekonomik sistem içinde rekabet edebilen ve verimliliğini arttıran bir işletme olmaları zorunluluğu açıktır.

2.2. KURUMSALLAŞMANIN AİLE İŞLETMELERİNİN BAŞARISINA ETKİLERİ

Aile işletmeleri kurumsallaşmanın hangi aşamasında olurlarsa olsunlar, kurumsallaşmanın mutlaka gerek işletme başarısına, gerekse ailenin birlik ve beraberliğinin sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesi yolunda katkıları vardır.

Kurumsallaşma ile başarı arasında yakından bir ilişki olduğu, bu ilişkinin aile işletmelerine itici bir güç sağladığı açıktır. Aile işletmelerinin kurucu girişimcileri, yöneticileri ve çalışanları için dikkat edilmesi gereken en önemli konu kurumsallaşma ve başarı arasında sağlıklı bir ilişki kurmaya çaba göstermeleridir.

2.2.1. Başarı ve İşletme Başarısı Kavramları

Usta'nın birine başarısının sırrını sormuşlar. "İki kelime" demiş Usta: "Doğru kararlar." Herkesten farklı olarak, doğru kararları nasıl alabildiğini sormuşlar: "Tek kelime." demiş. Usta: "Tecrübe". "Tecrübenin sırrı nedir?" diye sormuşlar. Usta derin bir iç çekerek: "Yanlış kararlar" demiş. (Anonim)

Başarı, kişilerin isteklerine ulaşması olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle başarı, bir insanın ya da topluluğun herhangi bir amaca ulaşmak için aldığı hedeflere ulaşmak için çaba sarf etmesi sonucunda olumlu sonuç almasıdır.

Performans kavramı zaman zaman başarı kavramı ile aynı anlamda kullanılsa da, başarıyı elde etmek için sarf edilen çabaya, yöntemlere performans denilmektedir. Bu noktada performans, herhangi bir işi gerçekleştirmek için sarf edilen çaba ve bu çabanın düzeyi olarak anlaşılırken, istenilen sonuca ulaşma eylemine ise başarı adı verilmektedir.

İşletme başarısı, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktıya yani sonuca göre bir işletme amacının ya da amaçlarının ya da görevlerinin yerine getirilme derecesi ya da düzeyi olarak tanımlanabilir. İşletme başarısı derece ya da düzey ölçme, karşılaştırma ya da değerlendirme ile belirlenmektedir.

Genel olarak her işletmenin başarısının ölçüsü paradır. Genel olarak işletmeler ne yaptıklarından çok, yaptıkları işi neye ve ne kadara dönüştürdükleri ile ilgilendirirler. Ancak aile işletmelerinde başarıdan anlaşılan kârlılıkları olsa da, işletmeler aile

işletmeleri olunca başarıya yüklenilen anlam biraz daha genişler. Aile işletmelerinde başarıdan kastedilenler arasında kârlılık ilk sırayı alırken, aile işletmesinin ekonomik sistem içinde faaliyet süresi, nesil yönetimi, aile bireylerinin işletme içindeki pozisyonları, aile bireylerinin profesyonel yöneticilerle olan uyumu, işletmenin sosyal sorumluluk projelerinde yer alması, işletme imajı da başarı olarak kabul edilmektedir. Tüm bunların sonucunda, eğer aile işletmeleri bir aile anayasası oluşturup, uygulamaya geçebilmişlerse kurumsallaşmayla birlikte başarıya daha yakın bir duruma gelirler.

İşletme başarısı denildiğinde işletmenin önceden belirlenen amacı ve hedeflerinin, faaliyete geçtikten sonraki sonucu ile uyumu anlaşılmalıdır. Bu nedenle işletme başarısının sağlanabilmesi için yöneticiler ilk olarak seçilmiş stratejilere, fonksiyonel politikalara, kullanılacak yöntemlere göre başarı standartlarını, verimlilik ölçülerini ve amaçlardaki hoşgörü sınırlarını belirlemelidirler. Böylece işletme faaliyetlerinin neye göre değerlendirildiği tespit edilmiş olur. Daha sonra faaliyetler sonucunda elde edilen sonuçlar incelenmelidir. Bu noktada işletme başarısını belirlemeye tek başına gözlem yetmez. Analiz etmek ve yorumlamak da gereklidir.

Aile işletmelerinin temel başarıları olarak duygusal başarı, sosyal başarı ve hukuki başarı belirlenmiştir. Ancak bunların dışında gelecekteki yönetimin kontrolü, profesyonellerin etkin kullanımı, yetki ve sorumluluk düzeylerinin sağlanması, aile anayasasının uygulanması gibi konularda da başarı elde etmeleri beklenmelidir.

2.2.2. Aile İşletmelerinde Başarı Ölçütleri

Ailenin işletme içindeki konumunun açıklanabilmesi için aile bireylerinin işletme içindeki rollerinin açıkça belirlenmesi gerekmektedir. Aile bireylerinden işletmede faal olarak çalışacakların belirlenmesi, kimin ne kadar ortak olacağına açık olması, faal olarak çalışan ve çalışmayan aile bireylerinin ücretlendirilmesi, kararların verilmesinde kim ya da kimlerin yetkili olacağına belirlenmesi önceden belirlenmiş olan ölçütler doğrultusunda belirlenmelidir. Bunun yanında eğer varsa ortaklar arasında görev dağılımının yapılması, ailenin değerlerinin işletme ortamında sahiplenilmesine önem verilmesi, ailenin özel harcamaları için önceden belirlenmiş kurallara bağlanması gerekmektedir.

Tüm bunlara bir kural olarak bakılması ve kurallardan tüm aile bireylerinin ve işletme çalışanlarının aynı şeyi anlamaları için kuralların yazılı hale getirilmesi gerekir.

Ayrıca aile meclisleri ile aile anayasalarının hazırlanarak gerek profesyonel, gerekse aile bireylerince uygulanması işletmenin başarısına oldukça katkı sağlayacaktır.

Aile işletmelerinde kurumsallaşmayı gerçekleştirebilmede ailenin ve aile bireylerinin kurumsallaşma için ne yaptığı ve ne kadar başarılı olduğu kadar işletmenin bir kurum (bir örgüt) olarak ne yaptığı ve ne kadar başarılı olduğu da önemlidir.

Aile işletmelerinde faaliyet alanlarına uygun iş akış şemalarının belirlenmesi, iş tanımlamalarının yapılmış olması gerekmektedir. İşletmelerde kurucu girişimci/yöneticilerin ve profesyonellerin işyerinin günlük işleyişine dair kuralların belirlenmesini, işletmedeki alt birimlerin örgütsel yapıya ve düzene uygun iş akışlarının ve iş planlarının yapılmış olmasının sağlanması, yönetimin tüm faaliyetlerinde işletme içi ve dışındaki ilişkilerde işletme değerlerinin korunması, örgüt kültürünün oluşturulmasını sağlayacak kararlar almak ve uygulamak durumundadırlar. Ayrıca gelecekte işletmede kimlerin görev alacağını belirlenmesi, işletme içinde yetkinin kimde olduğunun tespit edilmesi ve birinin diğerinin yönetim alanına müdahale etmemesinin sağlanması konularında kesin kararların alınması ve sınırların belirlenmesi işletmeyi ekonomik sistem içinde kurumsallaşmada başarılı kılarken, işletmenin sürekliliğini ve kârlılığını da arttıracaktır.

Genel olarak işletmelerin kendilerini başarılı olarak görebilmeleri için aşağıdaki konularda başarılı olmaları beklenmelidir (Fındıkçı, 2005):

- 1- Kârlılık
- 2- Örgüt Yapısı
- 3- Satış Hacmi ve Maliyetler
- 4- Denetimin ve İç Kontrol Sisteminin Varlığı
- 5- Stratejik Planlama
- 6- Profesyonellerin Yönetimde Yer Alması
- 7- Gelecek Nesillere Devir
- 8- Çatışmalara Olan Etki

İşletmelerin dikkate aldıkları başarı ölçütlerinden biri kârlılıktır. Çünkü ancak kârlılıklarını sağlayarak işletmeler gelecek dönemlerde faaliyetleri devam ettirerek, sürekliliklerini sağlayabilirler. Böylece diğer amaçlarını da gerçekleştirebilirler. Bir

başka başarı ölçütü ise işletmenin örgüt yapısıdır. İşletmeler örgüt içinde düzeni sağlayacak, örgüt dışında ise işletme ile ilgilenenlere karşı onları bilgilendirecek bir yapı kurmak zorundadırlar. Bu kurumsal yönetim ilkelerinin bir gereği olduğu kadar, örgüt olarak profesyonelleşmenin de bir gereğidir. Bir başka başarı ölçütü ise işletmenin satış hacmi ve maliyetleridir. Cari yılda satış hacmini arttırmış, buna karşın maliyetleri en az seviyeye seçmeyi başarmış, yeni, kaliteli ve ucuz üretim faktörlerini sağlayan işletmeler başarılı olurlar. İşletme içinde bir iç kontrol sisteminin kurulması özellikle işletme varlıklarının korunması ve denetimin sağlanması bir başka başarı ölçütüdür. Aile işletmelerinde ise iç kontrol sisteminin kurulması işletmenin örgüt yapısının kurulması ve profesyonellerle aile bireyleri arasındaki uyumun sağlanmasında da yardımcı olacaktır. Stratejik planlama sadece aile işletmelerin değil, tüm işletmelerinin geleceklerini bir disiplin altına almalarının, sistem kurmalarının gereği olan bir ölçüttür. Yarın ne yapacağını, ne kadar kazanabileceğini en az sapma ile tahmin edebilen işletmeler başarılı işletmelerdir.

Aile işletmelerinin kaçınıcı nesille yönetildikleri önemli bir başarı ölçütüdür. Ekonomik sistemde işletmelerin güvenilirliğini ölçen bir unsur da işletmelerin devamlılığıdır. İşletmelerin devamlılığı kuruluş yılı ile ölçülebilir. Aile işletmelerinde ise işletmenin kurucu girişimci ile kan bağı olan kaçınıcı nesille yönetildiği o aile işletmesinin yönetim, hukuki ve kurumsallaşma gibi konularda yol aldıklarının bir göstergesi olabilir.

İşletmelerde yaşanan çatışmalar yönetim kurullarında, birim toplantılarında çözülmeye çalışılır. Aile işletmelerinde ise çatışmaları çözümlenmek için toplantılar her zaman yeterli olmaya bilir. Çünkü kan bağı olan aile bireyleri arasında sorunların her zaman toplantılarla çözülemeyeceği bilinmektedir. Çatışmaları en aza indirgeyen, çatışmalardan ders çıkarmayı başarabilen işletmeler çatışmaları başarıya dönüştürebilen işletmelerdir.

Bütün bu ölçütler tüm işletmelerde büyük ölçüde geçerli olmakla birlikte özellikle aile işletmelerine has bazı başarı ölçütleri vardır. Özellikle yönetimde profesyonellerinde bulunduğu, aile anayasasını oluşturmuş, aile meclisini faal hale getirmiş, gelecekteki yöneticileri belirlemiş ve bu yöneticilerin eğitimi için çaba sarf etmiş, işletmeyi gelecek nesiller devretmiş, aile bireylerinin kendi aralarında ve profesyonellerle yaşadıkları sorunlarda çözüm yollarını önceden belirlemiş ve uygulayabilen işletmelerin başarılı işletmeler olduğu söylenebilir.

Aile işletmelerinin ekonomik sistem içinde faaliyet alanları ile ilgili olarak başarılı bir işletme olup olmadıkları konusunda zaman zaman sıkıntılar yaşadıkları açıktır. Özellikle aile işletmesi özelliği taşıyan işletmelere has sorunların çözüm evresinde alınan kararların niteliği bu tür işletmeleri zor durumlara sokmaktadır. Aile bireylerini bir arada tutmak, ortak amaç belirlenmesini sağlamak, profesyonellere fırsat yaratılmasını sağlamak aile işletmelerinin başarı yolunda dikkat etmesi ve bu sorunları çözdüğü zaman başarılı olduğunu ifade ettikleri görülmüştür.

2.2.3. Aile İşletmelerinde İşletme Başarı Biçimleri

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında bu işletmelerin ekonomik boyutun olduğu kadar duygusal boyutunun olduğunu da unutmamak gerekir. Bu nedenle aile işletmelerinin kurumsallaşmasında ailenin kurumsallaşması ve işletmenin kurumsallaşması diye iki tür kurumsallaşma söz konusu olur. İşletmenin kurumsallaşması sonucu ortaya çıkan değerlere “örgütsel başarı biçimleri”, ailenin ve bireylerinin kurumsallaşması sonucu ortaya çıkan değerlere ise “örgütsel olmayan başarı biçimleri” şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

“Örgütsel başarı biçimleri” işletmenin bütünü ile ilgili olup, genellikle işletme içinde alınan kararlar ve uygulanabilirliği, üretilen mal ve hizmetin kalitesi, çevre ile olan uyum, işletme ile ekonomik sistem arasındaki uyum gibi konular önemsenir. Örgütsel başarı biçimleri, işletmenin kurumsallaşması ile doğrudan ilişkisi olan başarı biçimleridir.

İşletmelerinin “örgütsel başarı biçimleri” şu başlıklar altında toplamak mümkündür (Apaydın, 2008):

- 1- İşlevsel Başarı
- 2- Çıktı Başarı
- 3- Yenilik ve Uyum Sağlama Başarısı

“Örgütsel olmayan başarı biçimleri” ise işletmelerin kurucu girişimci/yöneticilerinin aile bireylerini ve çalışanların başarısını ilgilendiren ve ölçen başarı biçimleridir. Örgütsel olmayan başarı biçimleri aile işletmelerinin bireyleri arasındaki yetki ve sorumluluğu düzenleyen, aile bireyleri ile profesyoneller arasındaki uyumu sağlayan, işletmelerin gelecek nesille olan hukukunu düzenleyen, sadece ekonomik yaşamın değil sosyal yaşamın da dikkate alınması ve önemsenmesi

gerektiğini düzenleyen başarı biçimleridir. Örgütsel olmayan başarı biçimleri aile işletmelerinin işletme başarısını doğrudan etkilememekle birlikte örgütsel başarı ile birlikte işletme başarısını etkileyen, destekleyen ve tamamlayan başarı biçimleridir.

İşletmelerinin “örgütsel olmayan başarı biçimleri”ni ise şu başlıklar altında toplamak mümkündür:

- 1- Sosyal Başarı
- 2- Duygusal (Kişisel) Başarı
- 3- Hukuksal Başarı
- 4- Gelecek Nesilleri Değerlendirme Başarısı
- 5- Profesyonelleri Kullanma Başarısı
- 6- Yetki ve Sorumluluk Başarısı
- 7- Aile Anayasasının Varlığı Başarısı

Çalışmamızda kurumsallaşmanın işletme başarısına olan katkısının incelenmesinde literatürde izlendiği ve çalışmamızın temel amacına uygun olarak işletme başarısı dikkate alındığından sadece örgütsel başarı üzerinde durulmuş ve örgütsel başarı biçimleri dikkate alınmış, örgütsel olmayan işletme başarı biçimleri kurumsallaşmanın işletme başarısına olan katkısında göz ardı edilmiştir.

Aşağıda hem örgütsel başarı biçimleri hem de örgütsel olmayan başarı biçimleri kısaca açıklanmıştır (Apaydın, 2008):

İşlevsel Başarı. İşletmelerde bu başarı genellikle kısa vadede görülen ve işletme programlarının girdileriyle elde ettiği çıktılarla ölçülür. İşlevsel başarı işletmelerin önceden belirlemiş olduğu işletme politikaları gereğince üretim faktörlerini kullanarak ne kadar ve ne derecede değer yarattığı ile ilgilenir (Apaydın, 2008).

İşletmelerin ana faaliyet konuları ile ilgili elde edilen başarı işlevsel başarı olarak adlandırılabilir. İşletmelerin ürün çeşitliliği, hammadde miktarı, iş hacmi, maliyetlerin düzeyi işlevsel başarıyı etkileyen faktörlerdendir. İşlevsel başarıyı yakalamış olan işletmelerde hammadde girişi ile üretilen mal miktarı arasında büyük sapmalar görülmez. Bu durum işletmelerde hatalı ürün miktarının az olduğunun bir göstergesidir. İşlevsel başarıyı sağlayan işletmelerde kârlılık düzeyleri önceki dönemlere göre yüksek, satış hacmi fazla, maliyetlerinin ise düşük olması beklenir.

Çıktı Başarısı. İşletmelerde bu başarı kısa vadede işletmenin örgütsel hedeflere ulaşma düzeyini gösterir. Rakiplere göre işletmenin ürün ve program kalitesinin başarısıdır (Apaydın, 2008). İşlevsel başarı ile elde edilen mal veya hizmetin işletmenin önceden belirlemiş olduğu örgütsel hedeflere ne kadar uygun olduğunu gösteren bir işletme başarı biçimidir. İşletmelerde çıktı başarısı işletmenin ana faaliyet konusuna uygun olarak gerçekleşen işlevsel başarının, işletmenin örgütsel amaçlarına ve kararlarına, yönetime uygun olup olmadığını gösterir.

Çıktı başarısını sağlamış olan aile işletmelerinde sadece üretilen mal ya da hizmetin değil yönetimin de kalitesi sağlanmış olur. Aile işletmelerinde işlevsel başarıyı sağlayabilen işletmelerin, çıktı başarısının sağlanmasında da büyük ölçüde başarılı oldukları görülür.

Yenilik ve Uyum Sağlama Başarısı. İşletmelerde bu başarı işlevsel başarı ve çıktı başarısından farklı olarak uzun vadede çevreyle uyum sağlamak için işletmelerin değişme yeteneğini ölçer. Pazara yeni girmiş ürünlerin rakiplere göre sayısı ile ölçülür (Apaydın,2008). Ekonomik sistem içinde hangi işletmenin piyasada ne kadar malının dolaştığı yani pazar payının ne kadarına sahip oldukları önemli bir başarı ölçütüdür. Sahip olunan pazar payının diğer rakip işletmelerle karşılaştırılarak bir değerlendirme yapılması ve pazar içinde en büyük payın kime ve hangi çeşit ürünlerle sahip olunduğu yenilik ve uyum sağlama başarısının bir göstergesidir.

Yenilik ve uyum sağlama başarısını sağlamış olan aile işletmelerinde, işletmelerin sektörde pazar payları büyük, ürün çeşitlilikleri ise fazladır.

Genel olarak işlevsel başarı ve çıktı başarısında işletmenin kurucu girişimci/yöneticisi işletme ile ilgili çıktıları, sonuçları en geç cari yıl sonunda elde edilebilir. Oysa yenilik ve uyum başarısının özellikle teknolojinin kullanılmasıyla birlikte sonuçlarının bir yıldan daha uzun bir vadede alınabildiği bir başarı olduğu görülür (Apaydın, 2008). Genel olarak işlevsel başarıyı, çıktı başarısını ve yenilik-uyum başarısını elde etmeyi başarmış olan aile işletmelerinde “toplam işletme başarısı” elde edilmiş olur.

Sosyal Başarı. İşletmelerde bu başarı biçimi işletmelerin ekonomik oldukları kadar sosyal ve dinamik kurumlar olmalarının bir sonucudur. Aile işletmesine üye olan aile bireylerinin toplum içinde kendini öne çıkarma, işletmenin ismini piyasada

kullanma, kendine prestij sağlama gibi davranışlar içine girdikleri görülmektedir. Bu durum sosyal başarıyı sağlar.

Duygusal (Kişisel) Başarı. İşletmelerde bu başarı aile bireylerinin, işletme içindeki rol ve görevlerini zaman zaman taşıyamadıklarının bir sonucu olarak görülmektedir. İşletme sahibi ya da varisi olmanın verdiği haz zaman zaman aile bireylerini sıkıntıya sokmaktadır. Bu başarının sağlanamaması halinde işletmenin devamlılığı sıkıntıya girecektir.

Profesyonelleri Kullanma Başarısı. İşletmelerde bu başarı özellikle aile işletmelerinin profesyonel sayısının çalışan sayısına olan oranı ile ölçülmektedir. Bu oran arttıkça işletmenin kurumsallaşma eğilimi de artar. Ancak bu durum her zaman aile işletmesine başarı getirmeyebilir. Bu durumda profesyonellerin ailenin gelecek nesillerinin eğitiminde de yeri oldukça önemlidir.

Gelecek Nesil Değerlendirme Başarısı. İşletmelerde bu başarı aile işletmelerinde gelecek nesillere işletme içinde görev vermek onların motive edilmeleri, işe olan bağlılıklarını arttırmaları ve yöneticiliği öğrenmeleri için gereklidir. Ancak genç nesillerin yetiştirilmesinde piyasadaki diğer işletmelerin yöneticilerinden de çok büyük kazanımlar elde edilebileceği de kaçınılmazdır. Kurumsallaşma, profesyonellerin genç nesillerin elinde araç değil, onları yetiştiren, eğiten bir misyon olarak düşünülmelidir.

Hukuksal Başarı. İşletmelerde bu başarı aile işletmelerinde çalışan ya da çalışmayan aile bireylerinin yasal haklarının düzenlenmesi, bu kişilerin ücretlendirme politikalarının belirlenmesi ve uygulanması kurumsallaşmayı kolaylaştırır. Kuralların yazılı hale getirilmesi, işletme değerlerinin korunarak birer örgüt kültürü olarak değerlendirilmesi kurumsallaşmayı sağlar. Ayrıca aile işletmesinin kurucu girişimci/yöneticilerinin işletmeden ayrılırken işletme ile ilgili bir miras bırakmaları ve bu mirasın hukuksal boyutunun işletme kültürü ve aile değerleri ile birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

Yetki ve Sorumluluk Başarısı. İşletmelerde bu başarı örgütteki üyeleri ve eylemleri birleştirici bir güç olarak işlem görür. Yetki kavramı kurumlaşmış güç, gücün dış gösterisi, başkalarının davranışını etkileyecek kararlar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkı, itaat istemek hakkı, bir iletişim akımı gibi farklı anlamlarda algılanmaktadır. (Bursalıoğlu,2000). Yetki, yöneticinin, saptanmış olan amaçlara

ulaşmak için, gereken işlerin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır (Alpugan vd.,1995). Yetki kendisi ile beraber sorumluluk da getirir ve hangi yöneticiye verilmişse, o yöneticiyi sorumluluk altına sokmuş olur. Karar sürecinde uzmanlığa yer verir ve bu uzmanlığı teknik temelleri yoluyla sağlar ve örgütte koordinasyonu kolaylaştırır (Bursalıoğlu,2000).

Sorumluluk, bir kişinin kendisine verilen görev ya da görevleri yeteneklerinin elverdiği ölçüde yerine getirmesi zorunluluğudur. Kişinin işiyle ilgili çalışmaları başarma yükümlülüğüdür. Bir işi kabul eden kişi, o görevle ilgili sorumluluğu da yüklenmiş demektir. Böylece, kendisine verilen görevde fiziksel ya da zihinsel çaba harcayan herkes sorumluluğa sahiptir (Alpugan,1998).

Kurumsallaşmayı sağlamış olan işletmelerde kurumsallaşmayı başaramamış olan işletmelere göre daha dengeli ve faal bir yetki ve sorumluluk eylemi görülmektedir.

Aile Anayasasının Varlığı Başarısı. İşletmelerde bu başarı bağımsız yönetim kurulu, düzenli aile toplantıları ve aile meclisi-anayasasının işlerlik kazanması ile elde edilir. (Apaydın, 2008).

Aile işletmelerinin ister örgütsel, ister örgütsel olmayan başarı biçimlerinden hepsinde başarılı olması işletmenin toplam başarısını sağlayacaktır. Ancak aile işletmelerinin toplam başarıyı sağlamaları ne kadar güç ise her işletme başarısını sağlamaları da o kadar güç olmaktadır.

2.2.4. İşletme Başarı Biçimleri ve Kurumsallaşma Arasındaki İlişkiler

Aile işletmelerinde başarı bir sonuç değil, işletmenin ve ailenin geleceğinin devam ettirilmesini sağlayan bir başlangıçtır. Zaman zaman literatürde kurumsallaşmanın sağlanması ile işletme başarısının elde edilebileceği söyleneceği de çoğu zaman kurumsallaşma tek başına işletme başarısını sağlamaya yetmeyebilir. Kurumsallaşma ile işletme başarısının birbirini destekleyen, tamamlayan olgular olduğu söylenebilir. Ancak literatürde kurumsallaşmanın işletme başarısını çeşitli sebeplerle sağlayamadığı hatta engel olduğu da söylenir.

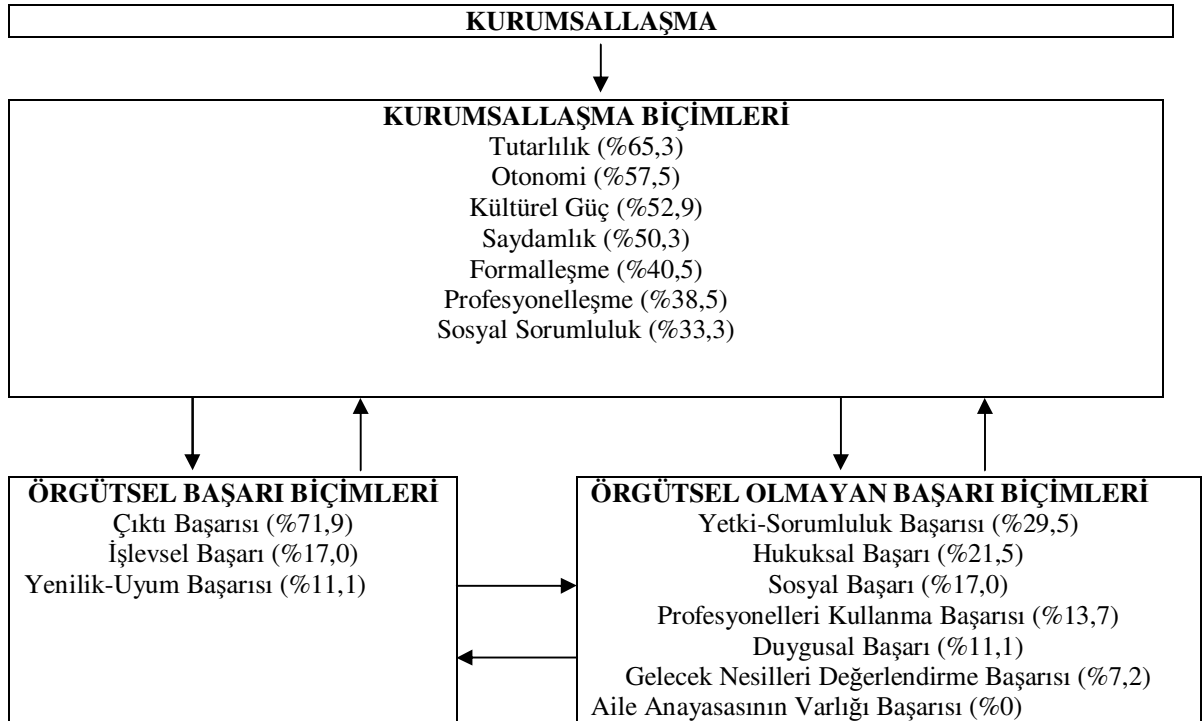
Kurumsallaşan her işletmede tam anlamıyla başarı elde edilemeyebilir. Başarılı işletmelerde de kurumsallaşma sağlanamamış olabilir. Aile işletmesinin gelecek nesillere devredilmesi her zaman bir başarı göstergesi olmayabilir. Kurumsallaşma, işletmelerin yapılanmasını doğrudan etkileyebilir. Kurumsallaşmak için çevre ile uyum gerektirir.

Kurumsallaşma ile işletme başarısı arasında zaman zaman pek çok konuda birbirini desteklemeyen, olması beklenen ancak işletmenin ya da ailenin yapısal özellikleri nedeni ile beklenen sonucun alınmadığı durumlar da olabilir (Ateş, 2009).

Apaydın (2008) çalışmasında formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık gibi kurumsallaşma biçimlerini, işlevsel başarı, çıktı başarısı ve yenilik ve uyum başarısı ile ilişkilendirmiştir. Bunların yanında kurumsallaşma biçimleri ile sosyal başarı, duygusal başarı, profesyonelleri kullanma başarısı, gelecek nesil değerlendirme başarısı, hukuksal başarı, yetki ve sorumluluk başarısı ve aile anayasasının varlığı başarısı denilen örgütsel olmayan başarılar ile ilişkilendirilmesi yerinde olacaktır. Çünkü aile işletmeleri sadece ekonomik niteliği olan sıradan işletmeler değil, duygusal yönü çoğu zaman ağır basan işletmelerdir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma biçimleri ve başarı biçimleri arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Çizelge 4: Kurumsallaşma Biçimleri ve İşletme Başarı Biçimleri Arasındaki İlişki



İşlevsel Başarı ve Kurumsallaşma. Üretimde esneklik, ürün ve hizmet kalitesi, etkin ve düşük maliyetli dağıtım uygulaması, ürün maliyetinin düşüklüğü, müşteri ilişkileri gibi konularda başarılı olmayı gerektirir ki bu durumda örgütün yetki ve

sorumluluklarının kesin olarak belirlenip uygulandığı, görevlerin kişilerden bağımsız, sistemden biri çıktığında işlerin aksamadan devam edeceği bir ortamın sağlanmasıyla olur. Bu da ancak kurumsallaşma ile sağlanabilir. Eğer örgüt içinde kurumsallaşma her kademedede sağlanamaz ve bu sistemin sadece yöneticilerle değil, çalışanlarca da kabul edilmesini ve uygulanmasını denetim altına alınamazsa kurumsallaşma yolunda alınan kararlar olumlu sonuç vermeyecektir.

Çıktı Başarısı ve Kurumsallaşma. Pazar payı büyüklüğü, ciro, toplam satışlar, geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi, ürün tasarımı gibi konularda başarılı olmayı gerektirir ki bu durumda işletmenin fonksiyonel birimlerinin birbirinden bağımsız değil, birbiriyle uyumlu, koordineli biçimde karar alması ve uygulaması gerekmektedir.

Yenilik-Uyum Sağlama Başarısı ve Kurumsallaşma. yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı, iş akış biçimleri ile ilgili belirlenen yöntemler, yeni ürün geliştirme, çevre koşullarıyla uyum gibi konularda başarılı olmayı gerektirir ki bu durumda işletmenin orta ve alt kademe yöneticilerin işin işleyiş ve uygulanışı, sürekliliğinin sağlanmasını destekleyici önlemlerin alınmasıyla ilgilidir. Bu durum, işletme ile ilgili karar alma mekanizmalarının kararların uygulanış biçimlerinde sürekliliği sağlamış olmalarıyla mümkündür. Kurumsallaşmayı sağlamak bu sürekliliği yakalamak için oldukça önemlidir.

Sosyal Başarı ve Kurumsallaşma. Kişilerin işleri dışında kendilerine zaman ayırabilmeleri, sosyal etkinliklerde işletmeyi temsil edebilmeleri, müşterilerle iyi ilişkilerde bulunulmada gösterilen başarıyı kapsar. Bunu sağlayan işletmeler kurumsallaşma sonucu işletme başarısını sağlamış olurlar. Özellikle kişilerin işleri dışında faaliyetlere de zaman ayırabilmeleri başlıca kurumsallaşma göstergesidir. İşleri dışındaki sosyal olaylara duyarsız kalmayan işletmelerin toplam başarıya katkıları yüksektir.

Duygusal Başarı ve Kurumsallaşma. Tamamen aile işletmelerinde gözlemlenen bir başarı biçimidir. Ailenin işletmeye hizmet etmesi yönündeki yaklaşım bu başarının en önemli göstergesidir. Aile üyeleri zaman zaman ekonomik sistemde gerekli olan bazı konuları göz ardı ederek hatalı karar vermek durumunda kalabilmektedirler. Bu nedenle aile ile işletmenin birbirinden farklı, bağımsız ama birbirini desteleyen birer biçim olduğunu düşünen ve bu yönde hareket eden aile işletmeleri duygusal başarıyı sağlamış olurlar. İşletmenin aileden ayrı bir örgüt olduğunu düşünen işletmelerde toplam başarıya olan katkıları yüksektir.

Profesyonellerin Kullanımı Başarısı ve Kurumsallaşma. Yine özellikle aile işletmelerinde görülen en sancılı başarıdır. İşletmenin bir aile üyesi olduğunu düşünen yani duygusal başarısı zayıf olan işletmelerde dışarıdan profesyonellerin kullanımına oldukça gereksiz ve maliyetli bir konu olarak bakılır. Ancak özellikle aile ile işletmeyi birbirinden ayırmayı başaramayan işletmelerin devamlılığının sağlanmasında en büyük rol profesyonellere düşmektedir. Bu gibi durumlarda profesyoneller denge biçimi görmektedirler. Profesyonel sayısı yüksek olan aile işletmelerinde toplam başarıya olan katkıları yüksektir.

Gelecek Nesillerin Değerlendirilmesi Başarısı ve Kurumsallaşma. Gelecekteki yöneticilerin önceden belirlenmesi ve bu kişilerin yetiştirilmesi için zaman harcanması konusunda elde edilen başarıyla ilgilidir. Aile işletmelerinin gelecek nesilleri aile ve işletme değerleri doğrultusunda tutamadığı durumlarda dağılacığı kaçınılmazdır. Bu nedenle gelecek nesillerin yetiştirilmesine çaba sarf eden ve en fazla nesil ile yönetilen aile işletmelerinin toplam başarıya katkıları yüksektir.

Hukuksal Başarı ve Kurumsallaşma. Yönetimin herkes tarafından birlikte yürütülmesi ve herkesin işletmeden elde edecekleri yararın bir standarda bağlanması ile ilgili başarıdır. Aile işletmelerinde aile üyesi olan ancak işletmede faal olarak çalışmayan aile üyelerinin, faal olarak çalışan aile üyelerinin ve profesyonellerin nasıl ücretlendirileceği konusu en sıkıntılı konulardan biridir. Aile içinde hisselerin nasıl dağıtılacağı, yönetim kurullarında aile üyesi olmayan dışarıdan kaç profesyonelce temsil edilecekleri konusu aile işletmelerinin yöneticilerini ve varislerini oldukça rahatsız ve tedirgin eder. Aile işletmelerinde bilgi ve deneyime göre kim olduğuna bakılmaksızın hakkının ödenmesi toplam başarıya olan katkıyı arttırır.

Yetki-Sorumluluk Başarısı ve Kurumsallaşma. Aile işletmesi olmayan işletmelerde de bir başarı göstergesi olsa da aile işletmelerinde daha büyük bir öneme sahiptir. Aile işletmelerinde birden fazla işletme sahibinin olması, yönetimin bu kişiler arasında paylaşılmaması zaman zaman yetki ve sorumlulukların tam olarak tanımlanamamasından kaynaklanan sıkıntılar ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle kişilerin kime karşı sorumlu olduklarının belirlenmesi, yetkinin tek elde toplanması ancak yapılan toplantılarla bunun paylaşılması, kararların herkes tarafından ortak alınması bu sorunu çözecektir. Aile işletmelerinde çalışanlar sorunlarını tek kişiye danışarak çözebildikleri durumlarda toplam başarıya olan katkıları yüksektir.

Aile Anayasasının Varlığı Başarısı ve Kurumsallaşma. Aile ile işletmenin birbirinden ayrı birer biçim olduklarının kabul edilmesinin bir sonucudur. Aile anayasasının oluşturulması, yukarıda sözü edilen tüm örgüt dışı başarıların sadece mevcut dönemde çalışan yöneticilerin değil, gelecekte yönetime geçecek olan genç nesillerin de yol göstericisi olarak önem taşımaktadır. Aile anayasalarının oluşturulduğu ve uygulandığı işletmelerin toplam başarıya katkıları yüksektir.

Aile işletmelerinde örgütsel başarı ve örgüt dışı başarıların hepsinde birlikte bir başarı elde edilmesi beklenendir. Buna toplam başarı denir. Ancak toplam başarıyı yakalamak çok kolay olmamaktadır.

Çalışmamızda işletme başarısı olarak literatürde kullanıldığı gibi işlevsel başarı, çıktı başarısı ve yenilik-uyum başarısı ele alınmıştır. Diğer başarı biçimleri Aydın ilindeki aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılmıştır.

2.2.5. Kurumsallaşmanın Aile İşletmelerinin Başarısına Etkileri

Kurumsallaşma hedefine ulaşmış firmaların başarıları, organizasyonel benzerlik ile sağlanan güven ve sürekliliğe bağlı olmaktadır. Organizasyonel alanda oluşan bu benzerlikler, başarıyı ve kuruluşların hayatta kalmasını desteklemekte, kuruluşların kabul görmesini sağlamaktadır. Kurumsallaşma sürecinde kuruluşlar zaman içinde benzerliğe itilmektedirler. Bu açıdan kurumsallaşma, kurumları birbirine benzeten sınırlama süreci olarak da görülmektedir. Firmalar, rasyonel kararlar vererek, kendi çevrelerini yaratmakta ve zamanla bu çevre onları kısıtlamaktadır. Bu kısıtlamaların sonucunda, kurumsal benzerlik, eş biçimlilik ortaya çıkmaktadır. Eşbiçimlilik, aynı çevre koşulları içinde bir örgütün diğer örgütlere benzemesi konusundaki baskı ve kuruluş ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli öge olarak tanımlanabilir. Bu durum, kuruluşların kâr elde etmek, büyümek, pazar payını arttırmak gibi amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunur. (www.aysandoganer)

Başarılı bir aile işletmesi yaratmak için amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalı, iş ve görev tanımları yapılmalı ve yazılı kurallar belirlenmelidir. İşletme içi personel, satınalma, görev yetki vb. yönetmelikler, yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetim oluşturulmalıdır. Aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar için çok iyi bir yönetim geliştirme sistemi ve eğitim gerekir. Aile bireylerini daha küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek kuşakların sorumluluğu konusunda yetiştirilmelidir.

Aile bireyleri işletmenin gelecek nesillere devam etmesi gerektiği konusunda sürekli eğitilmelidir. Topluma karşı duyarlı olunmalı ve güçlü bir işletme kimliği ortaya çıkarılmalıdır. Çalışanlarına adalet ve sadakat duygusu ile yaklaşılmalıdır. Topluma karşı yüksek bir sorumluluk duygusu gereklidir ve toplumsal hizmetlere katkı verilmesi gerekir. Ailenin ismi ürün ve hizmetlerde yaşatılmalı ve bu nedenle en yüksek kalite ve hizmet anlayışı ile iş yapılmalıdır. Gücün kimde olduğu herkes tarafından görülebildiği için kararlar hızlı verilmelidir. Sürekli olarak araştırma yapılmalı ve yenilikler takip edilmelidir. Değişime karşı değil, değişimi teşvik eden bir anlayışa sahip olunmalıdır. Eğitime önem verilmeli ve işletmede sürekli eğitim programları uygulanmalıdır. İyi bir muhasebe ve raporlama düzeni kayıt dışı işlemleri de içerecek şekilde kurulmalıdır (Sağlam, 2009).

Kurumsallaşmanın aile işletmelerinin başarılarına etkileri olumlu ve olumsuz etkiler olarak ortaya çıkabilir. Kurumsallaşmayı başarmış olan işletmelerde, kurumsallaşmayı tamamlayamamış ve kurumsallaşma konusunda hiç çalışma yapmamış olan işletmelere göre bazı farklılıklar gözlenir. Kurumsallaşmanın aile işletmelerinin başarısında görülen olumlu etkileri arasında şunlar sayılabilir (Fındıkçı, 2005):

- 1- İç ve dış denetimi sağlamak kolaylaşır.
- 2- Yönetim kurulları vardır.
- 3- İşbölümü daha sağlıklı işler, örgüt daha düzenli ve sistemli çalışır.
- 4- İşletmenin istikrarlı büyümesi ve işlerin devamlılığı sağlanır.
- 5- İşletme sahipleri ve yöneticiler kendi işlerine zaman ayırabilirler.
- 6- İşletmenin hedeflere ulaşması kolaylaşır.
- 7- Hata yapma oranı düşer, Dışa açılma kolaydır.
- 8- Sosyal sorumluluk projelerinde yer alınır.
- 9- İşler ehil olanlarca yerine getirilir.
- 10- Yetki ve sorumluluk alanı daha açıktır.
- 11- İş planları daha açıktır, yetki ve sorumluluk denkliliği sağlanır.
- 12- Kararlar daha kolay alınır, farklı bakış açıları ortaya çıkar.
- 13- Kârlılık ve verimlilik artar, ekonomik sistem içinde uzun zaman faaliyet gösterebilecek duruma gelinmiştir.
- 14- Yönetimin devri zamanında ve doğru kişiye yapılmıştır.
- 15- Gelecek nesillerin yetiştirilmesi konusunda bir yol haritası belirlenmiştir ve uygulanmaktadır.

16- Profesyonel yöneticiler, aile bireyi olan yöneticilerle birlikte çalışır.

17- Aile bireyleri ve profesyoneller arasında uyum sağlanmıştır.

18- Aile anayasaları hazırlanmış, işletme ve aile içinde bulunan herkes tarafından onay almış ve uygulanmaktadır.

Kurumsallaşmanın aile işletmelerin başarısına olumsuz etkileri arasında ise şunlar sayılabilir (Fındıkçı, 2005):

- 1- Yönetimde ve karar almada esneklik azalır.
- 2- Aile üyesi olan çalışanların kurumsallaşma sonucu boş vakitlerinin artması, işten uzaklaşmalara neden olabilir.
- 3- Sosyal sorumluluk projelerinde yer almak ve profesyonel kullanımı işletme maliyetlerini arttıracaktır.
- 4- Kurumsallaşmanın işlemeye başlamasıyla denetimim daha sık ve sistemli biçimde yapılması zorunlu hale gelir.
- 5- Mevcut düzendeki değişimleri takip edememekten kaynaklanan sistem açıkları büyük zararlara sebep olur.
- 6- İşlerin tamamen uzmanlarca yönetilmesi, işletmede çalışan kişilerin yaratıcılığını ve motivasyonunu olumsuz etkiler.
- 7- Yönetimi devretme adına işletme ile ilgisi olmayan aile üyelerine yönetimi devretme baskısı işletmeyi zayıf kılar.
- 8- Aile değerlerine ve işletme kültürüne bağlılık değişimlere ve yeniliklere açık olmayı engeller.
- 9- Aile meclisi oluşturmak ve aile anayasası hazırlamak adına aile bireylerini birbirinden kesin çizgilerle ayırmanız gerekebilir.

Kurumsallaşmanın gerçekleşmesi halinde yukarıda sözü edilen olumlu etkileri kazanan ya da kazanmaya başlayan aile işletmeleri için bundan sonra önemli olan bu olumlu etkileri korumaya yönelik tedbirler almak olacaktır. Bu olumlu etkileri korumayı başaramayan aile işletmeleri ise sürekliliklerini ve kârlılıklarını yitireceklerdir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmayı sağladıktan sonra aşağıdaki nitelikleri koruma çalışmalarına devam etmeleri gerekmektedir (Fındıkçı, 2005):

- 1- Aile değerlerini belirleyip ve korumak
- 2- Aile meclisini bir sisteme bağlayıp korumak
- 3- Aile anayasasını korumak
- 4- İşletmede iç kontrol sistemin denetim altında tutmak
- 5- Örgüt kültürünün korumak

Kurumsallaşmada aile ve işletme içinde başarıyı yakalayabilmek için sadece girişimciye değil, aile bireyelerine olduğu kadar, aile bireyi olmayan çalışanlar ve profesyonellere de büyük iş düşmektedir. Bu durumda aile bireyi olanlarla olmayanların, bunların profesyonellerle olan ilişkilerinin bir sisteme bağlanması ve çatışmaların yapıcı biçimde olması beklenmelidir.

Aile işletmelerinde genellikle aile ilişkilerinin yoğun olarak yer aldığı, kararlarda ailenin etkin olduğu, aile içinde ve iş yerinde genellikle büyüklere saygının esas alındığı bir yapı vardır. Kurucu ve gözü kara bir girişimcinin gerek aile bireyelerini gerek profesyonelleri mutlak ve otoriter biçimde yönetme eğilimi görülmektedir. Aile işletmelerinde genel olarak girişimci aile üyeleri işin pratiğinden geldiklerinden ve tecrübeleri fazla olduğundan işe hakimdirler. Üretimde ve tüccarlıkta iyidirler. Ancak eğitim ve modern yönetim yaklaşımlarından uzaktırlar.

Gelişen ve büyüyen işletmenin kültürü dünya görüşü, misyonu ve vizyonu iş sahibi ailenin kültürü ile çatışmamalıdır. İşletme sahipleri, aile değerleri ile uluslararası işletme standartlarının sentezini yapmalıdırlar. Tecrübelerini, profesyonellerle paylaşmalı, gelecek nesillerin yetiştirilmesini ve genç neslin bu tecrübelerden ders almasını sağlamalıdırlar. Kurumsallaşma, insanların bireysel yaşamlarında, ailenin yaşamında, kurum ve kuruluşlarda, toplumda belli kuralların hakim olması demektir. İster üretim olsun, ister hizmet sektörü olsun, kurumun işleyişindeki bütün süreçlerin belli kurallar dahilinde olması ve bu kuralların yazılı olması işletmenin ömrünü uzatır. İşler büyüdükçe belirli bir sistematığe olan ihtiyaç ortaya çıkacaktır. Bu ihtiyaçlar kurumsallaşma ile birlikte karşılanırsa başarıya ulaşılabilir.

2.2.6. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Engelleyici Ögeleri

Her alanda olduğu gibi işletmelerin başarıya ulaşmalarında zaman zaman sıkıntılar yaşanabilir. İnisiyatif sahibi olmayan yönetici ve iş sahiplerinin varlığı, işi bilmeyen, üretim, planlama ve finans bilgisinden uzak girişimci ve yöneticiler her işletmeyi başarısızlığa itebilir. Ancak eğer işletmeler birer aile işletmesi ise, işletmeyi başarısızlığa itebilecek pek çok unsur sayılabilir.

Bir aile işletmesinde kurumsallaşmayı başarısızlığa iten ya da kurumsallaşmaya engel olan unsurlar şöyle sıralanabilir (Fındıkçı, 2005):

- 1- Yönetimin Profesyonellerle Paylaşılabilmesi
- 2- Güçlü Bir Örgüt Yapısının Olmaması

- 3- Gelecek Nesillerin İşe Bağlılığının Olmaması
- 4- Geleceğe Yönelik Stratejik Planlamanın Yapılamaması
- 5- Geçmişte Yaşanan Başarılarla Övünmesi
- 6- Problemlerin İnkâr Edilmesi
- 7- Düşük Standartların Belirlenmesi

Aile işletmesi üyeleri, işletmeyi ailenin bir parçası olarak gördüklerinden yönetimi özellikle aile bağı olmayan yöneticiler ile paylaşmak istemezler. Birbirleriyle aile bağı olan bireyler bile zaman zaman yetki ve sorumlulukların paylaşımı sırasında çatışmalar yaşarlar. Kimin söz sahibi olacağı, işletmeyi kimin yöneteceği, özellikle aile işletmelerinde işletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanları karşı karşıya getirir. Bu durum, aile işletmesinin güçlü bir organizasyon yapısı kurmasına, yetki ve sorumlulukların dengeli dağıtılmasına dolayısıyla işletme başarısına engel olur. Profesyonel yöneticiler ile aile bireyi olan çalışanlar arasında yaşanan uyumsuzluğun iş planlaması ve faaliyetlerin her aşamasına yansıtacağı açıktır.

Aile işletmelerinin başarısına engel olan unsurlardan biri de gelecek nesillerin yetiştirilmesi ile ilgilidir. Gelecek nesillerin yetiştirilmesinde aile işletmelerinin devamını sağlayacak bir vizyonun, stratejinin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmede gelecekte rol alacak olan bireylerin yetiştirilmesi konusunda gerek eğitim, gerekse tecrübe kazandıracak çalışmalar yapılmalı ve bu çalışmalar bir disiplin altına alınarak örgüt kültürü haline alması sağlanmalıdır. Aksi halde kurucu girişimcinin işi bırakması sonucunda işletme sürekliliğini sağlama konusunda tehlikeye girecek ve aile bireyleri arasında *ilk adam* olma savaşı başlayacaktır.

Aile işletmelerinde varsa yönetim kurullarının aileden bağımsız bir birim haline getirilememesi aile işletmelerinin başarısız olmasına neden olabilir. Özellikle yönetim kurullarının aile meclisi gibi çalışmalarını ve aile üyesi olmayan bireylere yönetim kurullarında yer verilmemesi, işletmeyi köreltir. Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya direnç gösteren bireylerin tespit edilememesi, tespit edilmesi durumunda ise bu kişilerin ikna edilememesi, aile işletmelerin kurumsallaşmasına engel olacaktır.

Aile işletmelerinin kurumsallaşamamalarının nedenleri arasında şunlar sayılabilir (Adsan, Gümüştakin 2006):

- 1- Profesyonel kişilere itimat edilememesi ve iş paylaşmaktan hoşlanılmaması

- 2- Geleceği görmedeki eksiklikler ve uzun vadeli plan yapılamaması
- 3- İçe dönük bir toplum olmanın getirdiği vizyon eksikliği
- 4- Bir anda büyük paralar kazanmanın getirmiş olduğu rahatlık
- 5- İşletmeyi gelecek kuşağa devretme konusunda planlama yapılmaması
- 6- Belirli ilkelere ve kurallara değil kişilere bağlı bir yönetim sisteminin benimsenmesi
- 7- Yetenek, eğitim, tecrübe ve vizyon sahibi eleman eksiklikleri
- 8- Karar alma mekanizmasının sadece yöneticiye bağlı olmasından dolayı ortaya çıkan hatalı yapı
- 9- Yurt dışında eğitim görmüş uluslararası alanda iş tecrübesi olan çalışanların ülkemizde yaşamayı tercih etmemeleri
- 10- Sürekli değişen dünya ve rekabet şartlarında kurucuların gelecek kuşakları yeterince hazırlamaması
- 11- Yöneticilerin geçmişte kalan vizyonlarının ve başarılarının esiri olması ve değişime açık olmamaları

Aile işletmelerinin mevcut durumlarını belirlemeleri, kurumsallaşma sürecinde atılacak en önemli adımlardan biridir. İşletmelerin durum analizi yapmaktan kaçınmaları ya da yapamamaları kurumsallaşmada başarılı olmalarına engel olacaktır. Çünkü buna bağlı olarak işletmenin potansiyellerine uygun hedef belirleyemeyecekler ve böylece geleceğe yönelik karar almaları zorlaşacaktır. Aile işletmelerinde, diğer işletmelere göre bazı özelliği olan aile bireyi olmalarından kaynaklanan sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunların çözümlerinin bir standarda oturtulamaması, gelecekte de aynı sorunların yaşanmasına sebep olacağından işletmede kurumsallaşmaya engel olmaktadır. Tüm bu sorunların giderilmesi konusunda finansman, yatırım, yönetim ve insan kaynakları gibi konularda dışarıdan profesyonel kişilerden danışmanlık hizmeti almaktan kaçınılması işletmenin kurumsallaşmasını engelleyeceği gibi, sürekliliğini de tehlikeye atacaktır.

3. BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

3.3. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN TEMEL GEREKLERİ

Kurumsallaşma sürecinin sağlıklı bir biçimde oluşturulması ve işleyebilmesi için bazı unsurların ve gereklerin yerine getirilmesi önem taşımaktadır. Bu gerekleri;

- a- Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının temel gerekleri ve
- b- Aile işletmelerinin kurumsallaşmalarının yardımcı (ek, diğer) gerekleri olarak iki başlık altında toplayarak incelemek mümkündür.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinin temel gerekleri; aile anayasası, gelecek nesillerin yetiştirilmesi, yönetimin devri, ücretlendirme ve kayırmacılık gibi çatışmaları içerir.

3.3.1. Aile Anayasası

Özellikle aile işletmeleri özelliği taşıyan işletmelerin nesiller arası devri söz konusu olduğunda, gerek yönetim gerekse faaliyet süreci içinde bazı sorunlar yaşanmaya başlanır. Aile işletmelerine işletmenin büyümesiyle birlikte katılan gelinler, damatlar ve diğer akrabaların işletme içindeki görev ve sorumlulukları, gelecek neslin işletme içinde nasıl ve hangi şartlarla istihdam edileceği gibi sorunlar ortaya çıkar. Büyüyen ve gelişen işletmeyi artan akraba sayısı içinde sorunlarla boğmamak için çalışmaların, kimin hangi işte ne kadar ve nasıl sorumlu olduğunu, hangi şartlarla işletme içinde görev alınabileceğini belirleyen bir anayasa düzenlenmesi ihtiyacı doğmuştur.

3.3.1.1. Aile Anayasasının Tanımı ve Önemi

Aile işletmesine sahip olan kişiler, ailelerinin geleceğini güvence altına almak ve uzun süredir emek verdikleri örgütün devamlılığını sağlayabilmek için birlikte hareket etmenin gerekli olduğuna inanmaları gerektiğini anlamaları bir zorunluluktur. Aile işletmesine üye olan, ister işletmede çalışsın isterse çalışmasın, bireylerin her birinin farklı düşünceleri ve hedefleri olduğu kabul edilmelidir. Anlaşılması gereken ve asıl üzerinde durulması gereken konu bu farklı düşünceleri ve hedefleri uyum içinde kullanabilmektir. Bu nedenle her aile üyesinin bu doğrultuda alınacak kararları ve işletmenin geleceği için uygulanması gereken faaliyetleri belirlemek ve buna göre davranmak gerekmektedir. Bu faaliyetler birer kural olarak sadece işletmede çalışan aile

bireylerini değil, tüm hissedarları ve gelecekte aileye katılacak ya da aile bireyi olacak tüm bireyleri de kapsaması gerektiği bir gerçektir.

Aile anayasası, aileye ve ailenin işletmeyle olan ilişkisine ait yazılı veya yazılı olmayan temel kurallardır. Diğer bir tanımla aile anayasası, bir aileye evlilik veya kan bağı ile katılarak aynı soyadını taşımayı hak eden kişilerin, gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde, rehber vazifesi gören, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireyelerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler manzumesidir. (Karpuzoğlu, 2004)

Aile anayasasının en önemli unsuru aile ve işletmenin misyonudur. Aile anayasası hazırlanmadan önce hem işletmenin hem de ailenin misyonunun ve amaçlarının, beklentilerinin açıkça tespit edilmesi gerekir. Aile anayasası, işletmenin ya da aile bireyelerinin amaçlarına en kısa yoldan ulaşmalarını ve bu süreç içinde sorun yaşamamalarını sağlayacaksa, önceden belirlenmiş olan ölçütler paralelinde kurallar belirlenmeli ve işletme ve bireyelerin amaçları ile anayasanın kuralları birbirine paralellik göstermelidir.

Aile anayasasının oluşturulmasındaki temel amaç, aile işletmelerinin temel amaçlarına en az maliyetle ve kısa zamanda ulaşılmasını sağlamaya yönelik çalışmalardır. Bir aile işletmesinin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik sağlıklı bir aile anayasası hazırlayabilmesi için öncelikle, işletmenin ve ailenin hedefleri, amaçları ve değerleri ayrı ayrı belirlemeli ve bunların tüm çalışanlar ve aile bireyleri tarafından kabul gördüğünden emin olunmalıdır. Aile anayasasının aile bireyleri tarafından kabul görmesi, yaptırımlarının kabul edilmesi ve uygulanmasının sağlanması ancak aile bireyelerinin eğitimiyle sağlanabilir. Aile bireyleri arasındaki çatışmaların hiçbir zaman sona ermeyeceği bilinmeli ancak bu çatışmalardan işletmeye artı değer sağlayacak sonuçlar çıkartılabilmelidir.

Aile anayasasının oluşturulması konusunda karar alınıp, gerekli çalışmalar yapıldıktan sonra aile işletmelerinin üyelerinden oluşan bir aile konseyinin olması da işletmeye katkı sağlayabilir. Bu konsey, işletme ile bağlantısı olsun olmasın kan bağı ile birbirine bağlı, evlilikle aile gelmiş, damat ya da gelinleri, işletmede görev almaları beklenen gelecek nesil üyelerinin de bulunduğu bir kurul niteliği taşımaktadır. Ancak uygulamada bazı işletmelerin aile konseyine sadece işletmede hissesi olan aile bireyelerinin alındığı, hissesi olmayan aile bireyelerinin işletme ile her hangi bir ilişkisi olmadığı için konseye alınmadığı görülmektedir. Aile meclisi olarak adlandırılan ve

örgütsel ve stratejik planlama organı olarak aile konseyi; tüm aile bireylerinin aile ve iş değerleri, politikalar ve geleceğe ilişkin kararlar almak üzere düzenli aralıklarla bir araya geldiği ve görev yaptığı birimdir.

İşletmelerin ilgili yasalara göre oluşturmaları gereken yönetim kurulu, denetim kurulu gibi birimler yanında, aile işletmelerinde ailenin iş yaşamındaki etkinliğini arttırmak ve aile ile iş ilişkisini düzenlemek üzere aile konseyi ya da aile meclisi oluşturmak oldukça önemlidir. Aile konseylerinin temel amacı, aile işletmelerini ve aileyi etkileyen konuları anlamak ve bunlara ilişkin sorunları çözmektir. Bu şekilde bir örgütlenme ile aile işletmelerinin politikalarının netleştirilmesi ve aile üyelerine bu politikaların iletilmesi mümkün olabilecektir.

Aile üyeleri arasındaki uyumun bozulacağı korkusuyla kritik konuların tartışılmasından endişe edilmemeli, aksine saygı ve hoşgörü ile yürütülecek tartışmalar teşvik edilmelidir. Aile dışından işletme çalışanları ya da danışmanlar da gerektiğinde toplantılara davet edilmez. Aile konseyi, aile bireylerinin kararlara daha fazla katılımını ve böylece bilgi alışverişini arttırmayı, diğer aile üyelerine karşı açık olmayı, bilgiyi paylaşmayı, tartışmayı ve demokratik bir yaklaşımı teşvik etmesi açısından önemlidir.

3.3.1.2. Aile Anayasasına Olan İhtiyaç ve Nedenleri

Aile anayasasının temel amacı, ailenin ve işletmenin geleceğinin güvence altına alınması için, hissedar olsun olmasın, işletmede çalışan profesyonel yöneticilerin ve vasıfsız çalışanların yetki ve sorumlulukları hakkında açıklık getirmek, hangi nitelikte kişilerin ne tür yetkiler alabileceğini ve nasıl terfi edebileceğini, sonraki kuşağın hangi şartlarda aile işletmesinde yer alacakları ve nasıl terfi edeceklerini belirlemektir.

Aile işletmelerinde çocuklar, kuzenler, gelinler ve damatlarla birlikte aile hızla büyümekte ve buna bağlı olarak karar almanın, yeni bireylerin yönetime katılmasının ve sonraki neslin durumlarının netleşmesi konularında karışıklık oluşabilmektedir. Karışıklığın önlenmesi için kurucu girişimciler yönetimi devrederken aile anayasası hazırlamayı bir çözüm olarak görürler. Bazı uzmanlar, aile işletmelerinin yaşayabilmesi için iki boyutlu planlama yapmak gerektiğini savunmaktadırlar. (Adsan ve Eren Gümüştekin, 2006) Yani aile işletmelerinde mevcut durumla ilgili örgütsel ve stratejik kararlar planlanırken, gelecek nesillerin örgüt içindeki durumlarının da planlanması gerekmektedir. Aile konseyinde iş ile doğrudan bağlantısı olmayan aile üyeleri ve genç

nesiller de bulunmalıdır. Bu noktada aile konseyinin görevi, yeni nesil aile bireylerinin gelişmesini, onların iş hayatına yönlendirilmelerini sağlamak ve mevcut işi aile hedeflerine göre düzene sokmaktır. Aile konseyi gelecekte işi kimin yöneteceğine, işletmeyi kimin veya kimlerin sahip olacağına, kararların nasıl alınacağına, işletmede çalışan ile çalışmayan aile bireylerinin maddi beklentilerinin neler olması gerektiğine karar verir. Yönetim kurulunda ise işin sahibi, aktif aile üyeleri, kilit noktalarda çalışan profesyonel yöneticiler ve bağımsız üyeler bulunur. Yönetim kurulunun görevi aileden bağımsız olarak sadece işe yoğunlaşmaktır. Aile konseyi ile yönetim kurulu birbirinin çalışma alanına müdahale etmemelidir. (Adsan ve Eren Gümüştekin, 2006)

İşletme sahipleri, önceki nesillerden devraldıkları aile işletmelerini, gelecek nesillere aktarabilmek için gerekli çalışmaları yapmalı, mevcut işletmeye yenilerini eklemeli, uzlaşmacı, çatışmaların sonucunda örgüte değer katacak çalışmalar yapmalıdır. Ancak tüm bu çalışmalar sosyal sorumluluk ve etik değerler çerçevesinde gerçekleştirilmelidir.

Düzenlenen aile anayasalarında, aile işletmelerinde kimin hangi şartlarda işletmede çalışabilmesi, terfi etme kısıtları, başka bir işletmede çalışma koşul ve süreleri, gelecek nesillerin eğitimi, işletmeden kaynak kullanıma, evlilik harcamaları, aileden birisinin kendine iş kurmak istemesi halinde verilebilecek sermaye gibi konularda kararları alınmaktadır. Genellikle aile konseyi ya da meclisi oluşturulurken, yönetim kuruluna girecek aile üyelerinin bağımsız olması prensibi konulmaktadır. Yönetim kurulunun ağırlıklı olarak profesyonel, çıkar çatışması olmayan ve zaman ayırabilecek kişilerden oluşturulması esastır. Yönetim kurulunun temel görevleri arasında ortakları temsil etmek ve haklarını korumak, uzun dönemli iş stratejilerini oluşturmak ve başarıyı izlemek yer almaktadır. Yönetim kurulu idareyi yönlendirir, izler ve denetler. Bununla birlikte kurul, stratejik konularla ilgilenmeli, uygulamalı konuları idareye bırakmalı ve icranın içinde yer almamalıdır. Yönetim kurullarında aile konularının konuşulmamasına dikkat edilmelidir. Aksi halde aile işletmesi ve aile içindeki roller karışabilir. Aynı şekilde evde yapılan yemek sohbetlerinde de iş konularının konuşulması bireylerin rol çatışması içine girmelerine neden olabilir. Aile konseyi üyeleri sadece yönetim kuruluna aile meclisinin tavsiyelerini iletebilir. Yönetim kurulu bu tavsiyeleri dikkate alıp almamakta serbesttir. (Adsan ve Eren Gümüştekin, 2006)

Aile işletmelerinde aile bireylerinin sayısı arttıkça, kimin nerede görev alacağı ya da görev alıp almayacağı, gelecek nesillerin hangi şartlarda bu işletmede görev alabileceğinin bir standarda bağlanması zorunlu hale gelmektedir. Böyle bir standardın, bir sistemin oluşturulmaması durumunda büyüyen ailenin, işletme ile olan ilişkileri düzenli bir biçimde sağlanamayacaktır.

3.3.1.3. Aile Anayasasının Hazırlanması Süreci

Aile anayasasının hazırlanması süreci, oldukça önemli ve uzun bir hazırlık aşaması gerektirir. Her şeyden önce ve önemlisi, aile anayasası hazırlanacak olan aile işletmesinin tüm yapısal, finansal, teknik özellikleri ortaya konulmalı ve aile bireylerinin ve bir kurum olarak işletmenin amaçları önceden tespit edilmelidir. Bu noktadan sonra yapılması gereken, işletmede çalışsın ya da çalışmasın aile bireylerinin kurum olarak işletmeye olan taahhüdü ortaya konmalıdır. (Ankara Sanayi Odası, Aile Anayasası, 2005) (EK-2)

Aile işletmelerinin sağlıklı bir aile anayasası hazırlaması şu aşamalardan oluşur (Fındıkçı,2005):

- 1- Ön Hazırlık Aşaması
- 2- Mevcut Olumsuzlukları Giderme Çalışmaları
- 3- İşletmeye Uygun Ölçütlerin Belirlenmesi
- 4- Anayasanın Yazılması
- 5- Anayasanın Uygulanması
- 6- Anayasanın Denetlenmesi ve Yenilenmesi

1-Ön Hazırlık Aşaması. Aile anayasası hazırlamayı düşünen aile işletmeleri öncelikle bir hazırlık yapmak zorundadırlar. Çünkü aile anayasaları aile işletmelerinin var olan görev sorumluluklarının, yetkilerinin sisteme bağlanmasıdır. Eğer aile işletmesinde böyle bir görev dağılımı, yetki ve sorumlulukların belirlenmediği, görev tanımlamalarının yapılmadığı bir ortam varsa öncelikle bu ortam sağlanmalıdır. Çünkü aile anayasası, kurumu düzene sokmak için değil, düzeni sağlanmış mevcut yapıyı korumak için hazırlanmalıdır. Hazırlık aşamasında, aile bireyleri aile işletmelerini neden kurmuşlar, neden devam ettirmek istiyorlar, ailenin ana değerleri neler olmalı, ailenin öncelikleri, güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmelidir. Hazırlık aşamasında

yapılanlar aslında işletmeden çok, aileyi ve bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerini ve işletmeden beklentilerini ortaya koymaya yönelik çalışmalardan oluşmaktadır.

2-Mevcut Olumsuzlukları Giderme Çalışmaları. Bu aşamada, işletmeye yönelik bilgilerin ortaya konmaya çalışılır ve tespit edilen mevcut olumsuzlukların ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapılır. Bu aşamada ön hazırlık aşamasında tespit edilen gerek işletmeyle ilgili, gerekse aile bireyleri arasındaki sorunlar tespit edilir ve bu sorunlara alternatif çözüm önerileri getirilir, bireylerin birbirleriyle ve işletmeyle olan ilişkilerinin sınırları çizilir. Bu aşamada işletme amacı ya da amaçları açıkça tanımlanır, çelişkileri azaltılmaya çalışılır, katılım sağlanmaya çalışılır, ailenin iradesi ve beklentileri tanımlanır, karşılıklı güven oluşturulmaya çalışılır, kurumsallaşma politikaları belirlenir.

3-İşletmeye Uygun Ölçütlerin Belirlenmesi. Bu aşamada işletmeye uygun ölçütler belirlenir. Aile anayasası hazırlanırken diğer işletmenin amaç ve hedeflerine yanıt verecek etkinlikte olmaması unutulmamalıdır. Bu nedenle aile işletmesinin her yönüyle doğru analiz edilerek, işletmenin finansal, teknik ve beşeri şartlarına göre değerlendirilerek aile anayasası hazırlanmaya çalışılmalıdır. Bu aşamada aile bireyleri arasındaki ilişkiler, profesyonel yönetici çalıştırma şartları, aile bireyi yöneticilerin yetkinlikleri, yeni işletme kurma sınırları, aile ve işletme ilişkileri ayrımı, aile meclisinde karar alma ölçütleri, aile meclisi toplantıları ve toplantı gündemleri, aile meclisi yetkileri ve sorumlulukları, varlıkların korunması temel ilkeleri, hisselerin devri, işletmede çalışma kuralları, istihdam politikası, gelecek nesillere mesajlar gibi konular üzerinde kararlar belirlenmelidir.

4-Anayasanın Yazılması. Bu aşama aile anayasasının önceden belirlenmiş olan ölçütleri ve konuları içinde yazılmasıdır. Anayasa, aile meclisini oluşturan üyelerinin beklenti ve görüşleri doğrultusunda tarafsız bir uzman tarafından hazırlanmalı ve üyelerin ortak mutabakatı sağlanarak imzalanmalı ve sonra yürürlüğe girmelidir. Aile anayasası temelinde açıklık yer almalıdır. Ailenin ihtiyaç ve özelliklerine göre hazırlanmalıdır. (Kavurmacı, 2007).

5-Anayasanın Uygulanması. Bu aşamada, yazılmış olan aile anayasasının uygulanması vardır. Aile anayasasının hazırlanması ve bir dosya içinde kalması hiçbir sorunu çözmez. Öncelikle aile bireyleri ve işletmede çalışan diğer bireylerin bu anayasanın uygulanabilirliğinden emin olmaları gerekir. Bu durum aile bireylerinin işletme içindeki yerlerini belirlerken, aile içinden olmayan ancak işletmede çalışan diğer bireylerin işe olan bağlılıklarını arttıracaktır.

6- Anayasanın Denetlenmesi ve Yenilenmesi. Son aşamada ise hazırlanan ve uygulanan aile anayasasının denetimi ve yenilenmesi gerçekleştirilir. Aile anayasasının gelişen dünya şartlarına ve teknolojik yapılanmaya göre ya da gelişen ve büyüyen aileye göre zaman zaman yenilenmesi gerekebilir. Ancak olması gereken, aile anayasasını hazırlayanların geleceği öngörerek, aile anayasasının zaman içinde güncelliğini kaybetmeyecek şartlarda ve biçimde hazırlanmış olmalarıdır. Aksi halde, anayasaya olan güven zayıflar ve denetim güçleşir.

3.3.1.4. Aile Anayasasının Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Aile işletmelerinin kurumsallaşmalarının sağlam temellere bağlanabilmesi için özellikle aile işletmeleri için bir aile anayasasının oluşturularak aile bireyleri ve profesyonellerce bu anayasaya uyulması zorunluluğu açıktır. Aile işletmeleri geleceklerini güvence altına alabilmek için bu anayasayı hazırlamak ve uygulamak zorundadırlar. Ancak, her aile anayasası her aile işletmesine uygun bir reçete olmayabilir. Yani hazırlanan bir aile anayasası her aile işletmesinin sorunlarını çözümlenmeye yetmeyebilir. Bu nedenle, aile anayasasının hazırlanmasından önce aile işletmesinin mevcut şartları doğru tespit edilerek sorunların çözümü için yapılabilecekler en doğru biçimde belirlenmelidir.

Aile anayasasından ne beklendiğinin bilinmemesi, işletmenin amaçlarının doğru tespit edilememesi, gelecek için stratejik planlamaların yapılmaması, aile bireylerinin işletme hakkındaki ortak beklentilerinin tespit edilememesi durumlarında aile anayasası işletmeye yarardan çok zarar verebilir. Bunların tam tersini gerçekleştirmek ise kurumsallaşmaya yardım edeceği gibi aile anayasasının da işletme ve çalışan bireyler arasında kabul görmesini sağlayarak uygulanmasını kolaylaştıracaktır.

Aile anayasasının olumlu yönleri şu başlıklar altında sıralanabilir (Kavurmacı, 2007):

- 1- Hissedarlık ve işletme yönetimi konuları birbirinden ayrılır.
- 2- Aile içi iletişim ve işletme içi iletişimi birbirinden ayırarak sağlıklı bir yönetim tarzı uygulanır.
- 3- Kararları ve sonuçları çok kolayca değerlendirilir.
- 4- Kurumsal ve kalıcı bir işletme yapısı kurulur.
- 5- Ailenin vizyon ve değerleri belli olur.
- 6- Aile gelenekleri korunur.
- 7- Karşılıklı saygı, sevgi, destek ve yardımlaşma sağlanır.
- 8- Güveni sürekli kılınır ve gelişir.
- 9- Aile bireylerinin yönetim kademelerinde yer alması için şartlar belirlenir.
- 10- Aile bireylerinin kişisel gelişimi sağlanır.
- 11- Kararların alınması için sistematik yöntemler geliştirilir.
- 12- Ailenin işbirliği içinde olduğu kişi ya da kurum ya da kuruluşlar ile ilişkilere ait şartlar belirlenir.

- 13- Görev ve otorite devri için şartlar oluşturulur.
- 14- Is paylaşımı yapılır.
- 15- Varlıkların nasıl korunacağı ve geliştirileceği belirlenir.
- 16- Profesyonel bir yönetim var ise şartlar oluşur.
- 17- İşletme içinde liderlik müessesesi ve çalışanların uyacağı alt prosedürler belirlenir.
- 18-İşletmeyi nesiller boyunca var edecek ve sürekli geliştirecek şartlar bu günden oluşturulur.
- 19- Sonraki nesiller belirli disiplinler ile yönlendirilir.
- 20- İşletmede faal olarak çalışmayan aile bireylerinin temsil edilmesi sağlanır.

Aile işletmelerinde aile anayasasının olmasının en önemli nedeni işletmeye gelecekte katılacak olan bireylerin rollerinin ve standartlarının belirlenmesidir. Bu nedenle, aile işletmelerinde aile anayasası kavramı son yıllarda çok daha ön plana çıkmaya başlamıştır. Özellikle, ülkemizde pek çok büyük ve halka açık aile işletmelerinin son on yıl içinde aile anayasası hazırlıklarını gerçekleştirdikleri, son beş yıl içinde de bu ölçütleri yazılı hale getirerek aile işletmelerine ait bir yazılı aile anayasası oluşturmaya yönelmekte oldukları görülmektedir.

Aile anayasasının olumsuz yönlerinden de bahsedilebilir. Aile anayasasının olumsuz yönlerini iki açıdan ele almakta yarar vardır. İlki, aile anayasasının işletmenin üzerindeki olumsuz yönleridir. İkincisi ise aile bireyleri ve profesyoneller üzerindeki olumsuz etkisidir.

Aile anayasasının işletme üzerindeki olumsuz yönleri şöyle sıralanabilir (Kavurmacı, 2007):

- 1- İşletmenin etrafını bir duvar gibi örerek dışa açılmasını engelleyebilir.
- 2- İşletmenin geleceğe dönük planlarını sınırlandırabilir.
- 3- Eğer aile anayasası geleceği öngörebilen bir uzman tarafından hazırlanmadıysa, bir süre sonra işletmenin ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalabilir.
- 4- İşletmenin faaliyet gösterdiği iş kolu dışındaki alanlarda faaliyet göstermesini ya da yatırım yapmasını kısmen engelleyebilir.
- 5- Aile anayasasını gereksiz gören bireyler, zaman zaman ölçütleri göz ardı etmek isteyeceklerinden kurum zarara uğrayabilir.

- 6- İşletmeyle ilgili her konuda uygulanacak olan kararlar açıkça ifade edilip, diğer çalışanlarla paylaşıldığında sorumluluklarını yerine getirmemenin ya da başarılı olmanın ceza ve ödülünü kurumun her kademesinde görev alan tüm bireyler önceden bilebilir.

Aile anayasasının aile bireyleri ve profesyoneller üzerindeki olumsuz yönleri şöyle sıralanabilir (Kavurmacı, 2007):

- 1- Aile bireylerinin işletmede faal olarak çalışanlar ve çalışmayanlar olarak ayrılması ve bunların haklarının kâğıt üzerinde düzenlenmesi, faal olarak çalışan aile bireylerini rahatsız edebilir.
- 2- Aile işletmesinde çalışan aile bireylerinin, profesyonellerle arasında duvar örebilir. Aile bireylerinden pek çoğu profesyonellerin gereksiz olduğunu, yapabileceklerinin sınırlı olduğunu ve aile ve kurumla ilgili her şeyi bilmemeleri gerektiğini düşünebilirler.
- 3- Aile anayasasında profesyonellerin yetki ve sorumlulukları yeterince açık belirlenemediği durumlarda, profesyonel yönetimde zaman zaman sıkıntılar yaşayabilir.
- 4- Çalışan aile bireylerinin fikir üretmelerini, farklı alanlara yönelmelerini engelleyebilir.

Aile işletmelerinde aile anayasalarının hazırlanması, bu anayasayı aile bireyleri, aile işletmelerinde çalışan aile bireyleri ve profesyonellerce kabul görmesi gerekmektedir. Ancak, her aile anayasasının her aile işletmesinin sorunlarına çözüm getirmesi beklenmemelidir. Önemli olan işletme şartlarının doğru tespit edilerek, sorunların doğru bilinmesidir.

3.3.2. Gelecek Nesillerin Yetiştirilmesi

Aile işletmelerinin kuruluşundan itibaren her dönemde zaman zaman aynı, zaman zaman farklı sorunlarla karşılaşılabilir. Bu sorunların başında işletmenin ve yönetiminin gelecek olan gençlere devredilmesi meselesidir. Bu mesele doğru ve zamanında çözümlenemezse, işletme fesih edilerek her şey sıfırdan birbirinden bağımsız biçimde tekrar başlayacaktır. Bu başlangıç ilk zamanlar sorunların çözümü olarak görülse de, zaman içinde devir kaçınılmaz olacak ve eğer tedbir alınmazsa aynı sebeplerle işletme yeniden fesih aşamasına gelecektir. Ülkemizde birçok aile işletmesi

bu sebepten dolayı ikinci nesile geçememiş, büyüyememiş, büyümeyi başarabilenler kurumsallaşmayı başaramadıkları için üçüncü nesile geçmeden işletmeyi kapamak zorunda kalmışlardır.

Aile işletmelerinde yönetimin devrinde yaşanan sıkıntılar oldukça çeşitlidir. Sıkıntılar yönetimin kız çocuklarına mı erkek çocuklara mı yoksa yeğenlere mi devredileceği konularında yaşanmaktadır. Bir aile işletmesinin uzun yıllar ekonomik sistem içinde devamlılığını sağlayabilmesi ve başarılı olabilmesi için sadece kârlı olması yetmez. Doğru kişilerce doğru zamanda yönetime geçen liderlik vasıflarını taşıyan, eğitilmiş, işini seven, tıpkı kurucu girişimci gibi işe gönül veren genç girişimcilerce yönetimi de gerekmektedir.

3.3.2.1. Aile İşletmelerinde Gelecek Nesillerin Önemi

Aile işletmelerinde süreklilik ve devretme ailenin ve işletmenin gündeminde yer alan en önemli konulardan biridir. Aile işletmesi olarak kalınmasının bir yolu ailenin bir sonraki neslin yönetimini devam ettirmeyi istemesi ve kurucunun gücünü bırakmak istemesi ile mümkün olur. Bu süreç aile ve işletme için çok kritiktir. Bugün Türkiye’de belirli büyüklüğe erişmiş aile işletmelerinin çoğu 30 ile 50. Yıldönümlerini kutlamaktadır. Bunların önemli bir kısmı ikinci nesle geçme aşamasındadır. Başarılı devretme aile, işletme ve yönetim kurulunun içinde bulunduğu şartları ve dinamikleri iyi anlamayı gerektirir. Devretme, değişimi getireceğinden, örgüt içinde geçerli olan normları ve beklentileri altüst etme ihtimali yüksektir. Devretme örgütün yapısında gerginliğe yol açabilen bir süreçtir, ancak çok özel durumlarda işletmenin sürekliliğini önleyecek kadar da şiddetlidir. Aile işletmelerinde devretme ve süreklilik sorunu diğer işletmelere göre çok daha önemli bir sorun teşkil eder.

Aile işletmelerinin %70’i kurucu emekli olduktan sonra ya da vefatından sonra satılmakta veya kapanmaktadır. Devretme, bir sonraki nesilden yönetici belirlemenin yanı sıra işletmenin yeni bir görüş oluşturmasını da kapsar. Devretme sürecinde üç öge önemli olmaktadır (Yalçın, Günel; 2006):

1. Kurucunun işletmeyi devretme arzusu,
2. Bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu gerçekleştirmek için yeterliliğe sahip olması,
3. Bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etmek için bir istek olması,

İşletmenin rekabet gücünün korunması ve hatta sürekliliğinin sağlanması açısından çok önemli olan devir sürecinin önceden planlanması gerekmektedir. Devretme kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, devretme planları pek çok aile işletmesinde “tabu” olarak algılanmaktadır. Kurucunun kendi ölümünü anımsatan devretme, kurucunun gücü elden bırakma isteksizliği, çocukları arasında bir seçim yapma zorunluluğu ve nesiller arası rekabet duyguları nedeniyle devretme planı olduğundan daha zor hale gelebilir. Pek çok ailede, aile üyelerinin birbirlerine bağlılığı aile işletmesinin sürekliliğini sağlar. Aile yaşantısının huzur ve mutluluğu işletmeye olumlu bir etki olarak yansır. Ailenin yaşlı üyelerinin işletmede olan duygusal bağı nedeniyle işletmenin mülkiyetine devam edip edilmemesi konusu konuşulmaz. Oysa devretme planı, işletmenin geleceğini garanti altına almak için yapılır. Tüm aile işletmelerinde, işletmeyi ölümsüzleştirme ve işletmenin ailede kalması isteği vardır. Devir işlemi kurucunun aniden ve beklenmedik bir şekilde ölümüyle kâbusa dönüşebilir. Aile, kurucunun ayrılışına hazır olmak için mutlaka bir çalışma yapmalıdır. Devir planı yapmayan aile işletmeleri, liderin hastalandığında, çok yaşlandığında veya öldüğünde pazar değerinin altında satılarak son bulabilir. Devretme planlamasının ciddi bir şekilde düşünüldüğü durum özellikle patronun öldüğü veya çok ağır hastalık geçirdiği durumdur.

Aile işletmesini kuran girişimcinin ilk amacı, ailenin geçimini sağlayabildikten sonra evlatlarına gelecekte iş kaygısından uzak, yaşam standardı yüksek bir hayat bırakmaktır. Başlarken, kurucu girişimcinin işin başında bulunduğu dönemlerde her şey kontrol altında iken, ya da öyle sanılırken, evlatların büyümesi, ne işletme için farklı düşünceleri ve farklı amaçlara sahip olmaları zaman zaman kurucu girişimci ile örtüşmeyebilir. Bu durumda sıkıntılar yaşanması kaçınılmazdır. Ancak yaşanan sıkıntıların düzeyinin korunması, tartışmaların işletme ve aileyi dağıtan değil, toparlayan sonuçlar ortaya koyması için kurumsallaşmada önemli bir payı olan aile anayasasını hazırlamak gerekmektedir. Aile anayasası ise gelecekte sadece bir ismi değil, bir kurumu kontrol altında tutan, idare eden gelecek nesillerin hangi özelliklerde olması gerektiğini belirleyen bir anayasa olmalıdır. Bu ölçütleri gelecek nesiller işletmeye gelmeden belirleyen aile işletmeleri yönetim devirlerini çok daha az sancılı geçirmektedir.

3.3.2.2. Gelecek Nesillerin Yetiştirilmesinde Erkek Çocuklarının Önemi

Günümüzde modern bir aile için evlatların kız ya da erkek olması çok da önemli değildir. Ancak hâlâ ülkemizde bazı bölgelerde neslin devamını sağlayan ve dışarıya gitmeyerek eve katkısının devam ettiği erkek çocuğa karşı büyük bir eğilim vardır. Bu nedenle özellikle iş hayatı açısından bakıldığında erkek evlatları, kız evlatlarından daha ön planda olabilmektedir.

Kurucu girişimcinin, aile işletmesini kurduğu günlerde işletmenin devamını sağlayacak kişilerin erkek evlatlar olduğunu düşünmesi, kız çocuklarının ister istemez ya ev içinde kalmaya ya da okumalarına rağmen işletme dışında bir iş yapmalarına sebep olmaktadır.

Aile işletmelerinde de kurucu girişimcinin, kurduğu işletmeyi devam ettirecek tek kişinin erkek evladı olacağı konusunda kesin düşüncesi vardır. Bu nedenle geleceğe dair sürekli erkek evlat üzerinde planlar yapıldığı görülmektedir. Soyu devam ettirmek olduğu kadar, işletmeyi devam ettirmek de erkek evladının rolü olarak düşünülmektedir. Bu nedenle çocukluğundan itibaren erkek evladın işyerine götürülmesi, babaya yardım etmesinin ve babasından sürekli gelecekte işyerindeki her şeyin tek sahibinin kendisi olacağı yönünde söylemler dinlettirilmesinin nedeni budur.

Aile işletmesini kuran girişimciye göre, işletmeyi taşıyacak olan erkek evladın kişilik özellikleri, ne yapmak istediği, hangi işi istediği, hangi eğitimi almak istediği hiç önemli değildir.

Uzmanlara göre gelecekte aile işletmesini yönetmesi beklenen kız ya da erkek evladın çocukluğunda işyerine götürülmesi, orada yapılan işleri anlamalarının sağlanması çocuğun geleceği hakkında karar vermesini sağlayabilir. Ancak, çocuğa bu işi yapmak zorunda olduğunu söylemek, her şeyi onun için yaptığını sıkça dile getirmek, çocuğun karar vermesini değil, bu işi yapmakta başka çaresi olmadığı düşüncesini verebilir. Bu durum o kadar tehlikeli bir noktadır ki, çocuk ömrünün bir yerinde isyan edecek, hayatına müdahale ettiği ve dilediği işi yapamamakta kurucu girişimciyi, bu genellikle babadır, suçlayacaktır.

Aile işletmelerinin varisleri olarak görülen erkek evlatları, iki tür olumsuzlukla karşılaşabilir. Bunlardan birincisi erkek evladın kendi içinde sürekli mutsuz olması ancak bu mutsuzluğu kırarak hiçbir şey yapamamasıdır. İkincisi, ise kurucu girişimciye duyulan öfkedir. Kurucu girişimci eğer erkek evladın babası ise bu öfke işyerinden

taşar, eve kadar dayanır, annesine ve evliliğine yansır, çocuklarıyla olan diyaloguna, arkadaşlarıyla olan ilişkisine kadar uzanabilir.

Aile işletmelerinin varisi olarak bakılan erkek evlada “bunların hepsi yarın senin olacak.”, “Ailemizin ve kurumun adını sen taşıyacaksın.”, “tüm bunları sen rahat edesin diye yaptım.”, “ne yapacaksın okuyup da, gel adama ihtiyacımız var.” gibi söylemler, erkek evlat üzerinde müthiş bir baskı kurarken, gelecek için plan yapmasına da engel olabilir. Dilediğini yapamayan, istediği mesleği yapamayan erkek evladın isyanını anlamak kurucu girişimci olan baba için oldukça zordur. “her şeyi var. Asilik ediyor.”, “nankör, kim bu şansa sahip senin yaşında.” gibi söylemlerle erkek evladı ile sürekli tartışma halleri alınabilir. Bu tartışmalar her iki tarafın aile ve sosyal çevresine, hatta çalışan ve müşterilerine dahi yansıyabilir.

3.3.2.3. Gelecek Nesillerin Yetiştirilmesinde Kız Çocuklarının Önemi ve Prenses Sendromu

Aile işletmelerinde ailenin kız çocuklarının ikinci planda kaldığı bir gerçektir. Aile işletmesinin kuruluşundan itibaren kız çocuk evde annesinin yardımcısı, dışarıda çalışmayan hatta okumayan bir rol üstlenmiştir. Özellikle kurucu girişimci, aile işletmesinin hiçbir yerinde kız çocuk için bir beklenti içine girmemiş, ona dair yatırımlar yapmamıştır. Ancak günümüzde bu aile profili kırılmakta, kız çocuklarının işletmede en az erkek çocuklar kadar faal, çalışan, eğitilmiş, fikir üreten bir birey haline geldikleri görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkması ve aile işletmelerinde kız çocuklarının faal olarak yer almaları uzun ve sorunlu bir süreci de beraberinde getirmiştir.

Erkek çocuklarının kız çocuklarını işletme içinde istemediklerini, bir işletmeyi idare etmenin, fikir üretmenin erkek işi olduğunu savunanlar hala mevcuttur. Bu durum günümüzde de çözülemeyen bir konudur.

Aile işletmelerinde dört tip kız çocuk profili çizilebilir (Fındıkçı, 2005):

- 1- İşletmeyle hiçbir bağı olmayan ve işletmeden habersiz olanlar
- 2- İşletmeyle kısmen bağı olan ve zaman zaman hisselerini aile büyükleri eliyle kullanabilenler
- 3- Aile işletmesiyle bağı olan ancak faal olarak çalışmayanlar
- 4- Aile işletmesinde faal olarak çalışan ve üretimde bulunanlar

1-İşletmeyle Hiçbir Bağı Olmayan ve İşletmeden Habersiz Olanlar. Aile işletmesiyle hiçbir bağı olmayan ve ailenin erkek evlatlarının bir işletme çevresi etrafında toplandıklarının farkında olan ancak bu çevre içinde kız çocuklarının yeri olmadığını düşünen kız çocuklarıdır. Bu kız çocuklarının ileride bu işletmeden hisse alabileceği ihtimali üzerinde hiç durulmaz ve genellikle kız çocuklarının evlenerek aileden ayrılacakları düşüncesi hakimdir.

2-İşletmeyle Kısmen Bağı Olan ve Zaman Zaman Hisselerini Aile Büyükleri Eliyle Kullanabilenler. Bu tip kız çocuklarının aile işletmesi içinde hisseleri vardır ancak bu hisselerin kullanımı üzerinde hiçbir hakları yoktur. Aile büyükleri genellikle kurucu girişimci olan baba ya da en büyük erkek çocuk, kız çocuğa aile işletmesi üzerindeki tasarrufu hakkında düşüncesini sormaksızın hisseleri kullanır. Kız çocuğa sadece kâğıtları imzalamak kalır. Kız çocuk neyi neden imzaladığı hakkında hiçbir fikre sahip değildir ve soru sorma gibi bir hakkının da olmadığını düşünür. Çünkü, bir işletmeyi idare edebilecek yeteneğinin, eğitiminin ve cesaretinin olmadığını düşünür.

3-Aile İşletmesiyle Bağı Olan Ancak Faal Olarak Çalışmayanlar. Kız çocukları aile işletmesinin bir hissedarı olduğunun farkındadır ve bunu her zaman kullanmaya çalışır. Kız çocuklarına özellikle kurucu girişimci olan baba asla dayanamaz ve dilediği her şeyi her an yapabilecek durumdadır. Bunu bilen kız çocuk da bunu her zaman kullanmaya hazırdır. Kılık kıyafetinde, yaşam tarzında, çevresiyle olan ilişkilerinde kendisinin bir aile işletmesinin hissedarı olduğunu daima hissettirir. Çocuğu çoğu kez işletmeden sorumsuzca para alırken, kurucu girişimci baba da kız çocuğunu asla nakitsiz bırakmaz. Aile işletmeleri içinde sorumsuz yaşamları daima sorun olan kız çocuklar özellikle aile anayasası ile bir disiplin altına alınmaya çalışılmalıdır.

4-Aile İşletmesinde Faal Olarak Çalışan ve Üretimde Bulunanlar. Bu tip kız çocukları ise aile bireylerinin kurmuş oldukları aile işletmesinin farkında ve bu işletmenin devam edebilmesi için kendisinin de bir şeyler yapabileceğinin bilincinde olan kız çocuklarıdır. Bu işle ilgili eğitim alırlar, zaman zaman işletmede zaman geçirirler, yapılan işleri gözlemlerler, kendilerinin yapabileceği işler aradıkları gibi işletmeye yeni iş fikirleri ile de destek olurlar. Ancak bu tip kız çocuklarının aile işletmesinde tek başlarına faaliyet göstermeleri yetersiz olabilir. Aile işletmeleri içinde çalışan diğer aile bireylerinin özellikle varsa erkek çocuklarının, bu tip kız çocuklarına destek olmaları beklenir.

Baba ve kızı arasında psikolojik önemi olan bir bağ vardır. Bu durumda kızı için baba altın kral ya da babasının bakıcısı gibidir. Kız çocukları babalarının rahat etmeleri, hiçbir şey için endişe etmemeleri için çalışmakta, babanın istekleri kendi isteklerinden daha önce gelmektedir. Bu ilişkide tüm kararlar baba tarafından verilmekte, ataerkil normlar ve değerler önem kazanmaktadır. Babanın küçük kızı olarak hep korunmaya muhtaç, her koşulu kaldıramayacak şekilde kırılğan küçük kız olarak görünmektedir. Bu şekilde ailedeki kadın üyelerin işletme kararlarından uzak tutulmaları ve görünmez bir halef olarak işletmenin kârından pay almaları “prenses sendromu” olarak adlandırılmaktadır. (Ada, Kelkökmen, 2006). Bu durumda baba aile işletmesinin yönetimini elden bırakmayarak hala evin ve kurumun tek adamı olmayı sürdürürken, kız evlat babasının her dilediğini yapmakla kendini ve babasını mutlu ettiği hissine kapılmaktadır.

Aile işletmelerinde kız çocuklarına yönetimin devredilmesi ve kız çocuklarının yönetsel kararlara dahil edilmesini engelleyen bazı faktörler şunlardır (Ada, Kelkökmen, 2006):

- 1- Kurallar
- 2- Psikolojik Özellikler
- 3- Görünürlük ve Görünmezlik

Günümüzde kadınların iş hayatında yoğunlukla yer almalarına rağmen hala pek çok kız çocuğu, aile işletmesinin ilk erkek çocuğa devredilmesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Geçmiş yıllardan daha az rastlansa da hâlâ “büyük evlat hakkı” olarak adlandırılan bu kural devam etmektedir.

Psikolojik özelliklerin başında aile işletmelerinde kadınların yönetsel faaliyetlerden çok aile bireylerini birleştirici, uyumlu ve yatıştırıcı bir rol üstlenmesi beklenmektedir. Böylece kadın yanında erkek olmadan başarılı olamayacağına inanmaktadır. Pek çok kadın kendi kararlarının erkek aile üyelerince dikkate alınmadığı, dinlenmediğini düşünerek kendini görünmez olarak nitelendirir. Bu duruma özellikle eşleri ile birlikte ya da erkek kardeşleri ile beraber çalışan kadın aile bireylerinde sıkça rastlanır.

Günümüzde cinsiyetleri her ne olursa olsun aile işletmelerinin her biriminde çok başarılı olan aile bireyleri mevcuttur. Ancak bunlar içinde kız çocuklarının aile

işletmelerine bakış açıları, işletmeyi sahiplenişleri ve biraz da diğer aile bireylerince cesaretlendirilmeleri gerekmektedir.

3.3.2.4. Aile İşletmelerinde Gelin ve Damatların Yerleri

Aileye sonradan evlilik bağı ile bağlanarak katılan kişiler gelin ve damatlardır. Gelin ve damatlar, aile işletmelerinin en korktukları iki bireydir. Gelinlerin eşlerinden ne isteyecekleri ve diğer kardeşlere bu durumun nasıl yansıtacağı merak konusu olurken, damatların evlilik bağı ile aileye katılması, aile işletmesine nasıl yansıtacağı da ayrı bir merak konusudur.

Özellikle bazı aile işletmeleri aile meclisine ve aile işletmesine gelin ve damatların dahil edilmemesi gerektiğini savunarak bu tür huzursuzlukların çıkmasını önleyeceklerini düşünmektedirler. Ancak aile işletmesine ve aile meclisine dahil edilmeyen gelin ve damatların aileye kabul edilmedikleri düşünülecek ve huzursuzluklar tetiklenmiş olacaktır. Aileye kan bağı ile bağlı olmayan kişilerin, özellikle eğitimleri, tecrübeleri ve istekleri varsa kesinlikle aile işletmesine ve daha sonra aile meclisine alınmaları konusunda çalışmalar yapılmalıdır. Gelin ve damatların önce aile işletmelerinde çalışıp işi kavramaları ve bu konuda yeterli olup olmadıkları ölçülmeli, daha sonra ölçütlere uygun olanlar aile meclisine kabul edilmelidirler. Aile anayasasında gelin ve damatların aile işletmelerine dahil edilmelerinin ölçütleri açıklıkla belirtilmeli ve herkesin bu ölçütlere uymaları sağlanmalıdır. Özellikle aile işletmesinde çalışan gelinle çalışmayan gelin arasında doğru bir denge kurularak sorunların ortaya çıkmasına engel olunmaya çalışılmalıdır.

Aileye evlilik bağı ile bağlı olmayanların ilişkisi gelin ve damatların ilişkisinden daha sakin ve daha anlaşılırdır. Çünkü yeğene, kuzene, dayıya işletmenin geleceğine dair meseleleri anlatmak daha kolaydır. Bunlarla yaşanan sorunlar çok nadir aileye yansır. Ancak gelin ve damatla yaşanan sorunlar aileye çok çabuk yansır ve çocukların evlilikleri sorunlu bir hal alırken aile bireyleri içinde kardeşler de zaman zaman birbirleriyle zorlu mücadelelere girmek durumunda kalabilirler.

3.3.3. Yönetimin Devri

Kurumsallaşamamış aile işletmelerinin temel sorunlarından biri de kurucu girişimcinin işin başından ayrılması durumunda işin başına kimin geçeceği, yönetimi kimin devir alacağı sorunudur. Eğer aile işletmeleri kendi işletmelerinin yapısal özelliklerine uygun bir aile anayasası oluşturarak kurumsallaşmayı sağlayabilirlerse,

kurucu girişimci daha işin başındayken, hayattayken işi kime bırakacağını bilir ve yönetimin devri çok daha az sancılı geçer.

Ülkemizde aile işletmelerinin geleneksel yönetim biçiminde, işletmenin gelecek nesillere olan devrinde dünyadaki değişim hareketlerinin aile işletmelerinin yönetimine yansması, kurumsallaşmayı başarmış bir aile işletmesinde yönetimin devri ve karar verme sürecinde yaşanan sıkıntılar aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki nesile devrinde yaşanan ve devir sürecini etkileyebilen konulardır.

Aile işletmelerinde yönetim tarzı genellikle kurucu girişimci olan aile bireyi tarafından belirlenir. Buna göre üç tür yönetim şekli söz edilebilir (Karpuzoğlu, 2002):

Merkeziyetçi Yönetim; paternalistik ya da monarşik yönetim tarzı da denilen bu yönetim tarzında işletme politikaları işletmenin tek yöneticisi olan kurucu girişimci tarafından belirlenir. Kurucu, çalışanlarını korur, haklarını verir ancak onlara söz hakkı vermez. Bu yönetim biçiminde ilk ve son sözü kurucu söyler ve çalışanlar genellikle aile bireylerinden oluşur.

Katılımcı Yönetim; partispeyt (çoğulcu) ya da oligarşik yönetim de denilen bu yönetim tarzında işletme hisselerinin çoğu aile bireylerinde bulunmakta ancak, teknik uzmanlara da yer verilmektedir. Gerek görüldüğü zaman bu profesyonellere danışılmaktan kaçınılmaz ve düşünceleri dikkate alınır.

Profesyonel Yönetim; aristokratik yönetim de denilen bu yönetim tarzında işletme sahipleri işletmenin sadece mülkiyet hakkını ellerinde bulundurur. Yönetime katılmazlar ya da etkilemeye çalışmazlar. Aile bireyleri, sadece yatırımlarla ilgili kararların verilmesinde ve genel işletme politikalarının belirlenmesinde etkindirler. Günümüzde pek çok aile işletmesinde yönetim kurullarında aile bireyi sayısı aşağıya çekilmekte ya da aile bireyleri yönetimi tamamen profesyonellere bırakmaktadırlar.

3.3.3.1. Aile İşletmelerinde Genel Yönetim Biçimi

Günümüzde özellikle kurumsallaşmayı başaramamış aile işletmelerinde merkeziyetçi yönetim tarzı uygulanmaktadır. Bu yönetim tarzında kurucunun değerleri ve inançları örgüt kültürü olarak algılanır ve tartışılmaz. Bu nedenle çalışanlar yaratıcılıklarını kullanamazlar ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedemezler. Karar alma mekanizmalarında temsil edilmedikleri için çoğu kez alınan kararlardan ve işletme politikalarından habersizdirler. Kurucunun işten çeşitli sebeplerle ayrılması

halinde ise diğ er aile bireyleri ve yöneticiler arasında yönetim problemleri ortaya çıkabilir. Yönetimde profesyonellerin bulunmaması, işletmenin bilimsel yönetim tarzından ve kararlarından yararlanamayacağı anlamına gelmektedir.

Türkiye’de kurulan aile işletmelerinin pek çoğunun yaşam süresi kurucunun yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır. İşletmenin kurucusu durumunda olan ve onu küçük bir ölçekten başlayarak adım adım büyüten, bir yaşam süresi için büyük başarı kabul edilebilecek seviyelere ulaştıran işletme sahibi, eserini ikinci nesile, yani oğullarına, kızlarına ya da damatlarına bıraktığında, yani işletmeyi kurup büyüten kişi öldüğünde, firmanın yaşam süresi genellikle son bulur. Bu durumda işletme ya faaliyetlerine bir süre sonra son verir, ya el değiştirir ya da evlatlar arasında paylaşılarak tekrar başlangıç aşamasına dönülebilir. Tekrar küçük ölçeklere dönülmesi ise kurucu kişinin elde ettiği başarıları sıfırlamakta, işletmenin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Oysa aynı başarı sürecini ikinci nesil devam ettirebilse, işletmenin rekabet gücü iki nesil içinde dünya piyasalarında rekabet edilebilir düzeye ulaşabilir. Ülkemizde az da olsa bunu başarmış olan işletmeler vardır (www.e-aso.org.tr).

Geleneksel yöntemlerle yönetilen aile işletmelerinde bir kurucu girişimci vardır. Bu kurucu vefat etmediği sürece işinin başında yer alır ve tüm yetki ve sorumluluğu üstlenmeye devam eder. Çoğu zaman yanında kuruluşlarının ilk yıllarında çırak olarak yetiştirdiği evin büyük oğlu, zamanla varsa diğ er erkek kardeşler de sisteme dahil olurlar. Ancak kardeşlerin hiç birinin karar verme, yönetime katılma gibi şansları yoktur. İşle ilgili pek çok konu evde yemek masasında konuşulduğu gibi, tüm ailenin harcamaları ortaktır ve herkes ihtiyacı kadar para alır. Kasa kurucu girişimcidir. Evlatlar, babalarından habersiz iş bağlantısı yapamaz, sipariş alamaz, çalışanlara iş yükleyemez. Kararlar günlük alınır, aile dışından olan çalışanların, yazıhane denilen idari kısma girmelerine hoş bakılmaz, hele masa üstündeki kâğıtlara göz atıyorsa ikaz edilir ve aile bireyleri bu kişiye karşı uyarılır. Aile dışından olan çalışanların fikirleri alınmadığı gibi, işle ilgili detaylar paylaşılmaz. Bu nedenle yeni projelere adım atılamaz, kazanılan harcanır, yatırım yapmaktan hep kaçınılır. Evlatlardan özellikle eğitilmiş olanlar, işle ilgili teknolojiyi takip eder, işletmeye gerekli olduğunu söyler ancak baba, o kadar paralarının olmadığını, olan parayı da böyle bir şey için bağlamanın gereksiz olduğunu söyler. Böylece evladın çalışma azmi kırıldığı gibi, işletmenin büyüme ve genişleme şansı da ortadan kalkmış olur. Böylece aile işletmeleri tamamen yönetim disiplininin uzak, günü kurtaran, profesyonellere güvenmeyen, bu nedenle

onlarla hiçbir şey paylaşmayan, toplanmayan, toplandıklarında sadece kurucunun konuştuğu bir ilişki bütünü sonucunda alınan kararlarla yönetilir. Böylece kurucu girişimci vefat ettiğinde geride kalanlar ne yapacaklarını bilmez biçimde hareket ederek her biri patron olma derdine düşerek birbirlerine girerler. Sonunda kurucu girişimcinin kimselere yakıştıramadığı, kimselere emanet edemediği, yemeyip içmeyip bir ömür ayakta tutmayı başardığı işletme kardeşler arasında paylaşılarak dağılır. Her şeye sıfırdan başlanır. Ancak eğer kardeşler geçmişte yaşadıklarından ders almamış zamanında yönetimi devredecekleri kişi belirlemez ve yetki ve sorumlulukları doğru dağıtmaz ve ne zaman çekileceğini bilmezse yani bir kurum olamazsa üçüncü nesil aynı hüznü ve sıkıntıları yaşayacaktırlar.

3.3.3.2. Yönetimin Sonraki Kuşağa Devri ve Yaşanan Sıkıntılar

Aile işletmelerinin ömürlerinin kısa olmasının temel sebepleri arasında mantıksal kararlarla duygusal kararların çatışması, başarılı olan çalışanların işletmede tutulamaması, kurumsallaşmanın gerçekleştirilememesi ve yönetimin devrinin zamanında yapılamaması sayılabilir. Bu sorunları yaşamadan önce izlenecek olan yolu ve işletmenin bu konulardaki politikalarının belirlenmiş olması sancuları biraz olsun hafifletecektir.

Aile işletmelerinde aile bireyleri arasında konuşulmayan tek konu kurucu girişimci hastalandığında, vefat ettiğinde yerine kimin geçeceği. Kimse bu soruyu birbirine sormaz çünkü bu sorunun cevabı kurucu girişimciye saygısızlık şeklinde algılanır. Oysa aile işletmeleri için yönetimin bir sonraki nesle devredilmesi kaçınılmaz bir sondur. Ancak aile bireyleri, kurucunun sonu, evlatlar arasında tercihin yapılması zorunluluğu, gücün ve mülkiyetin kurucudan sağ iken alınması, nesiller arası rekabet duygusunun varlığı bu devir işlemini her geçen gün daha da zor hale getirmektedir. Ancak aile işletmelerinde yönetim ne kadar çabuk devredilirse ve kurucu sağlığında işleri kimin ve nasıl yöneteceğinin kararını verir ve bunun gönül rızası ile yaparsa işletmenin önünü aynı hızla açmış olur ve gelecekte, hem işletmeyi kurtarmış, hem de kardeşler arasında çıkabilecek olan sorunları engellemiş olacaktır.

Aile işletmelerinde yönetimin devri bir süreçtir. Bu süreç, kurucu girişimci olan aile bireyinin işletmeyi devretmeyi istemesiyle başlar, evlatların bu devri gerçekleştirmek için yeterli olmasıyla sürer ve bu evlatların kurumun kendilerine yükledikleri yetki ve sorumlulukları her yönüyle kabul etmeleriyle sonuçlanır.

Aile işletmelerinde yönetimin devri bir döngüdür. Bu döngü kurucu girişimcinin işi kurup, belli bir büyüklüğe getirmesiyle başlar. Döngünün sonraki ayağında genç aile bireylerinin işi öğrenmeleri ve eğitimleri yer alır. Sonraki aşamada eğitimlerini tamamlayan çocukların babalarıyla birlikte işletmede yetki ve sorumluluklarını paylaştıkları ve belki de birbirlerini ilk kez burada tanıdıklarını fark edecekleri dönem vardır. Döngünün son aşamasında kurucu girişimci yetki ve sorumluluklarını tamamen çeşitli ölçütlere göre seçtiği aile bireylerinden birine bırakır. Bir aile işletmesinin yönetiminin sonraki kuşaklara devrinin gerçekleşmesinde şu sıkıntılarla karşılaşılabilir (Karpuzoğlu, 2002):

- 1- İşletmenin büyümesinin ve gelişmesinin çok dar bir alanda olması. İlk bakışta eğer bir aile işletmesi küçükse sanki yönetimi devredecek kişi bellidir ve sorun çıkmaz gibi görünür. Ancak bu durumda baba, kardeşler arasında seçim yapmak zorunda kalacak ve başarı değerlendirme ölçütleri ve kurumsallaşma ölçütleri dikkate alınmayacağı için devir çok daha zor olacaktır.
- 2- İşletmenin kurucu girişimcinin işletmeyi devretmek istememesi. Bu durumda kurucu eğer işletmeyi devrederse, aile içinde söz hakkının olmayacağını, yönetimle birlikte mülkiyeti de yitireceğini ve gençlere güvenmediği için devri gerçekleştirmeyecektir.
- 3- Aile işletmesinin varislerinin işletmeye katılmalarındaki ve işi üstlenmelerindeki gönülsüz davranışları. Bu davranışları fark eden kurucu, devirden vazgeçebilir.
- 4- Aile işletmelerinin daha kuruluşlarından itibaren geleceği karşılayabilecek, işletmenin ihtiyaçlarını giderebilecek nitelikte bir planlamanın yapılamaması. Bu durumda aile anayasasının hazırlanmamış olması, kurumsallaşma sürecinin işletilmemesi gelecek için plan yapmayı zorlaştırdığı gibi, yönetimin rastgele kişilerin eline geçmesine sebep olabilir.
- 5- Kurucu girişimcinin kurduğu işletme ile kişisel düşüncelerinin çatışması. Duyguların mantığın önüne geçmesi sonucu, çoğu zaman yönetimi eğitimiyle, tecrübesiyle ve isteğiyle işi hak edene değil, geleneksel olarak kural haline gelmiş büyük erkek evlada (yetersiz halef) devretme eğilimi işletmeyi sıkıntıya sokacaktır.

Türkiye'deki aile işletmelerinin sadece birkaçının 100-200 yıldır faaliyet gösterdiklerini, kalanlarının 80 yıl ve daha altında çalıştıklarını görmektedir. Bu durum

sebebi her ne olursa olsun Türkiye'deki aile işletmelerinin sonraki nesillere devredilmesinde ne kadar başarısız olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki Çizelge'de Türkiye'deki bazı aile işletmeleri ve yaşam süreleri verilmektedir.

Çizelge 5: Türkiye'deki Aile İşletmeleri ve Yaşam Süreleri

İşletme Adı	Kurucu Adı	Kuruluş Tarihi	Nesil
Cağaloğlu Hamamı		1741	
Ali Muhttin Hacı Bekir		1777	
Çukurova Gıda Sanayi		1783	
İskender Kebapçısı		1867	
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Kurukahveci Mehmet Efendi Mamülleri		1871	
Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1877	4
Komili		1878	
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Güllüoğlu		1885	
Hacı Şakir Sabunları	Hacı Şakir	1887	
Abdullah efendi lokantası		1888	
Pera Palas		1888	
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Tuzcuoğlu		1893	
Konyalı		1897	
Ördekçipğlu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçi	1919	2
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
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3

Kaynak: www.e-aso.org.tr

Dünyanın en eski aile işletmesinin geleneklerine ölesiye bağlı olan bir toplumdan çıkması tesadüf değildir.

Aşağıdaki Çizelge’de Dünyadaki bazı aile işletmeleri ve yaşam süreleri verilmiştir.

Çizelge 6: Dünyadaki Aile İşletmeleri ve Yaşam Süreleri

İşletme Adı	Ülkesi	Kuruluş Yılı	Nesil
Kongo Gumi	Japonya	578	40
Hoshi Ryokan	Japonya	718	46
Barovier & Toso	İtalya	1295	20
Antinori	İtalya	1385	19
Camuffo	İtalya	1438	18
Baronnie de Coussergues	Fransa	1495	16
William Prym GmbH & Co.	Almanya	1530	
John Brooke & Sons	İngiltere	1541	15
Hacienda Los Lingues	Şili	1575	15
Tissiman & Sons	İngiltere	1601	
Van Eeghen	Hollanda	1662	14
Firmin & Sons Ltd.	İngiltere	1677	
Faber-Castel	Almanya	1761	8
Möller Group	Almanya	1762	7

Kaynak: Gersick vd (1997)

Aile üyelerinin kariyer, psikolojik ve hayat ile ilgili ihtiyaçlarının bireyin pozitif bir devir deneyimi şansı da o kadar artabilir. Aile bireylerinin aile işletmesindeki etkisine ilişkin potansiyeli ve yeteneği ne kadar çoksa bireyin pozitif bir devir deneyim şansı o kadar çok artacaktır. Gelecek nesil aile üyesi kendinden önceki nesil ile ne kadar yüksek anlama ve saygı seviyesine ulaşırsa başarılı bir devir şansı o kadar fazla olacaktır. Kardeşler ne kadar çok uzlaşma içinde olursa pozitif bir devir deneyimi şansı o kadar fazla olacaktır. Aile işletmesini idame ettirme konusu aile değeri olarak ne kadar çok görülürse devir deneyimi şansı o kadar artacaktır. Aile işletmesine ne kadar çok aile bireyi müdahil olursa bireyin o kadar az pozitif bir devir deneyimi geçirme şansı vardır (Yalçın, Günel, 2006).

3.3.3.3. Aile İşletmelerinde İdeal Yönetim Biçimi

Aile işletmelerinin kurucu girişimcileri işletmenin yönetimini devretme sürecine girdiklerinde ve artık yönetimi devretmenin bir zorunluluk ve kaçınılmaz bir son olduğunu anladıklarında ne yapacaklarını şaşırarak ve hiç bir şey yapamayan bireyler olurlar. Ancak bu davranışları ile işletmenin sonunu kendi elleri ile hazırladıklarından habersizdirler. Kurucu girişimciler, işletmenin geleceğe yönelik ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik çalışmalar yapmak yerine, geçmişte yaptıkları faaliyetleri ve yönetim tekniklerini uygulamaya çalışırlar. Oysa her şey ve herkes değişmiştir.

Sürekliliklerini sağlayabilmek için ise bir aile işletmesinin her tutumu bu değişime ayak uydurabilecek biçimde olmalıdır. Kurucu girişimci kendinden emin olmak, gelecekle ilgili planlar yapmak yerine işletmeyi belirsizliğe sürüklemektedir. Bir aile işletmesinin yönetiminin devredilebilmesi için kurucu girişimci olan aile bireyi yönetimi devretmeyi istemeli, devir alacak nesil devir için yeterli bilgi, tecrübe ve isteğe sahip olmalı, işletmenin tüm yetki ve sorumluluklarını tamamı ile üstlenmeye hazır olmalıdır.

Eğer bu koşullardan biri yerine getirilmeyecek olursa devir işlemi sağlıklı yapılamaz ve aksar. Kurucu girişimci ile devir alacak genç arasında sıkıntılar yaşanmaya başlar. Genç nesil devir almak ister, kurucu vermek istemez ya da kurucu vermek ister ama genç tecrübesizdir, kendine güvenmiyordur ya da başka bir iş yapmak istediği için kurucunun yanında yer almak istememektedir. Tüm bu sorunlar özellikle baba ve oğlu arasında yaşanıyorsa kuşak çatışması denilen olgu kendini gösterebilir. Oysa sorun, tarafların birbirlerinin ne istediklerini bilmediklerinden kaynaklanmaktadır.

Yönetim devrini başarıyla tamamlamış olan bir aile işletmesi, öncelikle devir süreci başlamadan önce kurumu kime, hangi özellikleri olan kişilere, hangi şartlarda nasıl ve ne zaman devretmesi için bir aile anayasası olmalıdır. Bir aile işletmesi kurucusu için en zor şey kurumu kime bırakacağıdır. Kardeşler arasında seçim yapma, onları gücendirmeden doğru kararı verme ve bu kararın herkesin kararı haline gelmesini sağlama işi ancak doğru bir aile anayasası hazırlanarak sağlanabilir.

Kurucu girişimci, yönetimi devretmeyi düşündüğü alternatif kişilerle zaman zaman kararlar ve işletmenin vizyonu üzerinde tartışmalı, halef adaylarını tanımaya çalışmalı, halefe karar verdiğinde ise bir süre kendisiyle birlikte işi yönetmelidir. Sonraki dönemlerde karşılaşılan sıkıntılarda kurucu girişimci her zaman tecrübeli ve danışılacak bir dost olarak kalacaktır. Böylece kurucu girişimci sağlığında hem işlerin yolunda olduğunu görecektir, işletmeyi çağın şartlarına taşıyacak kişiye kendi elleriyle devrederek işletmenin yaşam süresini uzatacak hem de kardeşler arasında çıkabilecek sorunları önlemiş olacaktır.

3.3.3.4. Aile İşletmelerinde Değişim ve Yenilik

İş dünyası sürekli olarak hareketli, değişken ve uzun vadede plan yaparak günlük ve ani kararlar almayı gerektirecek kadar hızlı bir dönüşüm içindedir. İşletmeler bu dönüşümü yakalayamadıkları sürece ya zarar ediyorlar ya da değişim için geç kalındığını görerek büyüme ve geleceğe dair planlar yapmayı bırakıyorlar. Bu durumda

işletmeler günün şartlarına ve hızına ayak uyduramadıkları için küçülerek kapanmak zorunda kalabilirler.

Aile işletmelerinde gerek yönetimin, gerekse birimlerinin birbirlerinden bağımsız bir biçimde disiplin altına alınmaları gerekir. Bu birimlerin birbirlerinden bağımsız şekilde örgütlenmeleri, karar alma mekanizmalarının da disiplin altına alınmasına neden olacaktır. Bu durumda aile işletmelerinde kurumun disiplin altına alınabilmesi için, her birimin ve genel olarak kurumun örgüt yapısına uygun bir sistem kurulması ve bu sisteme uyulması gerekir. Eğer kurumu, bir sistem kurup, kurumun hareket alanını ve koşullarını belirlediği takdirde mekanizmanın sorunsuz hareket etmesi sağlanamaz.

Aile işletmelerinde değişimin sağlanması ve yakalanması oldukça güçtür. Çünkü değişim sadece profesyonellerin olduğu bir ortamda, risk almaktan korkmayan ve kendine güvenen bir girişimci ile birlikte gerçekleştirilebilir.

Aile işletmelerinde bu durum biraz sıkıntı yaşatabilir. Çünkü aile işletmelerinde profesyonellere sıcak bakılmadığı gibi, işi öğrenecekler ve rakip işletmeye gidecekler kaygısıyla ayrıntılar asla görüşülmez. Ayrıca kurucu girişimci yönetimi genç nesillere devretmediyse asla yeni projelere onay vermeyecek, geleneksel yollarla mamul satımı dışında hiçbir faaliyeti onaylamayacaktır. Genç nesiller ise kurucu girişimciden habersiz karar alamadıkları ve onun onayı olmadan uygulayamadıkları için elleri kolları bağlı bekleyeceklerdir. Bu bekleme süresi içinde işletme ekonomik sistem içinde değişimden kaynaklanan pek çok fırsatı da kaçırabilir. Buna engel olmak için aile işletmelerinin bir an önce yönetimi devretme çalışmalarını tamamlamalı ve devretmelidir. Daha sonra toplam kalite yönetimi, kurumsal yönetim ilkeleri, uluslararası muhasebe standartları, başarı yönetimi, iş ve işçi sağlığı ve çevre güvenliği standartları, insan kaynakları yetkinlik yönetimi gibi işletmelerin gelecekte değişime ayak uyduracak ve bu değişim içinde zarar görmeyecek yönetim sistemleri ile tanışmaları ve uygulamaları gerekmektedir. Özellikle marka olmuş işletmeler, organizasyonlarında değişimi takip edecek ve işletmeye uyarlayacak, teknolojiyi ve hızını yakalamaya çalışacak bireylere yatırım yapmaktadırlar. Bu kişiler, dünyanın her yerindeki gelişmeleri izlerken, bu hız içinde işletmeye yeni bir güç katmaktadırlar. Bu nedenle, özellikle aile işletmelerinin profesyonellerden kaçmamaları onlara güvenmeleri gerektiğini söylemek yanlış olmaz.

Aile işletmeleri yapısı gereği, dışa kapalı, profesyonellerin çalışmasına sıcak bakmayan, adama göre iş bulan, başarı değerlemesi ve yeniliklere uzak, yetki devrinden

kaçınan özelliklere sahiptir. Değişen dünyada küreselleşmenin getirdiği ve ayakta kalabilmek için gerekli olan kurallar içinde sistemdeki diğer işletmelerle rekabet edebilme ve bu rekabeti de en iyi teknolojiyi sağlıklı kullanabilmekle mümkün olduğu bilinmektedir. Aile işletmelerin bu kapalı kapılarını açabilmek, yenilik sürecini yerleştirmek ve bu sürecin başlamasıyla teknolojiyi, bilgiyi kullanarak kurumsallaşmalarının sağlanarak ekonomik sistem içinde rekabet edebilen ve verimliliğini arttıran bir işletme olmaları zorunluluğu açıktır.

3.3.3.5. Aile İşletmelerinde Karar Verme Süreci ve Süreçte Yaşanan Güçlükler

Aile işletmelerinde yönetimin devri ne kadar sancılı geçerse ve işletme değişime ayak uydurmakta ne kadar direnirse kurum içinde karar verme süreci de o kadar sorunlu bir süreç haline dönüşür. Karar verme bir süreç olarak algılandığında, çeşitli amaçlar, bu amaçların gerçekleşmesinde kullanılacak olan yollar, araçlar ve imkanlar arasından seçim yapmakla ilgili bedensel, duygusal ve zihinsel faaliyetler bütünü olarak değerlendirilebilir.

Aile işletmelerinde eğer kurucu girişimci yönetimi devretmediyse kararları tek başına, kimseye danışmadan vereceği için kısa dönemde sanki yönetsel anlamda hiçbir sorun yokmuş gibi algılanacaktır. Oysa dünyadaki değişimden, teknolojinin hızla yaşamlara ve sektörlerle yaptığı müdahaleden habersiz olan kurucu girişimci için işletmeyi yönetmek, mal üretmek, satmak ve yeni müşteriler kazanmaktan ibarettir. Tüm bunlar için ne profesyonellere ne de genç nesillerin bilgisine ihtiyaç vardır. Ancak uzun dönemde bu düşüncelerin ne kadar eksik ve hatalı olduğu anlaşılacaktır.

Aile işletmeleri değişime uymakta direndikleri müddetçe hata ederler. Bir süre sonra müşteri profilleri daralır, ürünleri tüketici ihtiyaçlarına karşılamaya yetmez, maliyetleri artar ve işletme darboğaza girer. Eğer işletme değişime ayak uydurmaya karar vermişse bu durumda mutlaka profesyonel yöneticilerden yardım alınması gerekmektedir. Planlar uzun dönem için yapılmalı ancak kararlar kısa dönemlerde uygulanabilirliği kolay ve alternatifli olan kararlar biçiminde olmalıdır.

3.3.4. Ücretlendirme ve Kayırmacılık

Aile işletmelerinin kurumsallaşmalarının önündeki en büyük engellerden biri de işletmede faal olarak çalışanlarla profesyonellere ödenen ücretlerin doğru bütçelenememesi ve bir işletme ücret politikasının belirlenerek bu politikanın tüm

çalışan için kabul edilmesinin sağlanamamasıdır. Bu nedenle faal olarak çalışan aile bireyleri profesyonelleri masa başında hiçbir iş yapmadan para kazanan kişiler olarak görürken, profesyoneller de çalışan aile bireylerini yeterli eğitim ve tecrübeleri olmamalarına rağmen işletmeden fazla ücret aldıklarını ve sadece aile bireyi olmalarından kaynaklanan bazı özel hakları olduklarını, başarılarına bakılmaksızın ücretlendirildiklerini düşünürler. Bu noktada kurumsallaşmada işletme sahibinin aile bireylerini kendi içlerinde ve profesyonellere karşı sürekli kayırması ve onlara özel muamele yapması bir başka engel olarak görülmektedir.

3.3.4.1. Aile İşletmelerinde Ücretlendirme Politikaları

Ücret, çalışanların iş ilişkilerinin bir parçası olarak elde ettikleri maddi yarar ve hizmetler ile her türlü finansal kazançların toplamı olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanların emeklerinin karşılığı olarak elde ettikleri iç ve dış ödüllerdir. Ücretin, sadece parayla ifade edilmesi tanımını eksik bırakır. Ücretin çalışana sağladığı ekonomik yararın, işe yarama psikolojisi yaratması, yönetim tarafından değerlendirme yapılması ve başarısının bir karşılığı olarak görülmesi gibi psikolojik bir yönü de vardır.

Aile işletmelerinde çalışanların ücretlendirilmesine üç değişik açıdan bakılabilir (Alayoğlu, 2006):

- 1- Aile bireyi olan ve işletmede faal olarak çalışanların ücretlendirilmeleri.
- 2- Aile bireyi olan ve işletmede faal olarak çalışmayanların ücretlendirilmeleri.
- 3- Aile dışından olan profesyonellerin ücretlendirilmeleri.

Genellikle aile işletmelerinde, aile bireyelerine yönelik ücret uygulamalarında aile değerlerinin baskın olması ve herkese eşit ücret uygulaması, aile içi ilişkilerde ciddi sorunlara yol açmaktadır. İşletmenin başarısını ve sürekliliğini olumsuz yönde etkileyebilecek bu sorunların giderilmesi çağdaş ücret yönetimi tekniklerinin kullanılarak piyasa standartlarına dayalı rekabetçi ücret planlarının oluşturulmasıyla mümkündür (Alayoğlu, 2006). Ücretlendirme konusunda sürekli tartışma olabilir. Çünkü, faal olarak çalışan birey, çalışmadan ücret alan genellikle kız kardeş hakkında olumlu düşüncelere sahip olmayacağı gibi, işletme ile her türlü bilgiye hakim olmasından rahatsız olduğu profesyonel yöneticilere de gereksiz ve fazla ücret ödendiğinden yakınacaktır. Profesyonel yöneticiler ise sadece aile bireyelerinden biri olmanın fazla ücret almaya yetmemesi gerektiğini ve eğitimin, tecrübenin ve başarı grafiğinin de dikkate alınması gerektiğini savunmaktadırlar.

Aile işletmelerinde ücreti alacak olan her kim olursa olsun ölçütler önceden belirlenmeli ve bunlar aile anayasasında bir disiplin altına alınmalıdır. Böylece, işletmeye sonradan katılan aile bireyleri ya da dışarıdan katılan profesyoneller, hangi şartlarda nasıl bir ücret sistemiyle çalışacaklarını bilir ve bu doğrultuda davranırlar.

Aile işletmelerinde çalışan aile bireyi olsun ya da olmasın, faal olarak çalışsın ya da çalışmasın ücretlendirme politikası hazırlarken şu konulara dikkat edilmelidir:

a- İşe göre ücret verilmelidir. Yetki ve sorumlulukları ve iş yükü fazla olanın ücreti de fazla olmalıdır. Verilen ücretin çalışanın yaşam standardını kolaylaştıracak kadar yüksek ama işyerinin maliyetlerini zorlamayacak kadar dengeli olmasına dikkat edilmelidir. Aile işletmelerinde çalışan kişilere piyasada aynı işi yapana verilen ücret kadar ücret verilmelidir. Terfi ile orantılı ücret ilkesinde çalışan terfi ettiğinde ücreti artırmakla birlikte çeşitli ödüllerle de motivasyonu arttırılmaya çalışılmalıdır. İşletmenin en üst biriminden en alt biriminde çalışan herkes tarafından bilinen ve herkese aynı biçimde uygulanan bir ücret politikası izlenmelidir. İşletmede kayırmacılığa yer verilmemeli, herkes objektif biçimde ücret almalıdır. Ücret politikaları çalışanlar tarafından kolaylıkla anlaşılabilen bir yapıda hazırlanmalıdır.

Aile işletmelerinde aile bireyi olarak çalışan kişiler işletme sırlarını öğrenebilir ve bunu işi öğrenerek başka bir işte kullanacağı gerekçesi ile profesyonellere karşı hep bir ön yargı ile yaklaşılabilirler. Bu nedenle her işi kendileri yapmak isterler. Kurumsallaşmayı başaramamış işletmelerin genç kuşakları da babalarından gördükleri gibi davranmaya devam ederler. Bu nedenle işin uzmanını bulmak yerine kendilerini idare edebilecek kişilerle çalışırlar. Böylece uzmana yüksek ücret ödemedikleri gibi işi öğrenemeyecek biri ile sadece günlük işlerini gerçekleştirirler. Bu da kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden biri olarak ortaya çıkar.

3.3.4.2. Aile İşletmelerinde Ücretlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

Aile işletmelerinde ücretlendirmelerde karşılaşılan en büyük sorun aile işletmesinin kurumsallaşamamış olmasıdır. Kurumsallaşmış işletmelerde çalışanların aile bireyi olup olmadıklarına bakılmaksızın başarıları doğrultusunda ücret verilir ve işletmeye katılan her yeni çalışan bu değerlendirme ölçütlerini ödül ve ceza nedenlerini bilir. Ancak henüz kurumsallaşmayı tamamlayamamış ya da kurumsallaşamamış olan aile işletmelerinde aile bireyleri profesyonellerden fazla ücret almakta, ücretleri dışında da işletme kasasından nakit talep etmektedirler. Kurucu girişimciler, profesyonelleri iş

bilmemekle suçlarken, aldıkları ücretin yüksek olduğunu her fırsatta dile getirmektedirler.

Aile işletmelerinin kurumsallaşamamış olmaları sadece aile bireyi olan ve işletmede faal olarak çalışan bireylerle profesyoneller arasında değil, aile bireyi olan ve faal olarak çalışanlarla çalışmayanlar arasında da sorunlara neden olabilir.

Aile işletmelerinde ücretlendirme politikalarından kaynaklanan ve bireyler arasında ortaya çıkabilen sorunların nedenleri şunlar olabilir (Fındıkçı, 2005):

- 1- Ücretlerde piyasa oranını, cari ücreti dikkate almamak,
- 2- Profesyonellerin tecrübe ve eğitim kalitelerini göz ardı etmek,
- 3- Aile bireyelerine ihtiyaçları kadar ödememek,
- 4- Başarılarına bakılmaksızın her kardeşe eşit ücret ödemek,

Genel olarak aile işletmelerinde izlenen yol her aile ferdi yılsonunda kârdan pay alması yönündedir. Ancak yıl içinde aylık ücret dışında ödeme yapılmışsa yılsonunda alacağı kâr payı tutarından bu pay düşülür. İşletmede aktif olarak çalışan aile bireyleri bu tür bir yılsonu geliri dışında bir de dönem içinde ücretini alabilir. Ancak bu ücret aile anayasasında ölçütleri belirlenmiş olan ve başarı değerlendirme düzeyine paralel olarak ödenmesi gerekir.

Aile işletmelerinde bir başka ücret politikası ise çalışan aile bireyelerine ücretlerinin cari piyasa şartlarına göre ödenmesidir. Ancak bu durumda ailenin genel ihtiyaçları işletmede bulunan ortak bir havuzdan ödenir. Bu durum özellikle kardeşlerin evlenmesi sonunda sorunları da beraberinde getirir. Çünkü az çalışanla, çok çalışan aynı ücreti almakla beraber havuzdan da aynı oranda yararlanmaktadır. Bazı aile bireyelerinin tek çocuğunun olması, bazılarının ise daha fazla olması aile için masrafların da her aile bireyi için farklı düzeyde olmasını gerektirir. Bu durumda ortak havuzdan harcamak hiç de sorunları ortadan kaldıracak gibi bir çözüm önerisi değildir.

3.3.4.3. Kayırmacılık ve Nedenleri

Amerika'da 2003 yılında yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre aile işletmelerinin diğer işletmelere göre %5 daha kârlı ve borsada %10 daha değerli olduğu görülmüştür. Bu kârlılık ve değerliliğin sebebini aile işletmesi içinde yer alan akrabaların ön planda tutulması olarak gösteren kurucu girişimcilerin sayısı oldukça fazladır. Bu durum, geleneksel bağların yoğun olarak yaşandığı ve piyasa

mekanizmasının yeterince gelişmediği ülkelerde ve kurumsallaşmayı başaramamış işletmelerde çok daha yoğun olarak görülür. Özellikle aile işletmelerinde kayırmacılık bir tür yönetim biçimi olmuştur ve her yönetim biçiminde olduğu gibi yararları ve sakıncaları olabilir (Öger, 2003).

Kayırmacılık, kişilerin becerilerine bakmaksızın sadece akrabalık bağının varlığı sebebiyle kurumun en iyisiymiş gibi davranılması ve kendisine bazı ayrıcalıkların tanınmasının bir yönetim tarzı haline getirilmesi durumudur. Ancak bu durum diğer aile bireyleri ve profesyonel çalışanlar arasında sıkıntılar yaratabilir. Kayırmacılığın başlıca nedenleri şunlardır (Öger, 2003):

1- Sosyal ve kültürel nedenler. Bu nedenler içinde yer alan nedenler kalıplaşmış ve toplum içinde kural haline gelmiş olan düşüncelerdir. Akrabayı korumak, ona göz kulak olmak ve yaşam standardını sağlamak bir vazife olarak görülür.

2- Ekonomik nedenler. Aile işletmelerinin ilk sermayesi ne öz kaynaklar ne de finansal aracı kurumlardan temin edilen kredilerdir. İlk sermaye genellikle eş, dost ve akrabadan alınan paralardır. İşletme sahibi aldığı kararlarda, yaptığı işlerde bu kişileri düşünmeye mecbur kalır.

3- Aile işletmesinin sağladığı kaynaklardan faydalanabilme arzusu kişileri ve kurumu rasyonellikten uzaklaştırarak, duygusal bir alana çekebilir. Bu noktada diğer aile bireyleri ve akrabalar arasında çatışmalar kaçınılmaz olabilir.

4- Aile işletmesi sahiplerinin aileden olmayan bireylere duyduğu güvensizlik kayırmacılığı tetikleyebilir. İşletme sahipleri her şeyi ya kendi yapmak ister ya da kendinden birine yükler. Profesyonellere güvenmediği için de yeterli olsa da olmasa da akrabasını korumuş olabilir.

5- Aile anayasasının hazırlanmamış olması ve ilişkilerin ve yapılacak işlerin kurala bağlanmamış olması kayırmacılığın en önemli nedenlerden bir diğeridir. Eğer ortada uyulacak bir kural yok ise, herkes birbirinin nasıl hareket edeceğini bilmez ve ortak bir yapı hazırlanamaz. Bu durumda herkes birbirinden faydalanmaya çalışır.

Ekonomik kalkınma ve piyasa ekonomisi yerleştikçe kayırmacılığın önemli bir sorun olmaktan çıkması beklenebilir. Aile işletmelerinin büyümelerini, birleşmelerini ve aralarında ortak yatırımlara girmelerini teşvik edecek yasal ve finansal araçlar; işletmeye yön verme, kaynak farklılaştırma, stratejik planlama yapmalarını sağlama, insan ve finansal sermayeleri zenginleştirme gibi yararlı sonuçlar doğurabilir. Bu sayede

kayırmacılık yerine kurumsallaşmayı öne çıkaran kültürel ve ekonomik bir dönüşüm gerçekleşebilir (Özler, Ergun Özler ve Gümüştekin, 2006).

3.3.4.4. Kayırmacılığın Neden Olduğu Sorunlar

Aile işletmeleri belli bir noktaya kadar büyür. Bu noktaya kadar aile üyeleri ve diğer çalışanlar açısından koydukları emek ve elde ettikleri gelir seviyesi arasında doğrusal bir ilişki vardır. Belli bir ekonomik büyüklükten sonra, aile üyeleri koydukları emek veya katkıyı dikkate almadan, üretilen katma değerden daha fazla pay alma çabası içerisine girerler. Aile işletmelerinde kayırmacılığın neden olduğu sorunlar şu başlıklar altında toplanabilir (Özler, Ergun Özler ve Eren Gümüştekin, 2006):

- 1- Aile işletmesinden elde edilen gelirin paylaşılması ve harcanması bir sorun olabilir,
- 2- Gerek ailenin gerekse işletmenin büyümesi sonucu işletmenin örgütsel yapısının bozulması,
- 3- Ailenin ve işletmenin büyümesi sonucunda kurumsallaşmayı başaramamış bir aile işletmesi, aile bireylerine maaş veren bir kurum haline gelir ve bu durum bir sorun olabilir,
- 4- Faal olarak çalışmayan aile bireyleriyle aynı maaşı aldığını bilen çalışanların verimleri ve kalitenin düşmesi bir sorun olabilir,
- 5- Profesyonellerle aile bireyleri arasında yaşanan sorunlar yönetime olumsuz yansiyarak sorun olabilir,

Aile işletmeleri açısından bakıldığında yarın için ne düşündüklerini bilmedikleri, gelecekte neleri planladıklarından emin olmadıkları kişilerle çalışmanın riskli olduğu söylenebilir. Bu nedenle, aileye yabancı, ailenin ve işletmenin vizyon ve misyonundan uzak kişilerle çalışmaktansa, gelecek için ortak amaç hazırlayabilecekleri akrabaların işe alınması tercih ederler. Böylece mevcut akrabalık bağı genişler ve güçlenir. Bu durumda işletmenin geliri tüm ailenin geliriymiş gibi algılanır ve sadece aile bireyleri arasında paylaşılır. Dışarıdan kimseye ihtiyaç duyulmaz. Ancak aile genişledikçe ve gelirden pay alanların sayısı ve niteliği arttıkça artık üretime verilen çabadan çok çatışmalara yönetsel çözümler aramak ve elde edilen geliri paylaşmakla zaman harcanır. İşletmede çalışan diğer bireyler bu sistem içinde kendi paylarının azaldığını hissederler çünkü kendi çıkarlarının ile aile bireylerinin çıkarları ile çatıştığını düşünürler. İşgören

fazla çalışmayı gereksiz görmeye başlar. Zamanla işletme sahibi sermayenin seyrine baktığında zarar gördüğünü anlar ve işletme büyüdükçe, kurumun yapısı örgütsel bir hal almaya başladıkça kayırmacılık eylemlerine daha az rastlanmaya başlar. Aile bireylerinin nüfusundaki artış işgücü ve verimlilik oranlarının kötüleşmesine neden olabilir. Eğer işletme sahibi bu büyüme içinde kurumsal bir yapı oluşturamazsa, işletmenin bir süre sonra yakın akrabaların bir banka şubesi haline dönmesini önleyemeyecektir. O halde kayırmacılığın ortadan kaldırılabilmesi için en uygun tedbir aile işletmesinin kurumsallaşabilmesidir.

3.4. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN YARDIMCI (EK, DİĞER) GEREKLERİ

Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde yaşanan sancuların aile anayasasının oluşturulamaması, gelecek nesillerin yetiştirilmesinde bir politika belirlenememesi, yönetim devrinin doğru zamanda ve doğru kişilere yapılamaması, aile üyesi olan bireylere ve profesyonel yöneticilere önceden belirlenmiş ortak bir ücretlendirme politikası uygulanamaması gibi temel nedenler gösterilse de, zaman zaman bu sorunları tetikleyen, bazen de bu sorunları güçleştiren yardımcı gerekler de bulunmaktadır. Bunlar; profesyonellerden destek alınmaması, iç kontrol sisteminin kurulamaması, finansal kaynak sorunlardır. Aile işletmelerinin gerek sahipleri, gerekse profesyonel yöneticileri, temel gereklere gösterdikleri hassasiyeti, yardımcı gereklere göstermedikleri sürece işletmenin bir bütün olarak kurumsallaşmaları mümkün olmayabilir.

3.4.1. Aile İşletmelerinin Yönetiminde Profesyonel Destek Alınması

Aile işletmelerinin mülkiyet yapılarından, aile ilişkilerinden ve işletme stratejilerinden kaynaklanan sorunları, işletme sistemlerinin daha da karmaşık bir yapıya bürünmesine neden olur. Duygusal atmosferle birlikte aile işletmelerinin dışa kapalı yapıda olmaları dolayısıyla son noktaya kadar dış yardımdan uzak kalmak istemeleri problemlerin çözümlenmesi sürecini uzatır. Problemler işletme stratejilerinden ziyade aile ilişkileri ve mülkiyet yapısından kaynaklanıyorsa çözüm çok daha zorlaşır ve kurumdaki duygusal atmosfer yoğunlaşır.

Sürekli olmayı başaran aile işletmeleri aile bireyleri aile dinamiklerinden ziyade, iş dinamiklerine odaklanırlar. Bir başka deyişle, aile bireyleri işletme hedeflerini aile hedeflerinden öncelikli olarak algırlar. Bu durumda, işletmenin danışman ekipten

beklentisi iş ve aile değerlerinin birbirinden ayrılarak örgüt yapısının kişilerden bağımsız hale dönüşümünün sağlanması olmaktadır. Aile işletmelerinin yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşana kadar geçirdikleri aşamalardan ortaya çıkan en net gerçek, her aile işletmesinin gelişim evrelerini sırasıyla geçirmedikleri, bazı evrelerin yaşanmadan atlanabildiği ve holding işletmelerdeki her bir işletmenin farklı evrede olabildiği hususudur. Önemli olan işletmelerin, buldukları evrelere uygun yapısal düzenlemeleri yapmaları, işletmeleri kişilerden bağımsız bir yapıya kavuşturmalarıdır. Bu noktada kullanılacak en önemli araç ise kurumsallaşmadır.

Aile işletmelerinin gelişimleri süreçlerinde, büyüme süreciyle birlikte işletme faaliyetlerinin kapsamı büyümekte ve çeşitlenmektedir. Artan iş hacmi, girişimcinin özellikle yönetsel konularda yetersiz kalması ve denetim alanının büyümesi gibi konular bir noktadan sonra dışarıdan yönetici sağlanmasını gerektirmektedir. Büyüme devam ettikçe ve ikinci kuşağın işletme yönetimini devralmasıyla birlikte sahiplik ve yönetim arasındaki mesafe de artar. Sahiplerin işletme üzerindeki etkisi azalır ve neler olduğunu daha az izleyebilirler. Sahiplik ve yönetim birbirinden uzaklaştıkça işletmenin, ailenin anlayışıyla değil profesyonel yönetim anlayışıyla yönetilmesi önem kazanmaktadır (Magretta,1998). Aile işletmelerinde profesyonel yönetime geçiş süresinin daha zor işlediği gözlemlenmektedir. İşletmenin büyüme sürecinde gereksinme duyulan yöneticilerin öncelikli olarak aile bireylerinden ve akrabalarından sağlanmasına gidilir. Bunların yeterli olmadığı durumlarda işletmeye dışarıdan yönetici getirilmeye çalışılır.

Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında karar alma, ücretlendirme, güç kazanma isteği vb. unsurlar nedeniyle sık sık sorunlar yaşanır. İşletmeyi kurup belirli bir aşamaya getiren kurucu yönetici, işletmeyi kendi çocuğu gibi görmeye başlar. İşletmenin tüm yönleriyle ilgili denetim sahibi olduğunu düşünür, hemen her konuda kendi düşüncesine danışılmasını ister ve yetki devrinde isteksiz davranır. Aile işletmelerinde profesyonel yönetime geçişi zorlaştıran unsurlar aşağıdaki gibi özetlenebilir: (<http://www.e-aso.org.tr>)

- 1- Çalışanların karar alma sürecine çok az katılabildiği ya da hiç katılamadığı, aşırı merkeziyetçi bir karar alma sürecinin olması,
- 2- Çok az oranda yetki devrinin ve yönetim konusunda yalnızca birkaç yöneticiyle aşırı bağlı olunması,

3- Girişimcinin yönetsel yeteneklerinin ve işletmenin tüm alanlarına ilişkin eğitimin yetersiz olması,

4- İşletmede egemen olan babanın erkil yapı göstermesi,

İşletmenin kurucusu ya da ortaklar işletmenin yönetimini profesyonel yöneticilere bırakıp yönetim kurullarına çekildiklerinde ise yönetime müdahalenin başka bir mekanizmasını harekete geçirirler. İşletme sahibi ya da sahipleri içlerinden birkaçını murahhas üye olarak tayin ederler. Bu uygulama, işletmeyi başarısızlığa götüren çift başlı bir yönetimi ortaya çıkarır.

Aile işletmeleri ile ilgi danışmanlığın asıl çalışma konusu; aile birliğinin sağlanması, aile ile işletmenin sınırlarının belirlenmesi, ailenin işten, işin aileden olumlu biçimde yararlanmasını sağlamaktır. Aile bireyleri arasında işletmenin yönetiminden ve karar alma sürecinden kaynaklanan aksaklıkları ortaya koymak ve sorunların giderilmesi için alternatif çözüm önerileri belirleyerek örgütü sistemli bir kurum haline getirmek ancak danışmanlar sayesinde başarılabilir.

3.4.2. Aile İşletmelerinde İç Denetim İhtiyacı

Kurumsallaşmayı henüz tamamlayamamış ya da kurumsallaşmaya başlamamış olan aile işletmelerinin yapısal özellikleri, kayıt dışı ekonomi, istikrarsız ekonomi, kurumsal yönetim ve iç denetim sisteminin oluşturulmasının önünde temel engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

İç kontrol sistemi olarak da adlandırılan iç denetim; ekonomik faaliyet ya da olaylarla ilgili iddiaların önceden belirlenmiş olan ölçütlere uygunluk derecesini belirlemek için bu ekonomik faaliyet ve olaylara ilişkin bilgilere ilgili delillerin objektif olarak elde edilmesi, değerlendirilmesi ve bu sonuçların bilgilerle ilgi duyan kişilere, taraflara iletişimini sağlayan sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Ural 2006).

İç denetimin diğer denetimlerden en büyük farkı, güvenceyi sağlanması ve danışmanlık faaliyetlerini bir arada yürütülmesidir. İç denetim, kurumun faaliyetlerine değer katmak ve geliştirmek amacıyla tasarlanmış, bağımsız tarafsız güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Risk yönetimi, denetim ve yönetim süreçlerinin etkinliğini, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendirip geliştirerek kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur (Uzun, 2006).

Aile işletmelerinde çalışma ortamının resmi, yazılı formattan çok güvene dayalı ilişkilerden oluşması işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde denetlenmesini ve işletmede etkin bir iç denetim sisteminin oluşmasını engellemektedir. Oysa iç denetim işletmelerde faaliyetlerin saptanmış politikalarına uygun bir şekilde yürütülüp yürütülmediğini belirlemektedir. Kurumsallaşma sürecini tamamlayamamış, görev ve yetkilerin tam olarak belirleyememiş aile işletmelerinde etkin bir iç denetim sisteminin varlığından söz edilememektedir. Etkin bir iç denetim sisteminin olmadığı işletmelerde şu eksiklikler ve zayıflıklar görülmektedir (Arzova, 2003):

- 1- Görevlerin ayrılığında eksiklikler
- 2- Varlıkların fiziksel korumasında zayıflıklar
- 3- Bağımsız gözlemlerde zayıflıklar
- 4- Yetkilendirmede eksiklikler.
- 5- Var olan denetimlerde zayıflıklar.
- 6- Muhasebe sisteminde zayıflıklar.

İç denetim, bir organizasyon bünyesinde, organizasyonun amacını gerçekleştirebilmesi için kurulan bağımsız bir değerlendirme faaliyetidir. Bir işletmenin faaliyetlerini geliştirmeye ve değer katmaya yönelik kurulmuş bağımsız, objektif ve güvenilirlik sağlayan bir danışmanlık hizmetidir. İç denetimin amacı, işletme varlıklarının her türlü zararlara karşı korunup korunmadığını, faaliyetlerin saptanmış politikalarla uyum içinde yürütülüp yürütülmediğini araştırmaktır. İç denetim, işletmedeki kontrollerin etkinliğini ölçmeyi ve bu kontrolleri değerlemeyi hedef almaktadır. Bu açıdan bakıldığında iç denetim çok önemli bir yönetim denetimi aracıdır (Güredin, 2000).

İç denetimin bir tür yönetim denetim aracı olması özellikle aile işletmelerinde iç denetim sisteminin kurulmasının ne kadar önemli olduğunu da ortaya koymaktadır. Kurucu girişimcinin tartışmaya açılmayan kararları, yetki devrinin yapılamaması, görev ve sorumlulukların aile işletmesinde görev alan aile bireyleri arasında dağıtılmamış olması, gelecek nesillerin aile işletmesinde nasıl görev alacakları, ücretlerin nasıl belirleneceği gibi konularda sıkıntılar yaşandığı için zaman zaman denetim güçleşmekte ve pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir.

Aile işletmelerinin denetimi denildiğinde iki tür denetim anlaşılmalıdır. Birincisi; iç denetimin asıl konusunu oluşturan finansal, faaliyet ve uygunluk denetimidir. İkincisi ise çalışanların denetimidir. Aile işletmelerin denetiminde çalışanların denetimi en az diğer denetim konuları kadar önemlidir. Çünkü, aile işletmelerinde işlerin güven üzerine kurulmuş olması, zaman zaman yönetimde sorunların yaşanmasına sebep olabilir. Böylece, iç denetim aynı zamanda aile işletmesinde görevli kişilerin tutum ve davranışlarını da denetlemektedir. İç denetimin konusu doğrudan doğruya insan olmamasına rağmen, özellikle aile işletmelerinin denetimi söz konusu olduğunda sadece mali anlamda denetim yetersiz kalmaktadır.

Aile işletmelerinde etkin bir iç denetim sisteminin kurulabilmesi için ister aile bireyi olsun ister olmasın aile işletmesinde çalışan herkesin görev dağılımı yapılmalı, yetki ve sorumlulukları ayrılmalıdır. İşletmeye ait değerlerin alım satımları, ödemeler ve tahsilatlar yetkilendirilmiş tek kişi tarafından takip edilmeli, kişiye tam sorumluluk verilmelidir. İşletmede, işletmenin yapısına uygun bir muhasebe kayıt düzeni oluşturulmalıdır. Aile içinden bile olsa en küçük nakit hareketleri izlenmelidir. İşletmenin fiziki değerlerinin korunması için gerekli önlemler alınmalıdır. Son olarak aile işletmesi zaman zaman bağımsız dış denetçilerce denetlenmeli ve iç denetimle anlaşmaya varılmaya çalışılmalıdır.

Denetimin sağlıklı yapılabilmesi ancak her aile işletmesinin bir anayasasının oluşturulması ile mümkündür. Böylece, işletme içindeki işleri bir sisteme oturtmak mümkün olacak, işletmeye her yeni gelenin de bu sistemin gereklerini yapmayı kabul edecektir.

3.4.3. Aile İşletmelerinde Finansal Kaynaklar

Her işletmede olduğu gibi aile işletmelerinde de iki tür finans kaynağı vardır. Bunlar, öz kaynaklarla finansman ve yabancı kaynaklarla finansmandır. Yabancı finansman kaynakları kapsamında değerlendirilebilecek olan kaynaklar, mali sistemden sağlanan fonlar yani banka ve özel finans kurumu kredileri, finansal kiralama borçları, faktoring borçları, tüketici finansman işletmelerinden sağlanan fonlar, sermaye piyasalarından sağlanan fonlardır. Bunların dışında senetli ve senetsiz ticari borçlar, ortak ve iştiraklere olan borçlar, kamu destekleri sayılabilir. Aile işletmelerinin yapısal özellikleri gereğince işletmenin kuruluş sermayesi aile bireylerinden toplanan paradır. Kardeşlerin, amcaların, eniştelere ve eşlerinin ellerindeki her şey alınarak işletme için ilk sermaye sağlanmış olur. Bu nedenle kurucu girişimci kendini bu aile bireyelerine hep

borçlu hisseder ve alacağı kararlarda onların zarar görmesini engelleyici hep tedbirli ve riske girmekten çekinen bir tavır sergiler.

Günümüzde aile işletmelerini aile bireylerinin birikimleriyle kurmak yetmemektedir. İşletmenin büyümesi ve sürekliliklerini devam ettirebilmeleri ve teknolojiyi takip ederek kendilerini yenileyebilmeleri için daha çok nakde ihtiyaçları vardır. Bu nakit miktarı önceki dönemlerde olduğu gibi üç beş kişiden temin edilebilecek miktarda bir rakam değildir. Bu nedenle aile işletmelerinin yabancı kaynak kullanmaları bir zorunluluk olmuştur. Ancak, aile işletmelerinin riski sevmediğini ve ne kadar borçlanmaya uzak olduğunu bilen finansal aracı kurumların yetkilileri, devletin desteği ile bu tür KOBİ niteliğindeki işletmelere çeşitli şartlarda kredi desteği sağlamaktadır. Ancak pek çok aile işletmesi hala yabancı finans kaynaklarına uzak bakmakta ve bu nedenle gelişmelerini sağlayamamaktadırlar. Bunun en büyük sebebi de aile işletmelerinin kurumsallaşmayı henüz sağlayamamış olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Ülkemizde işletmelerimizin tüme yakını aile işletmesi sayılmaktadır. Bu nedenle bir sınıflandırma yapmak gerekirse kurumsal aile işletmeleri ile kurumsal olmayan aile işletmeleri olarak iki sınıflandırma ortaya çıkar. Kurumsal aile işletmelerini de halka açık olan ve halka açık olmayan işletmeler olarak sınıflandırılabilir. Bugün ülkemizde 350 civarında halka açık şirket bulunmaktadır. Ülkemiz işletme profilinin halka açık olmayan aile işletmeleri ile biçimlendiğini söylemek mümkündür. Ancak, gelişmeler ve düzenlemelerin etkilerine bakıldığında, işletmelerimiz için kurumsal yönetim kaçınılmaz bir gerçek haline gelmiştir (Uzun, 2008).

Söz konusu gelişmeler ve düzenlemeler olarak; Avrupa Birliği müzakere süreci, Sermaye Piyasası Kurumu'nun düzenlemeleri, yeni bankacılık kanunu ve halen taslak halinde olan Türk Ticaret Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile kurumsal yönetim ve iç denetimin önem kazandığı görülmektedir. Öte yandan SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkeleri ve uyum süreci, uluslararası yatırımlar için ilgi odağı haline gelmiş ülkemizde uluslararası iş birliği fırsatları ve Basel II düzenlemeleri ile kurumsal yönetim ön plana çıkmaktadır (Uzun, 2008).

Her geçen gün önem kazanan kurumsal yönetimin; işletme yönetiminde, paydaşlarla olan ilişkilerde eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk yaklaşımıyla işletme faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliği, raporlama güvenirliliği,

düzenlemelere uygunluk, paydaşların hak ve çıkarlarının korunmasını güvence altına alan bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür. (Uzun, 2008).

3.4.3.1. Özkaynaklarla Finansman

Herkes yaptığı işi kendi parasıyla yapmak ister. Kimseye bağlı olmamak, aldığı risklerde sadece kendisi için karar vermek ister. Başkaları için de düşünmek istemez. Her işletmede de durum böyledir. Ancak aile işletmelerinde durum çok daha ciddidir. Aile işletmesinin kurucu girişimcisi olan babanın işe başlarken hiçbir şeyi yoktur. Bu süreç oldukça sancılıdır. Kurucu girişimci, çevresindeki kişilerin küçük birikimlerini ödünç alarak işe başlar. Başarısız olunması halinde eşine ve evlatlarına karşı suçlu hisseder kendini. Bu toplananlar aile işletmesinin ilk sermayesidir. Eğer bu sermaye yetmeyecek olursa baba, kardeşlerine, yeğenlerine ve eniştelere başvuracaktır. Çünkü başka kanlardan para bulması şu durumda mümkün değildir. Bankalara gidemez çünkü elinde taksitleri ödeyebilecek düzenli bir gelirin garantisi yoktur. Yabancı kişilerden borç alamaz çünkü geri ödeme risklidir. Bu durumda tek çare akrabalarından, eşten dosttan gerekli olan sermayeyi toplamaktır. Toplanan parayla işe devam edilir. Her şey yolunda giderse işler büyür, gelişir ve tanıdıklara geri ödemeler başlar. Ancak işlerin iyi gittiğini gören ve daha önce sermaye veren eş dost, borcu geri almaktansa, işe ortak olmayı teklif eder. Zamanla ortaklık yetmez, oğluna gelinine de bir iş vermesini ister. Kurucu girişimci olan aile bireyi onları kırmamak adına her şeyi kabul eder. Çünkü onların sayesinde işleri büyümüştür. Kendini akrabalara karşı sorumlu hisseder. Bu nedenle riske girmekten çekinir, zarar etmeye hiç tahammülü yoktur.

Aile işletmelerinin yapısal özelliği gereğince kendilerine has finansal bir yapıları vardır. Finansal yönetimin temel amacı, işletmenin piyasa değerini en yükseğe çıkarmaktır. Bu da piyasa fiyatına bağlı olarak işletmenin değerini artırır. Diğer işletmelerden farklı olarak aile işletmelerinde işletmenin değeri sadece piyasa değeri ile değil, aile işletmesinin yapısal özelliklerinden kaynaklanan aile bireylerine iş imkânı sağlaması, aile geleneğinin devam ettirilmesi, işletme kültürü oluşturulmasının kolaylığı, uzun süre devamlılığının korunması gibi etkenler de işletmenin değerini arttırmaktadır.

3.4.3.2. Yabancı Kaynaklarla Finansman

Aile işletmelerinin girişimcileri için bankaya gitmek, borç almak ve kredi kartı kullanmak güvensiz konulardır. Girişimcinin bankaya olan taksitleri ödeyememe

korkusu, (ya iş olmaz, ya gelir elde edemezsem korkusu) borç kullanımından uzaklaşmalarına neden olmuştur. Böylece, aile işletmelerinin kurucu girişimcileri ellerinde nakit varsa harcamışlar, gerekli olan yatırımları yapmışlar ancak büyük harcamalar gerektireceği için komple bir yenileme yatırımından, teknolojiyi kurmaktan hep çekinmişlerdir. Özellikle kurumsallaşmayı başaramamış olan aile işletmelerinin neyi ne zaman ve nasıl üretecekleri, üretilen mamulün ne kadar bir maliyet yükleyeceği bilinemediği için geri ödemesi olan borçlardan hep uzak kalınmıştır. Ayrıca aile işletmesini finansal anlamda taşıyacak, yol gösterecek, düzenlemek yapacak ve stratejiler geliştirecek bir profesyonelin olmaması aile işletmelerini finansal açıdan hep dar bir alana hapsedmiş ve böylece aile işletmeleri kendi içine kapanık bir yol izlemişlerdir.

Cressy&Olofsson isimli araştırma firmasının İsveç KOBİ'leri üzerine olan çalışmalarında, üretim sektöründeki işletmelerin daha kolay kredi sağladıkları yönünde bir hipotez sunmuşlardır. Bu hipoteze göre özellikle imalat sektöründeki işletmeler varlık ve sermaye yapılarının yarattığı avantajla diğer işletmelere kıyasla daha kolay kredi teminatı gösterebildiğinden bankalar tarafından daha az riskli görülmekte ve böylece krediye ulaşmaları daha kolay olabilmektedir. (Cosh&Hugies, 1994)

KOBİ niteliğindeki işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de yabancı finansal kaynak kullanımı vardır. Aile işletmeleri sıklıkla işletmenin kârlarını yatırımlarda kullanırken (otofinansman), banka kredileri, ticari kredileri ve çevrelerindeki kişilerden borç alarak yabancı kaynak ihtiyaçlarını karşılama yolunu seçmektedirler. Alternatif finans kaynakları olan finansal kiralama, faktoring, risk sermayesi, ortak olmayı düşünenlerden alınan fonlar, iş ortaklıkları, forfaiting, franchising gibi finansal kaynakları özellikle yeterli bilgilerinin olmaması ve işletmelerinde bir finans uzmanı istihdam edememelerinden kaynaklanan nedenlerle kullanmaktan uzak durmaktadırlar.

3.4.3.3. Aile işletmelerinde BASEL II Ölçütlerinin Uygulanmasının Önemi

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak ülkemizde de finans sektöründe risk yönetimi alanında önemli gelişmeler yaşanmaktadır.

Basel komitesi, 1974 yılında girdiği döviz krizi nedeniyle iflas eden Bankhaus Hestatt'ın çöküş nedenlerini incelemek, bu çöküşün ulusal ve uluslar arası piyasalarda

meydana getirebileceği olası etkileri araştırmak üzere Dünya Bankası tarafından G-10 ülkelerinin (Belçika, Kanada, Fransa, İtalya, Japonya, Hollanda, İngiltere, A.B.D., Almanya, İsveç, İsviçre) merkez bankası ya da bankalarla ilgili gözetim işlevini yerine getiren kuruluşların temsilcilerinin katılımı ile oluşturulmuş, bankacılık sektörünün denetlenmesi ve standartların oluşturulmasını amaçlayan kuruluştur (Alp, 2002).

Şu an üyeleri Belçika, Lüksemburg, İsviçre, Kanada, Fransa, Almanya, İtalya, Japonya, Hollanda, İsveç, İngiltere ve A.B.D.'nin merkez bankalarının üst düzey yöneticileridir. Komite sekreteryası İsviçre'nin Basel kentindedir ve Uluslar arası Düzenlemeler Bankası tarafından sağlanır. İlk versiyonu 1999'da tamamlanan Basel II uzlaşısı, üçüncü versiyonunda 2003 yılında yayınlanmasıyla son aşamasına gelmiştir. Basel komitesinin oluşturduğu sofistike bir yönetim modeli olan Basel II, temel olarak birbirleriyle uyumlu yönetim uygulamaları ile bankaların risklerini daha iyi yönetmesini, olası kayıpların azaltılmasını ve sermaye yeterliliğinin her koşulda sürdürülmesini hedeflediği anlaşılmaktadır.

Üye ülkelerin Basel komitesinin önerdiği kurallara ilişkin uyumluluk düzenlemelerini 2006 yılı sonuna kadar yapmaları öngörülmüştür. Türkiye'de de Basel II hesaplamalarının 2007 yılı ortalarında başlatılması ve 2008 yılında da Basel II yükümlülüklerinin yerine getirilmesi planlanmaktadır. Bu çalışmalarda önce risk yönetiminde belirleyici faktörler olan unsurlar ele alınmıştır. Bu faktörler banka stratejisi, bankaların yönetim standartları, mevcut uygulamalar, bankanın riski önleme konusundaki şartları, Basel II'nin koşulları, banka nezdinde değer yaratmak amacıyla yönetme ilkesi, uluslararası muhasebe ilkeleri ve diğer düzenlemelerdir (Ege, 2006).

Ülkemizde pek çok kurum KOBİ'lerin tanımını birbirinden farklı yapmaktadır. Bazı kurumlar çalışan sayısına göre, bazıları ise yıllık cirolarına göre işletmeleri büyüklüklerine göre sınıflandırırken, KOBİ tanımı da zaman zaman birbirinden farklı biçimde tanımlanır hale gelmektedir.

Ülkemizde farklı kurumlarca kullanılan KOBİ tanımları aşağıdaki Çizelge'de görülmektedir. Buna göre, KOBİ'ler genellikle istihdam ettikleri çalışan sayısı ile belirlenmekte, bazı kurumlarca hangi sektörde faaliyet gösterdikleri bile önem taşımaktadır.

Basel II'den başta bankacılık sektörü olmak üzere birçok sektörün etkilenmesi beklenmektedir. En önemli etkiyi de KOBİ'lerin birincil finansman kaynağı olan banka kredilerinin şartlarındaki değişimden dolayı KOBİ'lere yanı sıra aile işletmelerine olacaktır.

Çizelge 7: Farklı Kurumlarca Kullanılan KOBİ Tanımları

KURUM	SEKTÖR	ÇALIŞAN SAYISI (Kişi)	SABİT YATIRIM TUTARI (YTL)	GRUP İLİŞKİSİ
KOSGEB	İmalat	150'den az	-	-
Halkbankası	İmalat	250'den az	1.500.000.-'den az	-
Eximbank	İmalat	200'den az	2.000.000.-\$'dan az	-
Hazine Müsteşarlığı	İmalat, Tarım, Turizm, Sağlık, Yazılım, Eğitim, maden	250'den az	950.000.-'den az	%25'den az
Dış Ticaret Müsteşarlığı	İmalat	200'den az	2.000.000.-\$'dan az	-
Devlet İstatistik Enstitüsü	-	100'den az	-	-
Devlet Planlama Teşkilatı	-	100'den az	-	-
Kredi Garanti Fonu	-	250'den az	-	-

Kaynak: Ayhan YÜKSEL (2005). , "BASEL II'nin KOBİ Kredilerine Muhtemel Etkileri", s. 7.

Bu etkiler şu başlıklar altında toplanabilir:

1- Gerek dünya gerekse ülkemizdeki KOBİ kavramı, kurumlardan kurumlara farklı biçimde tanımlanmaktadır. Basel II uygulaması sonucunda KOBİ tanımı değişecek ve tek bir tanım kullanılacak. Buna göre, 250'den daha az işçi çalıştıran, yıllık cirosu 50 Milyon Euro'yu geçmeyen ve bilanço toplamı 43 Milyon Euro'dan küçük olan işletmeler KOBİ sayılacaktır. Böylece İSO'nun 1000 işletmesinden 660'ı, TCMB'nin bilanço verilerini topladığı 7500'den fazla işletmenin 6800'ü KOBİ olarak kabul edilecektir (Ege, 2006).

2- KOBİ'lere dereceler verilecektir. İşletmeler bu dereceleri ile orantılı kredi temin edebilecektir. Kredi notu yüksek olan işletme çok daha kolay şartlarda ve yüksek miktarda kredi temin edebilecektir. Böylece işletmeler öz kaynaklarını arttırmaya, mali yapılarını güçlendirmeye çalışacaklardır. Aile işletmelerinde yönetimin devri sıkıntıları, kardeş kavgaları, aile bireyleriyle profesyoneller arasında yaşanan sıkıntılar mali yapıyı da olumsuz etkileyeceği için Basel II sisteminde kredi talep etmeleri ve almaları oldukça güçleşecektir.

3- KOBİ'ler kurumsal ve perakende olmak üzere ikiye ayrılacaktır. Böylece perakende KOBİ'lerin düşük riski ile, kurumsal KOBİ'lerin yüksek riski birbirinden ayrılmış olacaktır. Aile işletmelerinin kurumsallaşmayı tamamlamaları bu noktada kredi temin edilmesinde hem kredi notunun yüksek olmasını sağlar, hem de yüksek olan kredi verme riskini olumlu taraf çevirir.

4- Krediler için alınacak teminat sistemi değişecektir. Gayrimenkul teminatları önem yitirirken, nakde yakın teminatlar ve devlet tahvilleri riskten düşülecektir.

5- KOBİ'lerin risk yönetim sistemleri oluşturmalarının ve risk ölçüm yöntemleri kullanmalarının gerekli olduğu ortaya çıkacaktır. Risklerini önceden tespit edebilen işletmeler gerekli önlemleri de alacaklardır. Aksi halde riskli görülerek kredi maliyetleri artacaktır. Bu nedenle iyi bir risk yönetimi oluşturmaları gerekmektedir.

Basel II, bankaların sermaye yeterliliklerinin ölçülmesine ve değerlendirilmesine ilişkin olarak Banka Denetimi İçin BASEL Komitesi tarafından yayımlanan ve yakın tarihte dünyanın çeşitli ülkelerinde yürürlüğe girmesi beklenen standartlardır. Finansal istikrarın sağlanabilmesi için oluşturulmuştur. Finansal istikrar çok geniş kapsamda ele alınmıştır ve Basel II standartlarında finansal istikrarın temeli risk yönetimidir. Bu risk odaklı kredi puanlaması KOBİ'lerin kullanacakları kredilerin miktarlarını ve fiyatlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecektir. Basel II ile birlikte, riskin ölçümü iki ana unsura dayanmaktadır. Bunlar kredi kullananın yani kuruluşların risk seviyesi ve kredi işleminin risk seviyesidir. Burada şöyle bir sıkıntı doğmaktadır. Kredi kullanan kuruluşların finansal verilerinin yanında işletme ortaklarının geçmişi, organizasyon yapısı ve ürün gelişimi gibi değerlendirmelerin yapılmasının özellikle Türkiye'de KOBİ'ler için büyük sıkıntılara yol açacağı aşikardır. Son yıllarda kredi vermek için müşteri arayan bankalar bir süre sonra bu ölçütlere uymadığı gerekçesiyle kredi isteyen işletmelere olumsuz yanıt verme durumuna geleceklerdir. Türkiye' deki işletmelerin % 90'ının aile işletmesi olduğu unutulmamalıdır. Aile işletmelerinin organizasyon yapısı ve bu ölçütlere ne kadar uyum sağlayacağı merak konusudur. Burada yumuşak bir geçiş sağlanıp ve açık bir bilgilendirme ile konu ortaya konmalıdır. 2007 de Avrupa'da 2008 de Türkiye'de uygulamaya konulacak bu standartların bir an önce faaliyete geçirilmesi gerekmektedir. Bankalar, bölgesel olarak tüm işletmelere ulaşmalı ve bu standartları anlatmalıdır. İşletmelerin kredi imkânlarından nasıl yararlanabileceklerini göstermeye

2008 den önce başlamalıdır. İşletmelerin Basel II konusunda eğitimlere katılmalarına rağmen bu konudan hiçbir şey anlamamaları yapılan işletme gözlemlerinden anlaşılmaktadır. Bu da eğitimlerin yeterli olmadığını gösterir. Uygulama bir an önce kuruluşlara gösterilmelidir. (12.02.2007 tarihli Dünya Gazetesi)

Bağımsız derecelendirme kuruluşları ile bankalar tarafından derecelendirmeye tabi tutulacak olan KOBİ'lerin, işletme sermayeleri en önemli konu başlığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Finans gücü yüksek ve yönetim anlayışı gelişmiş kuruluşlar gerekli belge ve bilgileri istenen yerlere sundukları takdirde en iyi dereceyi alabilecekler ve en iyi şartlarda kredi alabileceklerdir. Kuruluşların bu süreçte yapmaları gerekenler şunlardır; risk yönetimi için planlı çalışmalara bir an önce başlamalıdır. Planlama işleminden sonra sermaye yapılarını güçlendirmeleri gerekmektedir. Eskiye dönük borçlanma yapılarını gözden geçirmelidirler. Gerekli mali tabloları büyük bir titizlikle hazırlamalıdır. Bu alanda kimsenin söylemediği iyi işleyen bir ISO 9001:2000 kalite yönetim sisteminin kuruluşlara çok yararlı olacağı açıktır. Bu sistemle yönetim kültürü gelişecek, tüm çalışanlar bilinçlendirilecek ve insan kaynağı daha iyi değerlendirilebilecektir. (12.02.2007 tarihli Dünya Gazetesi)

Bütün bunların dışında Türkiye'de her 100 YTL nin 66'sı ve her 100 çalışanın 46'sı kayıtdışılığı olduğu göz önünde bulundurulursa bu işin ne kadar zor olduğu görülebilecektir. Bu veriler Türkiye'deki kuruluşların Basel II ye hiçte hazır olmadıklarını göstermektedir. Türkiye'deki kuruluşların bu hazırlıkları tamamlamaları ve bu kayıtdışılığın önüne geçmeleri ilk 10 yıl boyunca pek mümkün görünmemektedir. KOBİ'ler bu kredi imkânlarından kayıtdışılık yüzünden vazgeçebilecektir. (12.02.2007 tarihli Dünya Gazetesi)

Dünyanın çeşitli ülkelerinde ve özellikle Amerika'da dile getirilen bir başka söylemde Basel II den istenen verimin özellikle gelişen ülkelerde geç alınacağıdır. Dünyanın her ülkesinde kayıtdışının olması kuruluş yapılarının istenen şekilde görülemeyeceği gerçeğini ortaya koymaktadır. Bütün bunların dışında adil bir borçlanmanın gerçekleşmeyeceği de ortadadır. Bunun sebebi aynı miktarda borçlanan iki kuruluşun kredi notlarındaki farklılıktan ötürü anormal miktardaki borç farkının ortaya çıkacak olmasıdır. Bunun yanı sıra özellikle gelişmekte olan kuruluşların mali yapıları daha dirençsiz olacaktır. Bu tip kuruluşların düşük kredi notu ile aşırı borçlanmaları bu kuruluşları ileri ki dönemlerde zor durumda bırakacaktır. (12.02.2007 tarihli Dünya Gazetesi)

Aile işletmeleri, kredi taleplerinin olumlu sonuçlanabilmesi için Basel II sistemine uyum göstermek ve bu sistemin ölçütlerini yakalamak zorundadırlar. Bunları da ancak kurumsal bir kimlik kazanarak başarabilirler. Yönetimi zamanında ve doğru kişilere devrederek, değişime ve yeniliğe, teknolojinin hızına ayak uyduran, sadece ürün üretmeyen, ürettiği ürünün kalitesini arttırıcı teknolojiyi de araştırarak paraya çevirebilen işletmelerin Basel II ölçütleri çerçevesinde yabancı kaynak kullanımında sıkıntıya düşmeyeceği anlaşılmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ VE KURUMSALLAŞMANIN İŞLETME BAŞARISINA OLAN ETKİLERİ İLE İLGİLİ BULGU VE DEĞERLENDİRMELER:

AYDIN İLİ ÖRNEĞİ

Bu çalışmanın özellikle Aydın İli'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin profilinin belirlenmesi ve aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yaşayabilecekleri sorunları tespit edip önlemler almaları yönünde faydalanılacağı düşünülmüştür. Ayrıca hangi kurumsallaşma unsurunun hangi işletme başarısına katkıda bulunduğu belirlenmeye çalışılarak aile işletmelerinin kurumsallaşma ile birlikte toplam işletme başarısını nasıl elde edecekleri yönünde bilgi verilmeye çalışılmıştır.

Çalışma Aydın İli'ndeki aile işletmelerinin yapısal özelliklerini ortaya koyarken, aile işletmelerin çeşitli nedenlerle faaliyetlerini sona erdirmek zorunda kalan işletmelere sorun çözücü olarak yardımcı olunması düşünülmüştür. Faaliyetlerini hâlâ devam ettiren ancak yapısal özelliklerinden kaynaklanan sorunlar yaşayan ve çözüm arayan aile işletmeleri için de bir rota çizmesi beklenmiştir.

Bu şartlarda Aydın İlinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin de kurumsallaşma profilleri ve kurumsallaşmanın işletme başarısına olan katkılarının ortaya konması hedeflenmiştir. İşletmelerin daha başarılı olabilmeleri için ipuçları vererek, ilgili alana bilgi açısından katkıda sağlayabilecektir. Diğer bir ifade ile, bu çalışma ile aile işletmelerin gerek ekonomik, gerekse sosyal önemini ve başarıya giden en kısa ve en az maliyetli yolun belirlenmesinde anlamlılık ve değer ortaya çıkmış olacaktır.

Çalışmamızın amacı, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına etkilerinin belirlemektir. Bu temel amaç doğrultusunda Aydın İlinde faaliyet gösteren aile işletmesi niteliğindeki işletmelerin kurumsallaşmaya olan duruşları ve

kurumsallaşma düzeylerinin tespit edilerek, kurumsallaşmışları ile işletme başarıları arasında bir ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.3.1. Araştırmanın Evreni

Aydın Ticaret Odası'na 15.05.2007 tarihi itibari ile kayıtlı üye sayıları, sektörel gruplar, dallar ve çalışmaya alınacak işletme sayıları ekte verilmiştir (EK-3). Buna göre Aydın Ticaret Odası kayıtlı üyelerini faaliyet alanlarına göre 14 gruba ayırmış ve her grupta üçer alt meslek dalı belirlenmiştir. Bu grup ve dallara kayıtlı üye sayısı 4902 adet işletme olarak tespit edilmiştir. Bu işletmelerin faaliyette buldukları alanlar dikkate alınmaksızın hepsinin KOBİ olduğu varsayılmış ve benzer özellikleri nedeni ile hepsinin aile işletmesi olduğu varsayılmıştır. Anket işletme sahiplerine uygulanmadan önce işletmelerinin bir aile işletmesi olup olmadıkları sorulmuş ve aile işletmesi olduklarını ifade eden işletme sahiplerine sorular yöneltilmiştir.

4.3.2. Araştırmanın Örnekleme

Çalışmada farklı sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmeleri tesadüfî biçimde seçilmiş ve bu işletmelerde her bölümde ve pozisyonda çalışan ancak aile bireyleri ile kan bağı olmayan çalışanlardan destek alınmıştır.

Çalışmamızda 153 işletme sahibi ile görüşmeler yapılmış, bu da anakütlenin %3'ünü temsil etmektedir. İşletme sayısının fazlalığı ve her birine ulaşılmasındaki maliyet ve zaman yetersizliği, %3 temsil düzeyini yeterli kılmaktadır. Çalışmamıza katılan, aile işletmeleri sahipleri ile kan bağı olmayan 185 çalışanın evreni (anakütlesi) belirlenemediğinden temsil düzeyi belirlenememiştir.

4.3.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmamızda araştırma yöntemi olarak tarama araştırmaları türüne giren (survey) gözetim araştırması ve arşiv araştırması (taraması) birlikte kullanılmıştır. Önceden test edilerek hazırlanan ve bir takım sorulardan oluşan bir anketin araştırmacı tarafından katılımcılara uygulanarak bilgi toplanması yöntemi olan gözetim yöntemi, çalışmamız için en uygun araştırma yöntemi olarak tespit edilmiştir.

Çalışmamızın veri toplama yöntemi olarak hazır veriden yararlanma ve yazılı ve sözlü soru sorma birlikte kullanılmıştır. Çalışmamızın bu bölümü özellikle birincil verilere dayanmıştır. Ancak ikincil verilerden de zaman zaman yararlanılmıştır.

Anket formunun hazırlanması konusunda çeşitli kütüphanelere gidilerek ve internet kullanılarak literatür taraması yapılmış ve konu ile ilgili daha önce yapılan araştırmalar, yayımlanan makaleler, düzenlenen kongre ve konferans bildiri kitapları ve diğer kitaplar incelenerek çalışmanın amaçları doğrultusunda değerlendirmeler yapılmış, konuyla ilgili bölümler incelenmiştir.

Çalışmamızda kullanılan birincil veriler ise çalışmamızın konusuyla ilgili kişi ya da kişilere yöneltilen soru formları (Anket) ile sağlanmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında veri toplama aracı olarak aile işletmelerinin kurucu girişimci/yöneticilere ve çalışanlarına yönelik iki ayrı soru formu kullanılmıştır.

Soru formları çalışmayı hazırlayan araştırmacı tarafından bizzat kişisel yüz yüze görüşme tekniği ile yapılmıştır. Aydın Ticaret Odası'na kayıtlı aile işletmesi niteliğindeki işletmeler tespit edilerek, Aydın Merkez ve ilçelerinde faaliyet gösteren, tesadüfi teknikle belirlenen işletmelerin kurucu girişimcileri ve o işletmede çalışan kişiler ile önceden randevu alınarak görüşülmüş, bilgi alış verişinde bulunulmuştur. Elde edilen sonuçlar istatistiksel yönden analiz tekniğine göre incelenmeye çalışılmıştır.

Soru formlarından ilki aile işletmelerinin kurucu girişimci ve yöneticilerine yönelik olarak hazırlanmıştır (EK-4). Kurucu girişimci ve yöneticilerine yöneltilen bu soru formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aile işletmesini ve kurucu girişimciyi tanımaya yönelik demografik özellikte 14 sorudan oluşmuş olup soruların 13'ü kapalı uçlu olup, biri açık uçlu olarak hazırlanmıştır. İkinci bölümde ise aile işletmesinin kurucu girişimci ve yöneticilerin kurumsallaşmaya olan yaklaşımları ve kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik 14 tane yargı cümlesi hazırlanmıştır. Üçüncü bölümde aile işletmelerinin kurucu girişimci ve yöneticilerin aile işletmelerinin kurumsallaşmasının gerçekleşmesi halinde işletme başarısına olan katkısını belirlemeye yönelik 16 tane yargı cümlesi hazırlanmıştır. Dördüncü bölümde aile işletmelerinde kurumsallaşmanın hangi biçiminin hangi işletme başarı biçimini nasıl katkıda bulunduğunu belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu bölüm ek bir soru formu ile (EK-6) ayrıca ölçülmüştür. İkinci, üçüncü ve dördüncü bölümde hazırlanan yargı cümleleri beşli Likert ölçeği şeklinde oluşturulan "1- Katılıyorum, 2- Kısmen Katılıyorum, 3- Fikrim Yok, 4- Kısmen Katılmıyorum, 5- Katılmıyorum" biçimde derecelendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ikinci soru formu aile işletmelerinde çalışanlara yönelik olarak hazırlanmıştır (EK-5). Aile işletmelerinde çalışanların kurumsallaşmaya olan

bakışları ve aile işletmelerinde kurumsallaşma yönünde atılan adımların girişimcilerin savundukları ifadelerle tutarlılık içinde olup olmadığının araştırılması için böyle bir soru formu hazırlanmıştır. Aile işletmelerine yönelik hazırlanan soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aile işletmesinde çalışan kişinin demografik özelliklerini belirlemeye ve aile işletmesi ile olan bağının ortaya konulması yönünde 6 kapalı uçlu sorudan ibarettir. İkinci bölümde yer alan 20 soru aile işletmesinde çalışan kişinin işletme içindeki kurumsallaşma yaklaşımının düzeyinin belirlenmesine ve girişimcilerin kurumsallaşma sürecinde davranışlarının belirlenmesine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Aile işletmelerinde çalışan kişilerin ikinci bölümdeki 20 soruya “Evet” ya da “Hayır” şeklinde yanıt vermeleri istenmiştir.

Aile işletmelerinin girişimcilerinin ve bu işletmelerde çalışan kişilerin yanıtlanması istenen soru formlarında, önermelerdeki yanlış anlaşılmaları önlemek için yüz yüze cevap alma yönetimi kullanılmıştır. Soru ve önermelerle ilgili olarak çalışanlara ve girişimcilere aydınlatıcı açıklamalarda bulunulmuş, böylece girişimcilerle ve çalışanlarla konu ile ilgili sohbet etme fırsatı da yaratılmıştır. Her iki soru formunun tamamlanması toplam bir ay sürmüştür.

Çalışmada kullanılan girişimcilere yönelik soru formu için bir ön test uygulanmış, ancak aile işletmelerinde çalışanlar için böyle bir ön test yapılmamıştır. Çünkü işletme sahiplerinin çalışanlarla yapılan görüşmelerden rahatsız oldukları ve çalışanlarla yapılan görüşmeleri gereksiz gördükleri algılanmıştır. Bu nedenle ön sorularla işletme sahipleri tedirgin edilmek istenmemiştir. Aile işletmelerinin girişimcilerine yönelik hazırlanan ön test Aydın ASTİM Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren 10 aile işletmesinin girişimcilerine uygulanmıştır. İşletme girişimcilerine ve üst düzey yöneticileriyle önceden randevu alınarak konu ile ilgili görüşleri alınmıştır. Beşli Likert ölçeğinde hazırlanan kurumsallaşma ve aile işletmelerine olan katkıları ile ilgili toplam 45 yargı yöneltilmiştir. Elde edilen yargılardan gereksiz olanları çıkartılmış, yargılardaki gerekli görülen düzeltmeler girişimcilerin de düşünceleri doğrultusunda yeniden hazırlanmış ve önerme sayısı azaltılmıştır. Önermelerin yeteri kadar anlaşıldığı kontrol edilerek ve gerekli düzeltmeler yapılarak aile işletmelerinin girişimcilerine yöneltilen soru formuna son şekli verilmiştir.

Çalışmanın başlangıçtan sonucuna kadar geçen aşamalar şöyle özetlenebilir:

1- Problemin belirlenmesi

- 2- Arşiv ve ikincil verilere ulaşılması ve incelenmesi
- 3- Literatürün gözden geçirilmesi
- 4- Hipotezlerin kurulması
- 5- Soru ifadelerinin hazırlanması
- 6- 10 aile işletmesi ile ön görüşme ve uygulama
- 7- Soru ifadelerinin yeniden düzenlenmesi
- 8- Uygulanan araştırma tekniğini kullanarak verilerin toplanması
- 9- Analizin yapılması
- 10- Verilerin yorumlanması ve sonuçların çıkarılması

Araştırmada aile işletmelerinin girişimcilerine yöneltilen 153 adet, bu aile işletmelerinde çalışanlarına yöneltilen 185 adet soru formu yüz yüze cevaplandırıldığından, soru formlarının tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Ancak iki aile işletmesinin girişimcileri soruları yanıtlamak istemediğini belirterek, soru formundaki tüm soruları “3- Fikrim Yok” biçiminde yanıtladığı görülmüştür.

Çalışmanın güvenilirlik testleri yapılmış, araştırmanın %95 güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmanın geçerlilik testleri yapılmış, kurucu girişimci/yöneticilere yöneltilen soruların yaklaşık %59 (EK-7), çalışanlara yöneltilen soruların yaklaşık %67 geçerli olduğu sonucuna varılmıştır (EK-8).

Soru formlarının değerlendirilmesinde SPSS istatistik paket programından yararlanılmıştır. Verilerin normal dağıldığı varsayılarak, parametrik tekniklerden yararlanılmıştır.

Örnekleme ait verilerin karmaşıklığının ortadan kaldırılması ve verilerin düzenli bir biçimde tablolara dönüştürülebilmesi, böylece verileri karşılaştırma ve yorumlama olanağı sağlanması için sıklık analizleri yapılmıştır. Elde edilen verilerin değişkenliklerini belirlemek ve bu değişkenliklere neden olabilecek farklılıkları belirlemek için varyans analizleri yapılmıştır. Anket sonucu elde edilen verilerin, anakütleden sapma gösterip göstermediklerini belirlemek için (t) testleri yapılmıştır. Elde edilen verilerin anakütleyle uygun olup olmadığının belirlenmesi, iki değişken arasında bağımlılık olup olmadığı ve örneklemelerin aynı anakütleden alınıp alınmadığının araştırılması için ki kare testleri ve çapraz analizler kullanılmıştır.

4.4. BULGU VE DEĞERLENDİRMELER

Çalışmada aile işletmelerinin kurucu girişimcilerine, yöneticilerine ve çalışanlara yöneltilen iki tür soru formu hazırlanmıştır. Soru formlarının değerlendirilmesi şu şekilde sınıflandırılmıştır:

1- Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler

- Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Demografik Özellikleri

- Çalışanların Demografik Özellikleri

2- Kurucu girişimcilerin ve yöneticilerin işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler

3- Kurucu girişimcilerin ve yöneticilerin kurumsallaşma ve işletme başarısı ilişkisinden ne anladıkları ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler

4- Çalışanların işletmelerin kurumsallaşma ve işletme başarısı ilişkisinden ne anladıkları ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler

5- Kurucu girişimcilerin, yöneticilerin ve çalışanlar tarafından kurumsallaşma biçimlerinin ve işletme başarı biçimlerinin önem derecesinin belirlenmesine yönelik bulgu ve değerlendirmeler

6- Kurucu girişimci ve yöneticilere göre kurumsallaşmanın hangi unsurunun hangi işletme başarısına katkı sağladığı ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler

İşletme sahiplerine, yöneticilere ve çalışanlarına uygulanan soru formlarının değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgular şöyledir:

4.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Soru formları aile işletmelerinin girişimcilerine ve bu işletmelerde çalışan aile ile kan bağı olmayan çalışanlarına olmak üzere iki gruba yöneltilmiştir. Amaç, girişimcilerin kurumsallaşmaya olan bakışlarının çalışanlar tarafından da aynı biçimde algılandığının tespit edilmesidir.

Girişimcilere ve yöneticilere yöneltilen sorulardan girişimcilerin işletme içindeki pozisyonları, yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, kurucu ile olan aile bağları, nesil düzeyi, faaliyet alanı, kuruluş yılı, hukuki yapısı, çalışan sayısı, yönetim kurullarının

durumu, finansal yapı, kurucunun işletme içindeki yeri ve ortak sayıları demografik özelliği olan sorulardır.

Çalışanlara yöneltilen sorulardan çalışanların işletme içindeki pozisyonları, yaşları, cinsiyet, eğitim düzeyleri, kurucu ile kan bağıının varlığı ve kaç yıldır çalıştığı demografik özelliği olan sorulardır.

Değerlendirmeye alınan işletme sahipleri ve çalışanlara ait bazı demografik bilgiler şöyledir:

Tablo 1(a): Kurucu Girişimci, Yönetici ve Çalışanlara Ait Bazı Demografik Bilgiler

	Anakitle	Örneklem	İptal	Temsil	Cinsiyet		Poziyon		Hukuki Yapı			
					K	E	Kurucu	Kurucu Olmayan	Kişi	AŞ	LTD	Diğer
Kurucu Girişimci ve Yönetici	4902	153	-	%3	14	139	89	64	30	18	87	18
					Cinsiyet		Poziyon		Kan Bağı			
		Örneklem			K	E	İşçi- Usta- Şef	Müdür- Müdür Yardımcısı- Yönetici	Var			Yok
Çalışanlar	-	185	-	-	34	151	145	40	23		163	

Kaynak: Çalışmada elde edilen verilerden derlenmiştir.

Çalışmaya katılan işletme sahipleri, işletmelerinin hukuki yapılarını anonim şirket ve limited şirket biçiminde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu da kurumsallaşmanın örgüt içinde izlenmesini kolaylaştırması açısından olumlu bir durumdur.

Çalışmaya katılan işletmelerde çalışanların vasıfsız çalışan ve işletme sahipleri ile aralarında kan bağı olmaması çalışmanın daha anlamlı olması açısından fayda sağlayacağı tahmin edilmektedir.

4.2.1.1. Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Aile işletmelerinin kurucu girişimci-yöneticilerine yönelik olarak hazırlanan soru formunun ilk bölümü demografik sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde aile işletmesini ve kurucu girişimci-yöneticiyi tanımaya yönelik demografik özellikte 14 soru hazırlanmış, bu sorulardan hepsi kapalı uçlu olup, biri açık uçlu olarak düzenlenmiştir. Sıklık analizi ile elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 1(a)'da, aile üyesi olmayan yöneticilerin çok az olduğu görülmektedir. Bu durum işletmelerin profesyonel yöneticilere mesafeli olmalarından kaynaklanmış olabilir. Yönetici tercihlerinin genellikle aileden olan kişiler yönünde olması, bu işletmelerin kurumsallaşmasını zayıflatabilir. Aile üyelerinin işletmeye hâkim oldukları tahmin edilmektedir. Kurucu girişimciler, aile işletmelerinde faal olarak çalışmaktadırlar. Bu da işletmelerin genç olmalarından kaynaklanabilir. Bu işletmelerin henüz devir sürecine girmedikleri söylenebilir. Aileden gelen yöneticilerin işletme içinde etkin olmasının bir sebebi de işletme ve aile rollerinin iç içe geçtiği ve yaşandığı bu işletmelerde, işletme ve aile ile ilgili bilgilerin dışarıdaki kişilerle paylaşılmak istenmemesi olabilir.

Tablo 1(b): Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Aile İşletmesindeki Pozisyonları

Kurucu Girişimci/Yönetici Grupları	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Kurucu Girişimci (İlk Sahip)	47	30,7	30,7
Kurucu Girişimci ve Yönetici	42	27,5	58,2
Aile Üyesi Olan Yönetici	51	33,3	91,5
Aile Üyesi Olmayan Yönetici	13	8,5	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 2'de kurucu girişimci/yöneticilerin 31-50 yaş arasında yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu durum, işletmelerin hala ilk sahipleri yani kurucu girişimciler tarafından yönetildiğini ortaya koymaktadır. Aydın ilinde faaliyette bulunan işletmelerin 1980'li yıllarda yoğun olarak kuruldukları bulgusundan hareketle, 61 yaş ve altındaki girişimcilerin az, 31-50 yaş arasındaki girişimcilerinse daha yoğun oldukları beklenen bir durumdur.

Tablo 2: Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Yaşları

Yaş Grupları	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
21-30 Yaş Arası	30	19,6	19,6
31-40 Yaş Arası	48	31,4	51,0
41-50 Yaş Arası	40	26,1	77,1
51-60 Yaş Arası	31	20,3	97,4
61 Yaş Ve Üzeri	4	2,6	100,0
Toplam	153	100,0	

Aydın ilinde faaliyette bulunan pek çok aile işletmesi 2. nesile geçişi ya henüz yaşayacak ya da yeni yaşadığı söylenebilir. Girişimcilerin 20 yaş ve altında olanların oranı ise Aydın ilindeki girişimcilerin aile işletmeleri içindeki payının hiç de

azımsanacak kadar olmadığı görülmektedir. Aydın ilindeki aile işletmeleri, devir sürecine henüz girmemiş genç aile işletmeleri olduğu söylenebilir.

Tablo 3’de aile işletmelerinin erkekler tarafından yönetildiği görülmektedir. Burada hâlâ ataerkil bir kültüre, topluma sahip olunduğu söylenebilir. Buna göre aile işletmelerinin erkek egemen, kız çocuklarına ve kadın aile üyelerine yeteri kadar işletme içinde yer verilmediği söylenebilir. Aile işletmelerinde ataerkil yönetim anlayışını göstermesi açısından önemli bir bulgu olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Cinsiyetleri

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Kadın	14	9,2	9,2
Erkek	139	90,8	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 4’de kurucu girişimci/yöneticilerin ilk ve orta eğitim düzeyinde oldukları tahmin edilmektedir. 2. neslin ise daha çok lise, teknik lise, mesleki lise, önlisans düzeyinde eğitim aldıkları söylenebilir. Nesil düzeyi arttıkça eğitim düzeyinin de arttığı gözlemlenmiştir. Girişimcileri daha çok temel mesleki bilgiler aldıkları söylenebilir. Gelir seviyesinin yüksek olması eğitime olan ilgilerini azalttığı söylenebilir.

Tablo 4: Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Eğitim Durumları

Eğitim Düzeyleri	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
İlk Ve Orta Öğretim	48	31,4	31,4
Lise, Teknik Ve Mesleki Lise, Önlisans	65	42,5	73,9
Lisans	36	23,5	97,4
Lisansüstü	4	2,6	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 5’de sorularımıza yanıt verenlerin girişimci/yöneticilerin kendisinde yoğunlaşmış olması, aile işletmelerinin birinci kuşakta oldukları, aile üyeleri ile birlikte çalıştıkları, yönetim devrinin gerçekleşmemiş olması, kurucunun işletmede faal olarak görev yapmakta olduğunun bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Katılımcıların büyük çoğunluğu kurucu girişimcilerin kendileri olduğundan kurumsallaşmaya ve işletmelerinin başarılarına olan katkıları çalışmanın özüne uygun olacaktır.

Katılımcılardan sadece 1 kişinin kurucu girişimcinin kardeşi olduğunu söylemesi, aile işletmelerinde kardeşler arasında yaşanan sorunların çözümlenemeyerek, genellikle ayrılıkla sonuçlandığının bir göstergesi olabilir.

Tablo 5: Katılımcının Kurucu İle Olan Aile Bağı

Kurucu İle Aile Bağları	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Kendisi	85	55,6	55,6
Çocuğu	53	34,6	90,2
Kuzen	3	2,0	92,2
Kardeş	1	0,7	92,8
Aile Bağı Yok	11	7,2	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 6’da işletmelerin sadece 1. ve 2. neslin tek başına yönetimde oldukları görülmektedir. İşletmelerin yeni kurulmuş olmaları, ya da babadan kalma işletmelerin babanın vefatı ile zorunlu olarak devir alındığı düşünülebilir. 1. ve 3. neslin birlikte yönettikleri işletme bulunmadığı görülmektedir. Bunun sebebi işletmelerin genç işletmelerden oluşması ve yönetim devrinin henüz 3. nesile kadar yaşanmadığı olabilir. Aydın ilinde faaliyette bulunan aile işletmeleri henüz yeni yönetim devri sürecini yaşayacakları söylenebilir. İşletmelerin büyük çoğunluğu 2. nesille yönetilirken, 1. nesilin de hala işletmede olması yetki-sorumluluk ve yönetim devrinin yapılamamış olduğunu göstermektedir. Nesil sayısı büyüdükçe, işletme yönetilebilme sayısı düşmektedir.

Tablo 6: İşletmenin Yönetildiği Nesil

Nesil	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1. Nesil	46	30,1	30,1
2. Nesil	56	36,6	66,7
3. Nesil	11	7,2	73,9
1. Ve 2. Nesil Birlikte	36	23,5	97,4
2. Ve 3. Nesil Birlikte	4	2,6	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 7’de Çalışmaya katılan işletmelerin faaliyet alanlarına göre dengeli olarak seçilmesine dikkat edilse de, endüstriyel ürün imalatı yapan işletmeler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ise yoğunluğunun az olduğu görülmektedir. Bu durum Kalkınma Planlarına ters düşse de Aydın ilinde sanayinin tarımsal ürünlere yönelik olması bu yoğunlaşmaya sebep olmuş

olabilir. Aydın Ticaret Odasının hazırladığı grup dal sınıflaması ekte verilmiştir (EK-3).

Tablo 7: İşletmenin Faaliyet Alanı

Faaliyet Alanı	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Endüstriyel Urun İmalatları	61	39,9	39,9
Tarımsal Urun İmalatları	39	25,5	65,4
Perakende Ticaret	37	24,2	89,5
Hizmet Sektörü	16	10,5	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 8’de işletmelerin 47 tanesi (%30.7) 1981-1990 yılları arasında kurulan işletmelerdir. Bu işletmelerin yönetim, yetki ve sorumluluk devirleri önümüzdeki yıllarda yoğun olarak yaşanacağı tahmin edilmektedir. Bu da aile işletmelerinin bölgede önemini daha da artmasına sebep olacağı düşüncesindeyiz. Kuruluş yılları açısından yeni işletmelerin sayısının az olması devir işlemleri, sorunlar, çatışmaların ilerleyen yıllarda daha yoğun yaşanacağı düşünülebilir. 1960 yılından önce kurulan ve 1980’li yıllara kadar kurulan işletmelerin 2. nesil, 2. ve 3. nesil birlikte faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Bu işletmelerde profesyonel kullanımı, yetki devri, genç nesillerin eğitimi gibi konularda sorunlar yaşandığı ancak kurumsallaşmanın tam olarak sağlanamaması gibi nedenlerle kurucuların hala işletmenin başında oldukları söylenebilir. 1980 yılı ve sonrasında kurulan işletmelerin 2. nesille yönetildiklerini tahmin etmekteyiz.

Tablo 8: İşletmenin Kuruluş Yılı

Kuruluş Yılı	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1960’dan Önce	17	11,1	11,1
1960-1970	16	10,5	21,6
1971-1980	33	21,6	43,1
1981-1990	47	30,7	73,9
1991-2000	28	18,3	92,2
2001-2005	11	7,2	99,3
2006’dan Sonra	1	0,7	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 9’da işletmelerin büyük çoğunluğunun limited işletme biçiminde kurulmuş olmaları, gelecek nesillerin sisteme dahil edilmeleri ancak tam yetkinin hala kurucu girişimcide olduğunun bir göstergesi olabilir. Yönetim kurullarının olmaması, etkin bir biçimde kullanılmamaları kurumsallaşmayı sağlamada sıkıntılar yaratabilir.

Kurucu girişimcilerin hâlâ faal olarak çalıştıkları bu işletmelerde, genç işletme olmalarından kaynaklanan ya da yetki devrinden çekindikleri için tek kişi işletmesi biçiminde kuruldukları düşünülebilir.

Tablo 9: İşletmenin Hukuki Yapısı

Hukuki Yapıları	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Tek Kişi İşletmesi	30	19,6	19,6
Anonim Şirket	18	11,8	31,4
Limited Şirket	87	56,9	88,2
Kollektif Şirket	4	2,6	90,8
Adı Ortaklık	14	9,2	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 10’da elde edilen bulgulara göre çalışmamıza katılan işletmeler küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ) özelliği taşımaktadır. Literatürde de aile işletmelerinin pek çok özellikleri ile KOBİ’lere benzediği belirtilir. Bu noktada çalışmamıza katılan işletmelerin literatürle benzeştiği söylenebilir.

Tablo 10: İşletmede Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1-9	67	43,8	43,8
10-24	52	34,0	77,8
25-49	21	13,7	91,5
50-75	3	2,0	93,5
76-100	2	1,3	94,8
101-125	4	2,6	97,4
126-150	1	0,7	98,0
151 ve Üzeri	3	2,0	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 11’de elde edilen bulgulara göre işletmelerin gerektiği zaman yönetim kurulu toplantıları yaptıkları görülmektedir. Bu durum, işletmelerde kararların tek başına alındığının bir göstergesi olabilir.

Çok stratejik kararlarda yönetim kuruluna başvurulduğu söylenebilir. Düzenli olarak toplananların sayısının azlığı ise hem büyük ölçekli işletmelerin hem de hukuki kuruluş biçimlerinde bir yönetim kurulu olmayışlarından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 11: İşletmede Yönetim Kurulunun Toplanma Sıklığı

Yönetim Kurulunun Toplanma Sıklığı	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Yönetim Kurulu Yok	36	23,5	23,5
Yönetim Kurulu Var Ama Toplanmıyoruz	29	19,0	42,5
Gerektiği Zaman Toplanıyoruz	61	39,9	82,4
Ayda Bir Kez Toplanıyoruz	13	8,5	90,8
Yılda Bir Kez Toplanıyoruz	1	0,7	91,5
Düzenli Olarak Toplanıyoruz	13	8,5	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 12’de işletmelerin finansal yapıları görülmektedir. İşletmelerin büyük çoğunluğunun özkaynaklara finanse edildiği görülmektedir. Kullanılan yabancı kaynakların genellikle banka kredileri olduğunu belirttiler. Bulgulara göre çalışmaya katılan aile işletmelerinin yabancı kaynak ve diğer yabancı kaynak araçlarını kullanmaktan çekindiklerini, her türlü yatırımı kendi ya da yakınlarının kaynakları ile yaptıklarını gösteriyor. Bu durum literatürde aile işletmelerin özkaynak ağırlıklı çalıştıklarının ve yabancı kaynak kullanmaktan çekindiklerinin, sermayeleri varsa yatırım yaptıkları yazımları ile örtüşmektedir.

Tablo 12: İşletmenin Finansal Yapısı

Finansal Yapılar	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Yabancı Kaynak	25	16,3	16,3
Özkaynak	128	83,7	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 13’de kurucu işletme sahibinin işi devretse bile işletmeye gelmeye devam ettiği görülmektedir. Yönetimi devredip işe gelenlerin oranı, yönetimi devredip işe gelmeyenlerin oranından bile fazladır. Kurucu girişimcilerin, yönetimi tam olarak devretmemelerinin nedeni gençlere güvenilmemesi, kendini işe yaramaz hissetme olgusundan uzaklaşmak olabilir.

Kurucu girişimcilerin, işletmede kendileri olmazsa sistemin yürümeyeceği biçiminde düşünmeleri, işletmede faal olarak çalışmalarına ve devri gerçekleştirmiş olsalar da işletmede düzeni izledikleri söylenebilir.

Tablo 13: Kurucu Girişimcinin İşletme İçindeki Durumu

Kurucunun Mevcut Durumu	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Faal Olarak Çalışıyor	60	39,2	39,2
Diğer Kuşaklarla Birlikte Çalışıyor	19	12,4	51,6
Yönetimi Devretti İşletmeye Gelmiyor	24	15,7	67,3
Yönetimi Devretti İşletmeye Arada Geliyor	32	20,9	88,2
İşi Bıraktı	18	11,8	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 14'de işletmelerin 2 kişi ile ortaklık kurularak yapılandıkları görülmektedir. İşletmelerin çok fazla kişi ile ortaklık kurma, birlikte iş yapma güçlerinin zayıf olduğu söylenebilir. 2 kişi ile ortaklık biçimde kurulan işletmelerin ise kurucu girişimcilerin işletmede faal olarak çalışmayan eşleri oluşturduğu düşünülmektedir. 6 katılımcı yanıt vermekten kaçınmıştır. Bu kişilerin ortaklık hakkında bilgilerinin olmadığı ya da işletmeye ait özel bilgi olduğunu düşündükleri için yanıt vermedikleri söylenebilir. Ortak sayısının fazla olması istenmediği söylenebilir.

Tablo 14: Aile Üyesi Olan Ortak Sayısı

Ortak Sayısı	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1 Kişi	26	17,0	17,0
2 Kişi	63	41,2	58,2
3 Kişi	28	18,3	76,5
4 Kişi	17	11,1	87,6
5 Kişi	10	6,5	94,1
6 Kişi	2	1,3	95,4
7 Kişi	1	0,7	96,1
Yanıtlamayan	6	3,9	100,0
Toplam	153	100,0	

Aile işletmelerinde ortak sayısı arttıkça sorunların artacağı, yönetimin güçleşeceği, yetkinin dağılacağı ve paylaşılacağı gibi nedenlerle en az ortaklıklara girildiği düşünülmektedir. Bu ortaklıklar da genellikle kuruluş aşamasının ilk yıllarında eşlerle, kardeşlerle, ilerleyen yıllarda çocuklarla yapıldığı görülmektedir.

4.2.1.2. Çalışanların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

İkinci soru formu aile işletmelerinde çalışanlara yönelik olarak hazırlanmıştır (EK-5). Aile işletmelerinde çalışanların kurumsallaşmaya olan bakışları ve aile işletmelerinde kurumsallaşma yönünde atılan adımların girişimcilerin savundukları ifadelerle tutarlılık içinde olup olmadığının araştırılması için böyle bir soru formu hazırlanmıştır. Aile işletmelerine yönelik hazırlanan soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aile işletmesinde çalışan kişinin demografik özelliklerini belirlemeye ve aile işletmesi ile olan bağının ortaya konulması yönünde altı kapalı uçlu soru hazırlanmıştır.

Çalışmamıza katılan 153 işletme sahibinin izniyle işletmelerde çalışan girişimcilerle kan bağı olmayan 185 çalışana sorular yöneltilmiştir. İşletmelerde çalışanların sayılarının yoğunluğuna göre çalışanlara sorular yönelttik. 153 işletmenin 46 tanesinde 1 çalışana, 29 tanesinde 2 çalışana, 26 tanesinde 3 çalışana, 1 tanesinde 4 çalışana, 1 tanesinde 5 çalışana sorular yöneltirken, 50 işletme sahibi çeşitli sebeplerle çalışanlarına soru yöneltmemizi uygun görmedi. Girişimcilerin çalışanlarına soru yöneltmememizi şu gerekçeleri gösterdiler:

- 1- Çalışan şu an işletmede değil. (6 kişi)
- 2- Çalışanların konu ile ilgili bilgileri yok. (11 kişi)
- 3- Çalışanlara sormaya gerek yok. (28 kişi)
- 4- Çalışanların da kendisiyle aynı şeyleri söyleyecektir. (5 kişi)

Tablo 15: Çalışanın İşletme İçindeki Pozisyonu

Çalışanın Durumu	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Vasıfsız İşgören	36	19,5	19,5
Usta-Ustabaşı	31	16,8	36,2
Şef-Birim Sorumlusu	78	42,2	78,4
Mudur-Mudur Yardımcısı	22	11,9	90,3
Yönetici	18	9,7	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 15’de çalışmamıza katılan çalışanların şef ve birim sorumluları düzeyinde kişilerin yoğun olduğu görülmektedir. Bu durum alınan yanıtların güvenilirliğini ve

geçerliliğini arttırdığı söylenebilir. İşletmelerde, özellikle dış ilişkilerde şef ve birim sorumlularının bilgi vermeye yetkili oldukları söylenebilir. Müdür ve müdür yardımcılarının ulaşmanın güç olduğunu, sürekli meşgul olmalarından dolayı ulaşamayacağı, usta, ustabaşı ve vasıfsız işgörenin üretim birimde olduklarından zaman ayıramayacakları, düşünülürse, şef ve birim sorumlularının muhatap alınması beklenen bir bulgu olabilir. Yöneticilerin ise en az düzeyde olduğu görülmektedir. İşletmelerin profesyonel yöneticiler istihdam etmekten kaçındıkları düşünülebilir.

Tablo 16: Çalışanların Yaş Dağılımı

Yaş Grupları	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
20 Yaş Ve Altı	6	3,2	3,2
21-30 Yaş	55	29,7	33,0
31-40 Yaş	62	33,5	66,5
41-50 Yaş	46	24,9	91,4
51-60 Yaş	14	7,6	98,9
61 Yaş Ve Üzeri	2	1,1	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 16’da çalışanların yaş dağılımlarına bakılacak olursa 21-50 yaş arasında yoğunlaştığı görülmektedir Bu da çalışanların genç, dinamik, geleceği olan kişilerden oluştukları söylenebilir. Çalışan nüfusun genç olması işletmelerin hedeflerinin olduğunun, politikalarının belirlendiğinin ve geleceğe, insan kaynaklarına yatırım yapmak istemelerinden olduğu düşünülebilir.

Tablo 17: Çalışanın Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Kadın	34	18,4	18,4
Erkek	151	81,6	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 17’de çalışanların büyük çoğunluğunun erkek olduğu belirlenmiştir. Çalışanlar arasında erkeklerin yoğun olduğu görülmektedir. Bunun nedenlerinden biri çalışmamıza katılan işletmelerin yoğun olarak endüstriyel ürün imalatı yapan işletmeler olması olabilir. Bir başka neden ise iş hayatında kadınların hâlâ aktif olarak yer almamaları, genellikle ev tipi üretim yapmaları, evlilik, doğum gibi sebeplerle çalışmaya ara vermeleri sayılabilir.

Tablo 18’de çalışanların meslek lisesi eğitimi almış oldukları görülmektedir. Düz lise mezunu olanların ise yönetim bölümlerinde çalıştıkları düşünülmektedir. İlköğretim mezunu olan çalışanların 51 yaş ve sonrasına ait olduğu tahmin edilmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğunun mesleki temel bilgiyi alarak işe başladıkları, belki de bu nedenle hizmet içi eğitimlere önem verilmediği düşünülebilir.

Tablo 18: Çalışanın Eğitim Durumu

Eğitim Düzeyleri	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
İlköğretim Mezunu Veya Terk	17	9,2	9,2
Teknik Ve Meslek Lisesi Mezunu Veya Terk	63	34,1	43,2
Düz Lise Mezunu Veya Terk	49	26,5	69,7
Önlisans Mezunu Veya Terk	31	16,8	86,5
Lisans Mezunu Veya Terk	23	12,4	98,9
Lisansüstü Mezunu Veya Terk	2	1,1	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 19’da çalışanların büyük çoğunluğunun kurucu girişimci ile kan bağına sahip olmadığı görülmektedir. Bu bulgu girişimcilere yöneltilen kurumsallaşma düzeyi ve başarıya olan etkisinin çalışanlarca nasıl algılandığının objektif bir biçimde ölçmesi için anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 19: Aile ile Kan Bağının Varlığı

Aile İle Kan Bağının Varlığı	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Var	23	12,4	12,4
Yok	162	87,6	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 20’de çalışanların yoğun olarak 5-10 yıldır aynı işletmede çalıştıkları görülmektedir. Bu durum çalışanların işletme hakkında edinilen bilgilerin doğruluğunu, güvenilirliğini ve önemini arttırmaktadır. İşletmede uzun süre çalışan kişilerin o işletme hakkında genel bilgileri bilmesiyle birlikte, işletmede yaşanan sıkıntıları görmesi, tespit etmesi ve gerekli düzeltici önlemlerin alınmasında fikir alınabilecek kişiler olduğu söylenebilir. Tabloda uzun yıllar çalışan sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Bu durum kan bağı olan kurucu girişimcilerle zaman zaman yaşanan sıkıntıların çözümlenemez hal alarak işten ayrılmayı gerektirdiği, ya da aile bireylerinin kan bağı olmayan çalışanlara pek tahammül edememelerinden kaynaklanan ayrılmalara sebep

olduğu söylenebilir. İşletmelerin genç işletmeler olması da çalışma yılının uzun olmamasına sebep olabilir.

Tablo 20: Çalışanın Kaç Yıldır Aynı İşletmede Çalıştığı

Yıllar	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1 Yıldan Az	20	10,8	10,8
2-4 Yıl	32	17,3	28,1
5-7 Yıl	54	29,2	57,3
8-10 Yıl	50	27,0	84,3
11-13 Yıl	16	8,6	93,0
14-16 Yıl	3	1,6	94,6
17-19 Yıl	4	2,2	96,8
20 Yıldan Fazla	6	3,2	100,0
Toplam	185	100,0	

4.2.2. Kurucu Girişimcilerin/Yöneticilerin İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyleri ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Bu bölümde girişimcilere yöneltilen sorular, işletmelerin girişimcilerinin kurumsallaşmaya bakış açıları, kurumsallaşmadan anladıkları, kurumsallaşmayı sağlayan değerlerin neler olduğunu belirlemeye yönelik sorulardır.

Tablo 21: Aile, İşletmeye Hizmet Eder.

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	73	47,7	47,7
Kısmen Katılıyorum	29	19,0	66,7
Katılmıyorum	21	13,7	80,4
Kısmen Katılmıyorum	9	5,9	86,3
Fikrim Yok	21	13,7	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 21’de kurucu girişimci ve yöneticilerin ailenin işletmeye hizmet etmesi gerektiğini düşünmektedirler. Ailenin işletmenin devamının sağlanması için var olduğunu, ailenin birlik, beraberlik ve saygı değerleri doğrultusunda hareket etmediği sürece aile işletmesinin ekonomik sistem içinde devamlılıklarını sürdürmeyecekleri düşünülebilir. Aile ve işletme arasında yakın bir ilişki olduğunu ve aile ile işletmenin ayrılmaz, birbirlerini tamamlayan parçalar oldukları söylenebilir. Bulgular, tüm aile bireylerin işletmede görev almalarını beklediğini ancak aynı girişimcilerin aile meclisinin oluşturulması konusunda harekete geçemediklerini gösteriyor. Ailenin işletmeye hizmet etmesi gerekliliği, işletmenin güvenilir, kendilerinden olan kişiler

tarafından yönetilmesini istediklerinden olabilir. Duygusal başarıya etki ettiği söylenebilir.

Tablo 22: İşletme, Aile ve Bireylerden Ayrı Olması Gereken Bir Örgüttür.

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	67	43,8	43,8
Kısmen Katılıyorum	29	19,0	62,7
Katılmıyorum	31	20,3	83,0
Kısmen Katılmıyorum	12	7,8	90,8
Fikrim Yok	14	9,2	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 22’de kurucu girişimci/yönetici grupları işletmenin aileden ayrı bir kurum olduğunu düşünmektedirler. Ailenin işletmeye hizmet etmesini savunmakla birlikte, kurumsallaşabilmek için aile ve işletme arasında sağlam bir çizginin belirlenmesi gerekir. Bulgulara göre, özellikle 2. nesile geçiş süreci başlayan aile işletmelerinde yaşanan sıkıntıların görülmesi ile birlikte aile ile işletmenin birbirinden ayrı tutulması gereğini ortaya çıkarmış olabilir. Yaşanan sıkıntıların profesyonellerce çözümlenmesi ihtiyacı ortaya çıkmış olabilir ancak ailenin işletmeye hizmet etmesi gereği bir işletme bir aile kültürü haline getirildiğinden aksini düşünmek mümkün olamamaktadır.

Tablo 23: Her Aile İşletmesinin Bir Aile Anayasası Olmalıdır.

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	88	57,5	57,5
Kısmen Katılıyorum	25	16,3	73,9
Katılmıyorum	12	7,8	81,7
Kısmen Katılmıyorum	1	,7	82,4
Fikrim Yok	27	17,6	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 23’de işletmelerin aile anayasalarının olduğu bulgusuna varılsa da, çalışmamıza katılan aile işletmelerin yazılı, etkin bir biçimde uygulamada olan bir aile anayasalarının olmadığı bilinmektedir. Aile anayasasının özellikle devir dönemlerinde ve işletmenin devamlılığını sağlamada gerekli olduğuna inanan işletme sahipleri, aile anayasasının nasıl hazırlanması ve uygulamaya nasıl koyulacağı hakkında bilgi sahibi olmadıkları söylenebilir. Çünkü 27 katılımcı (%17.6) aile anayasası hakkında bilgi

sahibi olmadığı düşünülerek fikirlerinin olmadığını ifade etmişlerdir. Kurumsallaşmanın aile anayasasının varlığı başarısını etkilediği düşünülebilir.

Tablo 24: Kurucu Girişimci, İşletmeye Uzaktan Bakan, Gerektiği Zaman Denetleyen Bir Rol Almalıdır.

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	51	33,3	33,3
Kısmen Katılıyorum	19	12,4	45,8
Katılmıyorum	58	37,9	83,7
Kısmen Katılmıyorum	8	5,2	88,9
Fikrim Yok	17	11,1	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 24’de kurucu girişimci/yöneticilerin işletmeye uzaktan bakan, gerektiğinde denetleyen, müdahale eden bir rol üstlenmesine katılıp katılmama konusunda hemen hemen eşit düşünceye sahip oldukları görülmektedir. Her ne kadar bu düşünceye katılmadığını ifade eden 58 kişi (%37.9) var ise de bu kişilerin kurucu girişimciye olan saygılarından tam ifade edemediklerini ve kurucu girişimcilerin kendilerini işletmeden dışlanmış görmemeleri için olduğu söylenebilir. Düşünceye katılanların ise 51 kişi (%33.3) ayrılmak isteyen ancak ya devredecek kişiler bulamayan ya da işletmeden gerçekten artık ayrılmayı düşünen kurucular olduğu düşünülebilir.

Tablo 25: Kurumsallaşmış Bir İşletme Katılımcı Yönetimi Benimsenir

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	102	66,7	66,7
Kısmen Katılıyorum	18	11,8	78,4
Katılmıyorum	10	6,5	85,0
Kısmen Katılmıyorum	2	1,3	86,3
Fikrim Yok	21	13,7	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 25’de kurucu girişimci/yöneticilerin katılımcı yönetimi benimsedikleri görülmektedir. Katılımcı yönetimden, örgüt içinde her kademedeki çalışanların karar alma mekanizmasında yer almaları anlaşılmalıdır. Buna göre, çalışmamıza katılan aile işletmelerinin sahipleri işletme yönetiminde, işletme faaliyetleri ile ilgili kararlar alınırken tüm çalışanlarının da fikirlerinin alındığı düşünülebilir. Bu durum

kurumsallaşmayı olumlu etkilediği için çalışmamıza katılan aile işletmelerinin kurumsallaşmanın gerekli olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Tablo 26: Başarılı Bir İşletme Çevresi İle Uyum İçinde Faaliyet Gösterir.

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	123	80,4	80,4
Kısmen Katılıyorum	12	7,8	88,2
Katılmıyorum	3	2,0	90,2
Kısmen Katılmıyorum	0	0	0
Fikrim Yok	15	9,8	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 26’da işletmelerin çevre ile uyumu sorgulanmıştır. Kurumsallaşmayı başarabilen işletmelerin çevreyle uyum içinde çalıştıkları ve sosyal sorumluluk projelerinde yer aldıkları kaçınılmaz bir sonuçtur. Faaliyet gösterilen alanda yaşayan halkla iletişim, sektördeki değişimlere duyarlı olmak, eğitim burslarına destek olmak, sivil toplum kuruluşları ile ortak çalışmak da çevre ile uyumun gereklerindedir. Çalışmamıza katılan girişimcilerin bu konularda duyarlı oldukları söylenebilir.

Tablo 27: Bir İşletmenin Alt Birimleri Yapı ve İşlev Bakımından Ne Kadar Farklılaşmışsa veya Çoğalmışsa İşletme o Kadar Gelişmiştir.

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	58	37,9	37,9
Kısmen Katılıyorum	49	32,0	69,9
Katılmıyorum	22	14,4	84,3
Kısmen Katılmıyorum	3	2,0	86,3
Fikrim Yok	21	13,7	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 27’de örgüt içinde işlevsel farklılaşmaya gidilmesi ve bunun bilincinde olunup, buna göre faaliyetlerde bulunulup, karar alma mekanizmasını bu yönde işletmenin kurumsallaşma göstergesidir. İşletmeyi birimlere ayırmanın sonunda her birime bir sorumlu atanması gereği girişimcilerin yetki ve sorumluluklarının paylaşmasına neden olacağından gerekli olmasını düşünmelerine rağmen sıcak bakmamakta ve gereğini yapmadıkları düşünülebilir. Fikri olmayan girişimcilerin fazlalığı ise girişimcilerin ya işletmelerini küçük buldukları ve böyle bir ayrılmanın gereksizliğini düşündüklerinden ya da, yapı ve işlev bakımından alt birimlere ayrılmanın gereğini, önemini, faydalarını tam olarak kavrayamayan girişimcilerden

kaynaklanıyor olabilir. Girişimcilerin sadece yönetimi paylaşmak zorunda kalmalarından işletmeyi birimlere ayırmaması, işletmenin gelişmesine engel olacağı gibi genç nesillerin sistem içinde işi öğrenmelerine de engel olacak ve kurumsallaşma sağlanamayacaktır.

Tablo 28: Kurumsallaşmayı Belirleyen Bir Ölçüt de o İşletmenin Kendisini Başka İşletmelerden Ayıran Bir Kimliğe Sahip Olmasıdır.

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	86	56,2	56,2
Kısmen Katılıyorum	24	15,7	71,9
Katılmıyorum	8	5,2	77,1
Kısmen Katılmıyorum	5	3,3	80,4
Fikrim Yok	30	19,6	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 28’de işletmelerin kendine ait bir kurum kültürünün oluştuğu, örgüt kültürünün oluşmasına yönelik bir anlayışın olduğu görülmektedir. Örgütsel farklılıklarının bazı konularda belirginleştiğini ancak genel olarak bir örgüt kültürü oluşturmayı net olarak başaramadıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Çünkü işletmelerin kendilerine ait bir örgütsel yapılarının olması o işletmeyi kurumsallaşmaya götürecektir. İşletmelerini diğer işletmelerden ayıran bir işletme, bir örgüt kültürüne sahip olmaları konusunda fikri olmayan girişimcilerin örgüt kültürü hakkında bilgileri olmadığı ve böyle bir kültürün oluşmasının işletmenin büyümesi ve kârlılık düzeylerinin artışına bir etkisinin olmayacağını ve işletmede çalışanları motive etmeyeceğini düşündükleri söylenebilir. Kurumsallaşmanın kültürel güç unsurunu sağladığı söylenebilir.

Tablo 29’da Çalışmamıza katılan aile işletmelerinin sahipleri işletmede çalışan kişilerin yöneticilerin ve profesyonellerin kararlara katılmasını faydalı görmekte birlikte, birimlerde çalışan işgörenlerin yönetime katılması konusuna sıcak bakmamaktadırlar. Son sözü kendilerinin söyleyeceğini ifade etmektedirler. Bu

durumda kurumsallaşmanın gerekli olduğunu bildikleri, inandıkları ancak yönetimi de paylaşmak istemedikleri düşünülebilir.

Tablo 29: Yönetime Katılma Düzeyinin Artması Kurumsallaşma Açısından Olumlu Bir Gelişmedir.

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	95	62,1	62,1
Kısmen Katılıyorum	27	17,6	79,7
Katılmıyorum	6	3,9	83,7
Kısmen Katılmıyorum	3	2,0	85,6
Fikrim Yok	22	14,4	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 30’da işletmelerin kalite belgesi olmalarını savundukları görülmektedir. Kurumsallaşma işletme faaliyetlerine standart getiren bir olgudur. Bu standartların bir kalite belgesi ile tüm müşterilere, rakiplere bildirilmesi kurumsallaşmanın şeffaflık niteliğinin bir gereğidir. Çalışmamıza katılan aile işletmelerinin sahipleri, üretilen mal ya da hizmetin kalitesine güvenmekte ve bunu tescil ettirmenin faydalarını kârlılık düzeylerinin artışı, müşteri memnuniyeti gibi konularda görmektedir. Kurumsallaşmanın işlevsel başarısını etkilediği söylenebilir.

Tablo 30: İşletmelerin Faaliyet Alanları ile İlgili Olarak Kalite Belgelerinin Olması Gerekir.

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	120	78,4	78,4
Kısmen Katılıyorum	13	8,5	86,9
Katılmıyorum	1	,7	87,6
Kısmen Katılmıyorum	2	1,3	88,9
Fikrim Yok	17	11,1	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 31’de işletmelerin daha başarılı olabilmeleri için kurumsallaşmanın kısmen gerekli olduğunu düşünenlerin oranı %37,3 olarak görülmektedir. Bu durumda kurucu girişimci/yöneticilerin kurumsallaşmayı işletme başarısı için gerekli görmektedirler. Katılımcıların yanıtları genel olarak değerlendirilecek olunursa,

kurumsallaşmayı gerekli gördükleri ve işletmelerinin başarısında etkili olacağı yönündedir.

Tablo 31: İşletmelerin Daha Başarılı Olmaları İçin Kurumsallaşma Gereklidir

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	53	34,6	34,6
Kısmen Katılıyorum	57	37,3	71,9
Katılmıyorum	14	9,2	81,0
Kısmen Katılmıyorum	10	6,5	87,6
Fikrim Yok	19	12,4	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 32’de katılımcıların kurumsallaşmayı işletmenin iyi yönetilmesinde tek çare olarak görmedikleri anlaşılmaktadır. Ancak kurumsallaşmayı tek çare olarak görenlerin sayısı da az değildir. Bu durumda katılımcıların kurumsallaşmayı iyi bir yönetim için tek çare olarak görmemekle birlikte, kurumsallaşma olmadan da işletmenin etkili bir örgütsel yapıya ulaşamayacağı düşünülmektedir.

Tablo 32: İşletmelerde İyi Bir Yönetim İçin Kurumsallaşma Tek Çaredir.

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	40	26,1	26,1
Kısmen Katılıyorum	38	24,8	51,0
Katılmıyorum	9	5,9	56,9
Kısmen Katılmıyorum	45	29,4	86,3
Fikrim Yok	21	13,7	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 33’de katılımcıların aile işletmelerinde aile anayasasının gerekli olmadığını, kurumsallaşma için aile anayasasının yeterli olamayacağını düşünmektedirler. Aile anayasasının kurumsallaşma için yeterli olduğu düşüncesine

kısmen katılanların ise aile işletmelerinin genç üyelerinin olduğu varsayılmaktadır. Katılımcıların aile anayasasına uzak oldukları söylenebilir.

Tablo 33: İşletmelerin Kurumsallaşabilmeleri İçin Aile Anayasası Yeterlidir.

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	4	2,6	2,6
Kısmen Katılıyorum	36	23,5	26,1
Katılmıyorum	12	7,8	34,0
Kısmen Katılmıyorum	56	36,6	70,6
Fikrim Yok	45	29,4	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 34’de katılımcıların danışmanlık hizmeti almaya yakın durmadıkları, danışmanlık hizmeti almanın aile işletmesinin yapısına aykırı olduğunu düşünmektedirler. Bu da aile işletmelerinin profesyonel kişilerle çalışmaya yanaşmadıklarını, istihdam edilen profesyonellere ise gerekli yetki ve sorumlulukların verilmediğini göstermektedir.

Tablo 34: İşletmelerin Danışmanlık Hizmeti Almaları Aile İşletmelerinin Yapısını Bozar

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	74	48,4	48,4
Kısmen Katılıyorum	55	35,9	84,3
Katılmıyorum	9	5,9	90,2
Kısmen Katılmıyorum	9	5,9	96,1
Fikrim Yok	6	3,9	100,0
Toplam	153	100,0	

Elde edilen bulgular genel olarak aile işletmelerinin yapısal özellikleri ile örtüştüğü görülmektedir. Bu durum çalışmamıza katılan Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin tipik aile işletmesi özelliği taşıdığı bir göstergesidir.

4.2.3. Kurucu Girişimcilerin ve Yöneticilerin Kurumsallaşma ve İşletme Başarısı İlişkisinden Anladıkları ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Bu bölümde girişimcilere ve yöneticilere yöneltilen sorular işletmelerin kurumsallaşma ve işletme başarısı arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesine yönelik hazırlanmıştır.

Çalışmada elde edilen bulgular şöyledir:

Tablo 35: İşletmeler Geleceğe Yönelik Plan ve Bütçeleme Yapmalıdırlar

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	115	75,2	75,2
Kısmen Katılıyorum	15	9,8	85,0
Katılmıyorum	3	2,0	86,9
Kısmen Katılmıyorum	0	0	0
Fikrim Yok	20	13,1	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 35’de işletmelerin geleceğe yönelik plan ve bütçeleme yaptıkları görülmektedir. Fikrinin olmadığını ifade eden girişimciler ise plan ve bütçelemenin uzmanlık isteyen konular olduğunu ve maliyetleri arttıracığı endişesinden ve işletme ile ilgili bilgileri yabancılarla paylaşmak durumunda kalacaklarından konu hakkında bilgi sahibi olmayı düşünmemiş ya da gerekliliğine inanmayan girişimciler olabilir. Küçük, çalışan sayısı az olan işletmelerin henüz yönetim devri aşamasına gelmeyen, yeni kurulmuş işletmeler olduğu sanılmaktadır.

Tablo 36: İşletmede Denetim Kolaylıkla Sağlanır

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	117	76,5	76,5
Kısmen Katılıyorum	18	11,8	88,2
Katılmıyorum	2	1,3	89,5
Kısmen Katılmıyorum	3	2,0	91,5
Fikrim Yok	13	8,5	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 36’de işletmelerin denetimi kolaylıkla sağlayabildikleri görülmektedir. Kurulmuş olan düzen işleri kolaylaştırıp, denetimi sağlarken, kurumsallaşma da sağlanmış olur. Kurumsallaşmanın sağlandığı yerde denetimin kolaylıkla sağlandığı bilinmektedir. Bir işletmede denetimin kolay sağlanması o işletmenin tek kişi tarafından yönetildiğini, kararların tek kişi tarafından verildiğinin bir göstergesi olabileceği gibi,

işletmenin birimlere ayrıldığı ve her birime bir sorumlunun atandığının böylece herkesin uzmanlık alanına giren işi yaptığının ve denetimi kolaylıkla sağlayabildikleri söylenebilir. İşletmelerinde denetimin sağlanamadığını ifade eden girişimciler oldukça azdır. Bu girişimcilerin denetimden ne anladıkları tartışılabilir. Denetimden anlaşılması gereken üretim, pazarlama, yönetim ve insan kaynakları başta olmak üzere, muhasebe, finans ve araştırma geliştirme gibi teknik işlevlerin denetlenmesi anlaşılmalıdır. Ancak aile işletmelerinde bunlara ek olarak aile bireylerinin işletme içindeki tutumlarının, işletmeye ortak olmayan aile bireylerinin ücretlendirilmesi, profesyonellerle aile bireyi olan çalışanlarının ilişkileri, genç nesillerin yetiştirilmesi de denetim kapsamına alınabilir. Kurumsallaşmanın tutarlılık unsurunun gereğidir.

Tablo 37’de işletmelerde işbölümü yapıldığı görülmektedir. Bir işletmede işbölümünün yapılmış olması o işletmenin alt birimlere ayrıldığı ve faaliyet alanında uzmanlaşmaya gidildiğinin bir göstergesi olabilir. Çalışmamıza katılan aile işletmelerinin sahipleri örgüt içinde işbölümüne gidildiğini ve faaliyet alanları ile ilgili olarak uzmanlaştıkları düşünülebilir. İşbölümünün yapılmış olması, işletmenin geleceğe yönelik iş planlarının olması, çalışanlarının eğitimine özen gösterilmesi ve uzmanlaşmayı sağlayabileceği gibi nedenlerle kurumsallaşma için gerekli bir yaklaşım olabilir.

Tablo 37: İşletmede İşbölümü Yapılmış ve Sağlıklı Biçimde Uygulanmaktadır.

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	80	52,3	52,3
Kısmen Katılıyorum	49	32,0	84,3
Katılmıyorum	7	4,6	88,9
Kısmen Katılmıyorum	2	1,3	90,2
Fikrim Yok	15	9,8	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 38’de işletmelerde yönetici ve çalışanların yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlendiği görülmektedir. Çalışmamıza katılan işletme sahipleri işletme içinde yetki ve sorumlulukların belirlendiğini, hemen hemen aynı oranda girişimcinin ise kısmen belirlendiğini belirtmiştir. Bu durum pek çok aile işletmesinde yetki ve sorumlulukların hala net olarak oluşturulmadığını ve yazılı hale getirilip, kesinlik kazandırılmadığını gösterebilir. Yetki ve sorumlulukların net bir biçimde

belirlenememesi, aile üyesi olan çalışanların birbiri ile ve profesyonel yöneticilerle çatışmalar yaşanmasına da sebep olabilir.

Tablo 38: İşletmede Yetki ve Sorumluluklar Açıkça Belirlenmiştir.

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	61	39,9	39,9
Kısmen Katılıyorum	69	45,1	85,0
Katılmıyorum	5	3,3	88,2
Kısmen Katılmıyorum	2	1,3	89,5
Fikrim Yok	16	10,5	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 39’da işletmede kararların çalışanların katılımı ile alınması görüşünde kararsız oldukları görülmektedir. İşletme sahiplerinin, çalışanların yönetimde yer almalarını çok çağdaş bulduklarını, ancak kararları kendileri tarafından alınması gerektiğini, son sözü kendilerinin söylemelerinin daha doğru olduğunu ifade etmişlerdir. Kurumsallaşmanın saydamlık unsurunun gereği olan birlikte karar almanın gereğinin bilinmesine rağmen, kurucu girişimcilerin karar almayı kontrollerini kaybedecekleri korkusuyla paylaşmak istemiyor olabilirler. Birlikte karar alma çalışanların da tecrübelerinin ve eğitimlerinin yeterli düzeyde olmasını gerektirir. İşletmelerde çalışan kişilerin eğitim düzeylerinin düşük olması, işletme sahiplerini çalışanların karar mekanizmasının dışında tutmalarına sebep olabilir. Özellikle aile işletmelerinde aile bağlarının güçlü olması ve zaman zaman işletme içinde aile içindeki rollerle işletme içindeki rollerin birbirine karışması, işletme ile ilgili kararların aile içi toplantılarda alınması, çalışanları karar mekanizmasının dışına almış olabilir.

Tablo 39: İşletmede Kararlar Çalışanların Katılımı ile Alınır

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	38	24,8	24,8
Kısmen Katılıyorum	44	28,8	53,6
Katılmıyorum	29	19,0	72,5
Kısmen Katılmıyorum	22	14,4	86,9
Fikrim Yok	20	13,1	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 40’da kurumsallaşmış işletmelerde işler düzene, bir standarda oturtulduğundan, bir sistem kurulduğundan kolaylıkla yapılır ve çalışanların kendilerine ya da diğer işlerine ayıracak yeterli vakitleri olur. Çalışmamıza katılan girişimciler kendilerinin ve yöneticilerinin örgüt dışındaki işlerine her zaman vakit ayırdıklarını ifade etmiş, ancak bu vakit ayırmanın ne anlama geldiğini anlayamayan girişimciler

fikirlerinin olmadığını ifade etmişlerdir. Çalışmamıza katılan girişimcilerin kendilerine zaman ayırabilmeleri işlerin standarda oturtulduğu ve ortaya boş vakit çıktığından değil, genel olarak örgüt içinde çalışanların dilediği zaman işlerini yapabilecek izinler verildiği biçimde değerlendirilebilir. Sosyal başarıyı sağladığı söylenebilir.

Tablo 40: İşletme Sahip ve Yöneticiler Kendi İşleri İçin Zamana Sahiptirler

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	87	56,9	56,9
Kısmen Katılıyorum	33	21,6	78,4
Katılmıyorum	9	5,9	84,3
Kısmen Katılmıyorum	2	1,3	85,6
Fikrim Yok	22	14,4	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 41’de işletmelerin dışarıdan danışmanlık hizmeti alınma konusunda sıcak davranmadıkları görülmektedir. Aile işletmelerinde aile ile işletmedeki rollerin birbirine karışması, kararların zaman zaman evlerde alınması, profesyonel yöneticilerle her şeyin paylaşılmaması, son sözü kurucu girişimcinin söylemesi gibi sebeplerle profesyonel yönetici istihdam edilmemektedir. Aile işletmelerinde hakem rolü üstlenilmesi açısından danışmanlık hizmetinin alınması önem taşımaktadır. Kurumsallaşmanın profesyonelleşme unsurunun gereğidir. Profesyonel kullanım başarısını etkilediği söylenebilir.

Tablo 41: İşletmede Dışarıdan Danışmanlık Hizmeti Alınması Kurumsallaşmayı Etkiler

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	33	21,6	21,6
Kısmen Katılıyorum	31	20,3	41,8
Katılmıyorum	62	40,5	82,4
Kısmen Katılmıyorum	7	4,6	86,9
Fikrim Yok	20	13,1	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 42’de işletmelerin sosyal sorumluluk projelerine katılmadıkları görülmektedir. İşletmelerin destekledikleri sosyal sorumluluk projelerinin içeriğinin genellikle eğitim ağırlıklı olduğu tahmin edilmektedir. Çalışmamıza katılan işletme sahipleri sosyal sorumluluk projelerinin ne anlama geldiğinden habersizdir (%17,6 Fikrim Yok). Çalışmamıza katılan işletme sahiplerinin kurum ve aile bireyleri olarak kurumsallaşmayı tam olarak sağlayamadıkları için zaman ve enerji fazlalığı ortaya

çıkmadığından sosyal sorumluluk projelerine yeteri kadar önem vermedikleri görülmektedir. Kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk unsuru gereğidir.

Tablo 42: İşletme Sosyal Sorumluluk Projelerinde Yer Almaktadır

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	32	20,9	20,9
Kısmen Katılıyorum	37	24,2	45,1
Katılmıyorum	48	31,4	76,5
Kısmen Katılmıyorum	9	5,9	82,4
Fikrim Yok	27	17,6	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 43’da girişimcilerin kendilerinden sonra işletmeyi devir alacak olan kişileri belirlemiş oldukları söylenebilir. Ancak gelecek olan neslin genç olması, hala eğitim düzeyinde olmaları, erkek evlatların çok küçük olması ya da olmamaları gibi sebeplerle gelecekteki yöneticilerin belli olmadığını, fikirlerin olmadığını belirtmiş olabilirler. Gelecekte yönetimde kimin yer alacağını önceden belirlenmesi kurumsallaşma sürecinde büyük ve olumlu bir aşamadır. İşletmelerin geleceğe yönelik plan yaptıkları, aile bireylerinin işletmenin geleceği ve örgüt kültürü konularında bilinçlendirildiği söylenebilir. Kurumsallaşmanın nesi durumu unsuru gereğidir. Gelecek nesillerin başarılı değerlendirilmesi olarak görülebilir.

Tablo 43: İşletmede Gelecekte Görev Alacak Yöneticiler Bellidir

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	74	48,4	48,4
Kısmen Katılıyorum	31	20,3	68,6
Katılmıyorum	21	13,7	82,4
Kısmen Katılmıyorum	6	3,9	86,3
Fikrim Yok	21	13,7	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 44’de işletmelerin alt birimlere ayrıldığı görülmektedir. Alt birimlere ayrılmanın maliyet ve uzmanlık gerektirdiğini düşünen girişimcilerin olumsuz yanıt verdikleri düşünülmektedir. Özellikle çalışan sayısının fazla olduğu işletmelerde alt birimlere ayrılmanın olduğu söylenebilir. İşletmelerde alt birimlere ayrılmanın

gerekliliği kabul edilirken, kurumsallaşma için gerekli olup olmadığı konusu tartışmaya açık olduğu düşünülmektedir.

Tablo 44: İşletme Faaliyet Alanına Uygun Olarak Yapısal ve İşlevsel Olarak Alt Birimlere Ayrılmıştır.

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	84	54,9	54,9
Kısmen Katılıyorum	23	15,0	69,9
Katılmıyorum	18	11,8	81,7
Kısmen Katılmıyorum	4	2,6	84,3
Fikrim Yok	24	15,7	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 45’de işletmelerde plan ve hedeflerin disiplinli bir biçimde belirlendiği söylenebilir. Stratejik planlamanın maliyetleri arttırdığını, piyasa koşullarında meydana gelen değişimlere kolay uyum sağlayamadığını düşünmelerinden ve stratejik planlama konusunda yeterli bilgi sahibi olmadıklarını düşünüyor olabilirler. Bir işletmenin amaç ve hedeflerinin olması o işletmenin kurumsallaşmasını kolaylaştırır. Çalışmamıza katılan aile işletmelerinin girişimcilerinin kurumsallaşmaya yatkın oldukları, işletmenin devamlılığının sağlanması ve kârlılığının artması, istikrarlı bir istihdam yaratabilmeleri için amaç ve hedef belirlemeleri gerekmektedir. Kurumsallaşmanın planlama unsurunun gereği olduğu söylenebilir.

Tablo 45: İşletmenin En Az Beş Yıl Sonraki Amaç ve Hedefleri Belirlenmiştir.

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	74	48,4	48,4
Kısmen Katılıyorum	35	22,9	71,2
Katılmıyorum	20	13,1	84,3
Kısmen Katılmıyorum	5	3,3	87,6
Fikrim Yok	19	12,4	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 46’da işletmelerde sorunların kurallar dahilinde çözüldüğü görülmektedir. Çalışmaya katılan girişimcilerin %56,9’unun sorunların kurallarla çözüldüğünü ifade etmesi yazılı olmasa da örgüt içinde herkesin kabul ettiği bazı konuların ve davranış biçimlerin olduğunun bir göstergesi olabilir. Bu durum işletme içinde aile bireyi olsun olmasın işletmede çalışanların örgüt kültürü ve aile değerlerine bağlı olduklarının bir sonucu olabilir. Sorunları kural ve standartlar dahilinde çözmeyi başaramayan girişimcilerin daha çok ataerkil yönetim sergiledikleri, kararların genellikle kurucu tarafından alındığı ve diğer aile bireylerinin alınan bu kararları sorgulama durumlarının bile olmadığı söylenebilir. Çalışmamıza katılan işletmelerde uygulanan kuralların yazılı

olmadığı, sadece örgüt kültüründen ve aile değerlerinden kaynaklanan kurallar olduğu düşünülmektedir. Sorunların kurallar çerçevesinde çözülmesi kurum kültürünün yerleşmesi için gerekli ama kurumsallaşma için yeterli değildir. Çünkü gerek aile üyesi olan gerekse aile üyesi olmayan yönetici ve çalışanların olaylara farklı zamanlarda farklı davranış biçimleri göstermesi standartları bir süre sonra ortadan kaldıracaktır. Bu nedenle tüm kuralların ve standartların yazılı hale getirilmesi kurumsallaşma için gereklidir. Kurumsallaşmanın otonomi unsuru gereği olduğu söylenebilir.

Tablo 46: İşletmede Yaşanan Sorunlar Kural ve Standartlar Dahilinde Çözülür

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	87	56,9	56,9
Kısmen Katılıyorum	40	26,1	83,0
Katılmıyorum	8	5,2	88,2
Kısmen Katılmıyorum	2	1,3	89,5
Fikrim Yok	16	10,5	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 47’de işletmede kurallar yazılı hale getirilmesi gerektiğini düşündükleri görülmektedir. Ancak, katılımcılar, aile anayasasının gerekli olduğunu düşünseler de uygulamada kuralların yazılı hale getirilmesini aile anayasasının gerekliliği kadar inanmamaktadırlar. Kuralların yazılı hale getirilmesini işletmeyi tek düze hale getireceğini düşünmüş olabilirler. Bunun da ötesinde yazılı kurallar bir aile meclisinin oluşturulmasını ve aile anayasasının hazırlanıp uygulanması ile mümkün olabileceğinden yazılı kurallara kontrolün kendilerinden çıkması olarak algılanıyor olabilir.

Kuralların yazılı olması kurumsallaşmanın ilk göstergelerinden biridir. Böylece, kurumsallaşmayı tam olarak sağlayamadıkları ve sağlamak istemedikleri söylenebilir. Sorunların kuralla içinde çözüldüğünü söyleyen girişimciler, bu kuralların yazılı olmadığını ifade etmektedirler. Bu durum da kuralların örgüt kültürü ve aile gelenekleri

ve değerleri ile çözüldüğünün, kurumsallaşmanın gereği olan aile anayasası ve aile meclisi kavramlarının henüz oluşturulmadığı söylenebilir.

Tablo 47: İşletmede Kural ve Standartlar Yazılı Hale Getirilmiştir

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	37	24,2	24,2
Kısmen Katılıyorum	47	30,7	54,9
Katılmıyorum	46	30,1	85,0
Kısmen Katılmıyorum	6	3,9	88,9
Fikrim Yok	17	11,1	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 48’de işletmede yönetimin hissedarlarla, yöneticilerle ve diğer aile bireyleri ile birlikte gerçekleştirilmesi gerektiği düşünölmektedir. Çalışmaya katılan girişimcilerin katılımcı yönetimi benimsedikleri ve işletme içinde tüm kararlardan herkesi sorumlu tutmayı amaç edindikleri görölmektedir. Böylece, kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık ilkesini, birlikte karar vermenin psikolojik hazzını, denetimin kolaylıkla sağlanarak tutarlılık ilkesini de yerine getirdikleri söylenebilir. Hukuki başarının sağlandığı söylenebilir. Hisse ayrımı, kâr dağıtımı, ortaklık gibi konularda anlaşma sağlandığı düşünölebilir.

Tablo 48: İşletmede Yönetim Aile Bireyleri, Hissedarlar, Çalışanlar ve Profesyonellerle Birlikte Gerçekleştirilir.

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	78	51,0	51,0
Kısmen Katılıyorum	28	18,3	69,3
Katılmıyorum	17	11,1	80,4
Kısmen Katılmıyorum	7	4,6	85,0
Fikrim Yok	23	15,0	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 49’da satışların bir önceki döneme göre arttığı görölmektedir. Çalışmaya katılan işletme sahiplerinin önceki dönem ile cari dönemi karşılaştırdıklarında düzenli bir satış artışı olduğunu ifade etmeleri başarılı bir işletme olduklarının bir göstergesidir. Kurumsallaşma unsurlarının işletme başarısına ilk etkisi kârlılık düzeylerinin artışı ile kendini göstermektedir. Bu anlamda işletmelerin satış düzeyleri, müşteri memnuniyeti,

kaliteli mal ya da hizmet sunma, pazarlama gibi konularda başarılı oldukları söylenebilir. Çıktı başarısının sağlandığı düşünülebilir.

Tablo 49: Satışlarda Artış Var

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	101	66,0	66,0
Kısmen Katılıyorum	18	11,8	77,8
Katılmıyorum	20	13,1	90,9
Kısmen Katılmıyorum	6	3,9	94,8
Fikrim Yok	8	5,2	100,0
Toplam	153	100,0	

Tablo 50’de işletmelerin yeni ürün projelerinin olduğu görülmektedir. Ancak yeni ürün konusunda zayıf olan işletmelerin de varlığı görülmektedir. Çalışmaya katılan girişimcilerin yeni ürün tasarlamada istekli olduklarını, projeler üzerinde düşündüklerini ancak pazar bulma kaygısı, kâr elde etme düşüncesi, riski alma ve yeni bir yatırıma girmenin mali ve teknik sorunları gibi sebeplerle yeni ürün projelerine girmekten kaçındıkları söylenebilir. Yenili-uyum başarısının sağlanmış olması beklenebilir.

Tablo 50: Yeni Ürün Projeleri Var

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Katılıyorum	53	34,6	34,6
Kısmen Katılıyorum	21	13,7	48,3
Katılmıyorum	17	11,2	59,5
Kısmen Katılmıyorum	41	26,8	86,3
Fikrim Yok	21	13,7	100,0
Toplam	153	100,0	

Soru formlarımızın iki ayrı ve ek bir formdan oluştuğunu daha önce belirtmiştik. Girişimcilere ve aile üyesi olmayan çalışanlara farklı ama birbirini destekleyen sorular sorduk. Girişimcileri, kaç çalışanın temsil ettiğini belirlemek için Tablo 51’de görülen sonuçları elde ettik. Tablo 51’de 50 işletmede girişimciler çeşitli sebeplerle çalışanlarına soru yöneltmemizi istemedi. Çalışanların mümkün olduğunca az çalışanına soru formu

gönderdiği, büyük işletmelerde daha fazla çalışana uygulanabildiği, soru formu gönderilecek olan çalışanın girişimci tarafından seçildiği, dolayısı ile girişimciye yakın, iyi ilişkiler içinde olan ve girişimci ile aynı fikirleri paylaşan çalışanların seçilmiş olabileceği söylenebilir.

Tablo 51: Çalışana Uygulanma Düzeyi

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1 Kişi	46	30,1	30,1
2 Kişi	29	19,0	49,0
3 Kişi	26	17,0	66,0
4 Kişi	1	0,7	66,7
5 Kişi	1	0,7	67,3
Uygulanmadı	50	32,7	100,0
Toplam	153	100,0	

4.2.4. Çalışanların İşletmelerin Kurumsallaşma ve İşletme Başarısı İlişkisinden Anladıkları ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Çalışanlara yöneltilen bu sorular, kurumsallaşma biçimlerinin ve işletme başarı biçimlerinin çalışanlarca nasıl algılandığını belirlemek amacı ile sağlamak hazırlanmıştır.

Elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

Tablo 52’de çalışanlar işleri ile ilgili konularda fikirlerinin sorulduğu belirlenmiştir. İşletme sahipleri ile bu noktada çelişkiler vardır. İşletme sahipleri karar almada çalışanlarına gerek olmadığını ifade etseler de, aslında çalışanların da fikirlerinin alınmasının iyi bir davranış biçimi olduğunu yüz yüze görüşmelerde ifade etmişlerdir. Kurucu girişimciler, otoriteyi kaybetme korkusu, profesyonellerle bilgi

paylaşmak istemememsi gibi sebeplerle çalışanlara fikirlerini sormaktan kaçıyor olabilirler.

Tablo 52: Karar Alınırken Fikrim Alınır

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	120	64,9	64,9
Hayır	58	31,4	96,2
Cevap Yok	7	3,8	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 53’da çalışanlar işletmelerinde bir aile anayasası olmadığını bildiklerini ifade etmişlerdir. Aile anayasasının yazılı olması ya da yazılı olmaması önemsenmemiştir. Bulgulara göre işletmede aile anayasasının olmaması yazılı kuralların da olmadığı olarak anlaşılabilir.

Tablo 53: İşletmede Aile Anayasası Olduğunu Biliyorum

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	56	30,3	30,3
Hayır	120	64,9	95,1
Cevap Yok	9	4,9	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 54’de çalışanların izinlerinin kurallara bağlı olarak düzenlendiği görülmektedir. Kurumsallaşmanın en önemli göstergelerinden biri de işlerin düzene bağlı, kurallara göre işlemesi gerekmektedir. İzinlerin bir kurala bağlı olarak kullandırılması da kurumsallaşmanın bir göstergesidir. Buna göre işletme sahipleri yazılı olmayan kuralları kendi içlerinde belirlemiş, standartlar koymuş, ancak bunları çalışanları ile paylaşmamıştır. Bu durumda işletme içinde kurallardan, standartlardan sağlıklı bir örgütsel yapının kurulamadığının bir göstergesi olabilir. İzinler doğrudan işletmenin üretim ve diğer faaliyetlerinin düzeyini etkileyen bir unsur olduğundan, bu özlük hakkın bir program içinde kullandırılması olağandır. Ancak önceki sorularda sorunların yazılı kurallar çerçevesinde çözümlenemediği sonucuna dayanılarak, sadece

izinlerin kurallara bağlanması kurumsallaşma ve yazılı kuralların varlığını göstermeye yetmemektedir.

Tablo 54: İzinler Kurallara Bağlı Düzenlenmez

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	53	28,6	28,6
Hayır	122	65,9	94,6
Cevap Yok	10	5,4	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 55’de çalışanların işletmelerinde dışarıdan danışmanlık hizmeti almadıkları görülmektedir. İşletmelerin genel olarak dışarıdan danışmanlık hizmeti alımına, kullanımına olumlu baktıkları söylenemez. Çalışmaya atılan girişimcilerin de dışarıdan danışmanlık alınması konusuna sıcak bakmamaları, aile işletmelerinin içine kapalı, bilgileri aile sırrı gibi gören dolayısıyla başkaları ile paylaşmayı mahremiyet sayan bir yapıyla örtüşmektedir. Dışarıdan danışmanlık hizmeti alınması girişimciler tarafında da kabul gören bir kurumsallaşma unsuru değildir. Oysa kurumsallaşmanın temel unsurlarından biri profesyonellerin örgüt içinde kullanımını sağlamaktır. Bu durumda çalışanla da işletmelerde danışmanlık hizmeti alınmadığını onaylamaktadırlar. Profesyonelleşme unsurunu ve profesyonel kullanım başarısını etkileyebilir.

Tablo 55: Danışmanlık Hizmeti Alındığını Biliyorum

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	54	29,2	29,2
Hayır	127	68,6	97,8
Cevap Yok	4	2,2	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 56’da çalışanların işletme içinde çatışmalar yaşadığını bildikleri görülmektedir. Ancak bu konuda tam olarak açıklama yapmak istemedikleri söylenebilir. Bu da aile işletmelerinin sadece işletme sahiplerince değil, çalışanlarınca da kapalı bir örgüt olduğunun bir göstergesidir. Çalışanlar, işletme içinde yaşananları dışarıya vurmadan kaçınmaktadırlar. Çalışanların aynı işletmede çalışma süreleri ile bu soru birlikte değerlendirildiğinde, çalışma süresi 8-10 yıl arasında olan çalışanların çatışmaların daha rahat fark edildiğini, ancak bu süre arttıkça çatışmaların olağan bir durum gibi görüldüğünü ve 8 yıldan az çalışanların ise işletme ve aile sırrı, başkaları ile

paylaşmama, işten çıkarılma korkusu gibi sebeplerle çatışmaları fark etmedikleri ya da görmedikleri söylenebilir. Duygusal başarıyı etkileyebilir.

Tablo 56: Aile Bireyleri Arasında Çatışmalar Yaşandığını Biliyorum

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	86	46,5	46,5
Hayır	78	42,2	88,6
Cevap Yok	21	11,4	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 57’de çalışanların kararların tek aile üyesi tarafından alınmadığı görülmektedir. Ancak çalışanların bu konuda tam zıt düşünenlerin oranı da az değildir. Yetki ve sorumlulukların devri konusunda işletme sahiplerinin açık olduklarını, her ne kadar merkezîyetçi bir yönetim anlayışları olsa da, bunun kırılması için çalışmalar yapıldığını yüz yüze görüşmelerde belirtmişlerdir. Kararların tek kişi tarafından alınmaması, karar almada herkesin müdahalede bulunduğu bir göstergesi olarak da değerlendirilebilir. Hukuki başarıyı etkilediği söylenebilir.

Tablo 57: Kararlar Tek Aile Üyesi Tarafından Alınır

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	79	42,7	42,7
Hayır	99	53,5	96,2
Cevap Yok	7	3,8	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 58’de çalışanların gelecek dönemlerde işletmenin başına kimin geçeceğini belli olduğunu ve bu konuda kişi ya da kişilerin yetiştirilmeye çalışıldığını ifade ettikleri görülmektedir. Çalışanlar, gelecekte işletmenin yönetimine kimin geçeceğini işletme sahiplerine göre daha kesin tahmin edebilmektedirler. Çünkü çalışanlar işin erkek evlat tarafından yönetileceği konusunda emindirler. Çünkü çalışanlar, yönetimde beceri sahibi olmak, yetenek gibi davranış biçimlerini ve bu davranışların hangi evlatta bulunduğu ile ilgilenmezler. Bu nedenle işletme sahipleri

karar verme konusunda çalışanlara göre daha az kesin konuşmakla birlikte kısmen gelecek neslin yetiştirildiğini ifade eden işletme sahipleri de az değildir.

Tablo 58: Gelecek Nesillerin Yetiştirilmesi İçin Çaba Gösterilir

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	164	88,6	88,6
Hayır	14	7,6	96,2
Cevap Yok	7	3,8	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 59’da çalışanlara göre kurucu girişimcinin ayrılmasından sonra işletmeyi kimin yöneteceğini belli olduğu düşünülmektedir. Bu ifade, gelecek nesillerin yetiştirilmesi için çaba sarf edildiğini ve gelecekte kimin işletme yönetiminde yer alacağını belirlemesi konusundaki netliği ortaya koyuyor. Girişimciler, kendi içlerinde gelecekte yöneticiyi belirlemeye çalışırken, aslında aile ile bağı olmayan çalışanlar yöneticinin kim olacağını tahmin edebildikleri söylenebilir. Bunun sebepleri, girişimcilerin gelecekteki yöneticileri işletmeye uzun yıllardan beri sürekli getirmesi, yönetici adayının tüm toplantılara katılması ve girişimci ile birlikte işletme içinde bulunması, zaman zaman basit kararlara imza atması olabilir.

Tablo 59: Kurucu Girişimden Sonra Kimin Başa Gececeği Bellidir

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	146	78,9	78,9
Hayır	32	17,3	96,2
Cevap Yok	7	3,8	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 60’da çalışanların kime karşı sorumlu olduklarını bildikleri görülmektedir. Çalışanlar, işe alım sırasında yazılı olmasa da kime karşı sorumlu olduklarının kendilerine belirtildiği ifade edilmiştir. Girişimciler, aile bağı olan yöneticiler kendi içlerinde yetki ve sorumluluk, görev dağılımı, işbölümü gibi konularda sıkıntılar ve müdahaleler yaşarken, çalışanlarına bu konularda sıkıntılarını yansıtmadıkları söylenebilir. Çünkü bu tür sıkıntıların çalışanlara yansıtılması, atıl işgücü, verimsiz üretim, motivasyon bozukluğu, güvensizlik ve maliyetlerin artmasına sebep olacağı düşüncesi ile girişimcilerin dikkatli oldukları söylenebilir. Özellikle işletme içinde kararların tek aile üyesi tarafından alınması da çalışanların kime karşı sorumlu

olduğunun açıklanmasına yetebilir. Kültürel güç unsurunu ve yetki-sorumluluk başarısını etkilediği söylenebilir.

Tablo 60: Kime Karşı Sorumlu Olduğumu Biliyorum

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	169	91,4	91,4
Hayır	11	5,9	97,3
Cevap Yok	5	2,7	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 61’de çalışanlar sorunları tek kişiden bilgi alarak çözebildikleri görülmektedir. Buna göre kararlar tek aile üyesi tarafından alınmaz, pek çok kişi kararlara müdahale eder, çoğulcu yönetim adına ama çalışanlar kime karşı nasıl sorumlu olduklarını bilirler. Çalışanların teke kişiden bilgi alarak sorunları çözebilmesi kurumsallaşmanın tutarlılık unsurunun bir gereğidir. Eğer çalışanlar sorunları bu biçimde çözebiliyor ve işletme içinde bir tutarlılık varsa, işletme başarı biçimlerinden olan yetki ve sorumlulukların dengeli kullanımı açısından da işletmenin başarıyı sağladığı söylenebilir.

Tablo 61: Sorunları Tek Kişiden Bilgi Alarak Çözebilirim

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	153	82,7	82,7
Hayır	27	14,6	97,3
Cevap Yok	5	2,7	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 62’de çalışanların kimse birbirinin yetki ve sorumluluk alanına müdahale etmediği görülmektedir. Bir işletmede çalışanların yetki ve sorumluluklarına müdahale etmemek o işletmede işbölümü, iş tanımlamaları ve iş planlarının işletildiğini ve etkin

bir biçimde kullanıldığının bir göstergesi olabilir. Bu durum da kurumsallaşmak için istenen bir durumdur.

Tablo 62: Kimse Birbirinin Yetki Ve Sorumluluk Alanına Müdahale Etmez

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	148	80,0	80,0
Hayır	31	16,8	96,8
Cevap Yok	6	3,2	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 63’de çalışanların yaptıkları işlere birden fazla aile üyesinin karışmadığı görülmektedir. Çalışanların birbirlerine olan desteği ise işletme, örgüt kültürünün bir gereği olarak değerlendirilebilir. Bu da kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyeceği gibi, sosyal başarıyı da beraberinde getirecektir.

Tablo 63: Yaptığım İşe Birden Fazla Aile Üyesi Karışır

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	55	29,7	29,7
Hayır	128	69,2	98,9
Cevap Yok	2	1,1	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 64’de çalışanlar aile üyesi olmayanların işletme içinde yetki ve sorumluluk almadıkları görülmektedir. Aile üyesi olmayanlara özellikle kurucu girişimci tarafından yetki ve sorumluluk verilmemekte, profesyonel kullanılmaktan çekindikleri, aile bağı olan kişilere yönetimde yer verildiği söylenebilir. Çünkü işletme sahipleri çalışanların karar almada fikirlerinin sorulmasını güzel bir uygulama olarak görürler de, işletmelerinde bu davranış biçimini uygulayacak kadar cesur değiller. Son kararı kendilerinin vermelerinin daha doğru olduğunu savunmaktadırlar. Dışarıdan danışmanlık hizmetlerinde bulunulması, profesyonellerin istihdam edilmesi ve bunların yönetimde etkin bir biçimde kullanılması kurumsallaşma düzeyini artırır. Bu da işletmenin profesyonel kullanım başarısını yani işletme başarısını yükseltir. Aile üyesi olmayan yöneticilerin işletme içinde etkin bir biçimde kullanılmasını gerekli kılar. Aile üyesi yöneticilerin işlerini kaybetme korkuları ile kararlara katılmaları, sorumluluk

alamamaları, karar verememeleri işletmelerin kurumsallaşmasını olumsuz yönde etkileyecektir.

Tablo 64: Aile Üyesi Olmayan Yöneticiler Yetki Ve Sorumluluk Sahibidirler

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	66	35,7	35,7
Hayır	116	62,7	98,4
Cevap Yok	3	1,6	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 65’de çalışanların işletmede toplantılar yapıldığını ifade ettikleri görülmektedir. Aile üyesi olmayan çalışanlar toplantılara çağrılıyor ancak onlara yetki ve sorumluluk verilmiyor, karar almada etkili değiller. İşletmelerde toplantıların yapılması kurumsallaşmanın saydamlık unsurunun bir gereğidir. İşletmelerin çalışanlar açısından saydam oldukları söylenebilir. Bu saydamlık işletmede yenilik-uyum ve işlevsel başarı olarak karşımıza çıkmakta ve işletmeyi başarılı yaptığı söylenebilir.

Tablo 65: Toplantılar Yapılır

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	144	77,8	77,8
Hayır	38	20,5	98,4
Cevap Yok	3	1,6	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 66’da çalışanlara göre ürün kalitesinin yüksek olduğu görülmektedir. İşletmelerin planlama, tutarlılık gibi kurumsallaşma unsurlarını sağladıkları ve bunun sonucunda da çıktısı başarıyı elde ettiği söylenebilir. İşlevsel başarının varlığı söz konusu olabilir.

Tablo 66: Ürün Kalitesi Yüksek

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	121	65,4	65,4
Hayır	42	22,7	88,1
Cevap Yok	22	11,9	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 67’de satış hacminin önceki döneme göre arttığı görülmektedir. İşletmenin önceki dönemlere göre kârlılıklarını arttırmaları kârlı bir işletme olduklarını ve devamlılıklarının sağlanması ve amaç ve hedeflerinin ulaşılmasında doğru yolda

oldukları söylenebilir. Kârlı olan işletmelerde, işletme içi finansal krizlerin yaşanmaması, diğer sorunların da daha az etkili olmasına sebep olabilir. Çalışanlar ücretlerini, hissedarlar kârdan paylarını, aile bireyleri ise harcamalarını önceden belirlenen plan içinde gerçekleştirdiklerinden daha az sıkıntı yaşanır. Bu durumda işletme duygusal başarıyı da çıktı başarıyı da sağladığı söylenebilir.

Tablo 67: Satış Hacmi Geçen Döneme Göre Arttı.

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	141	76,2	76,2
Hayır	41	22,2	98,4
Cevap Yok	3	1,6	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 68’de işletmenin piyasaya yeni ürün sürme düşüncesinde olduğunu bildikleri görülmektedir. Yenilik ve uyum başarısının sağlanmaya çalışıldığı düşünülebilir. Bulgulara göre işletmede iş akış planlarının yeni projelere göre yenilenmesi, ürün yelpazesinin genişletilmesi ve ürün farklılaşmasının gerçekleştirilmiş olması beklenebilir. Bu konularda çalışmakta olan aile işletmelerin yenilik ve uyum başarısını sağlayarak toplam işletme başarısına katkıda bulunabileceği söylenebilir.

Tablo 68: Piyasaya Sürmek İçin Yeni Ürün Projeleri Var

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	105	56,8	56,8
Hayır	67	36,2	93
Cevap Yok	13	7,0	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 69’da işletmelerin çevre ile uyum içinde oldukları görülmektedir. İşletmelerin sosyal başarıyı sağladıkları söylenebilir. Çevre ile sorunsuz yaşanması, uyum içinde olunması kurumsallaşma sürecini olumlu etkiler. Böylece toplam işletme başarısı için gerekli olan sosyal başarı da sağlanmış olabilir.

Tablo 69: İşletme Çevreyle Uyum İçindedir

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	118	63,8	63,8
Hayır	43	23,2	87,0
Cevap Yok	24	13	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 70’de çalışanların işletmelerin sosyal sorumluluk konusunda çalıştıklarını ancak çok da etkin olmadıkları görülmektedir. Sosyal sorumluluk kavramını bilmedikleri, düşünülebilir. Çalışanların bu konuda girişimcilerden daha duyarsız

olmaları ise beklenen bir sonuç olabilir. Sosyal sorumluluk projelerinde yer almaları açısından çalışanlara göre başarısız oldukları söylenebilir.

Tablo 70: İşletme Sosyal Sorumluluk Projelerinde Yer Alır

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	83	44,9	44,9
Hayır	78	42,1	87,0
Cevap Yok	24	13	100,0
Toplam	185	100,0	

Tablo 71’de işletme ile ilgili konuların çalışanlarla paylaşılmadığı görülmektedir. Bu durum çalışanların fikirlerinin alınmadığı durumunu da desteklemektedir.

Tablo 71: Sonuçlar Paylaşılır

Değerler	Sıklık	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	76	41,1	41,1
Hayır	101	54,6	95,7
Cevap Yok	8	4,3	100,0
Toplam	185	100,0	

Sıklık analizinde elde edilen bulgular varyans analizleri ile ayrıntılı olarak tekrar değerlendirilecektir.

4.2.5. Kurucu Girişimci/Yöneticiler ve Çalışanlar Tarafından Kurumsallaşma Biçimlerinin ve İşletme Başarı Biçimlerinin Önem Derecelerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler

Bu bölümde kurumsallaşma biçimleri ve işletme başarı biçimlerinin kurucu girişimci/yönetici ve çalışanlar tarafından önem sıralarının belirlenmesine yönelik sorulara ait bulgu ve değerlendirmeler ele alınmıştır. Amacımız, kurumsallaşma biçimleri ve işletme başarı biçimlerinin kurucu girişimci/yönetici ve çalışanlar gözüyle önem sıralamalarında farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmektir.

Girişimci/yönetici ve çalışanların bu sorulara verdiği cevapların %50 ve üzeri kurumsallaşma biçimlerinin önemsendiği, %50 ve altı için kurumsallaşma biçimlerinin yeterince önemsenmediği şeklinde değerlendirilmiştir.

Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurucu girişimci/yöneticileri ve çalışanların gözü ile kurumsallaşma biçimlerinin önem sıralaması ve karşılaştırılması aşağıdaki tabloda verilmiştir. Kurucu girişimci/yöneticiler (EK-9) ve çalışanlarına

yöneltilen hangi soruların hangi kurumsallaşma biçimini ölçtüğü EK-10'da gösterilmiştir.

Tablo 72: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Kurucu Girişimci/Yöneticilerinin ve Çalışanların Gözüyle Kurumsallaşma Biçimlerinin Önem Sıralaması ve Karşılaştırılması

Önem Sırası	Girişimci/Yöneticilerde Öncelik Sırası	Kurumsallaşma Biçimlerinin Düzeyi		Önem Sırası	Çalışanlarda Öncelik Sırası	Kurumsallaşma Biçimlerinin Düzeyi	
		Sıklık	(%)			Sıklık	(%)
1	Tutarlılık	100	65,3	1	Kültürel Güç	169	91,4
2	Otonomi	88	57,5	3	Tutarlılık	153	82,7
3	Kültürel Güç	81	52,9	4	Otonomi	148	80,0
4	Saydamlık	77	50,3	6	Formalleşme	122	65,9
5	Formalleşme	62	40,5	7	Sosyal Sorumluluk	83	44,9
6	Profesyonelleşme	59	38,5	8	Saydamlık	76	41,1
7	Sosyal Sorumluluk	51	33,3	9	Profesyonelleşme	54	29,2

Girişimcilere göre sahibi oldukları veya yönettikleri aile işletmeleri tutarlılık (%65,3), otonomi (%57,5), kültürel güç (%52,9) ve kısmen saydamlık (%50,3) gibi kurumsallaşma biçimlerini önemsedikleri görülmektedir. Formalleşme (%40,5), profesyonelleşme (%38,5) ve sosyal sorumluluk (%33,3) gibi kurumsallaşma biçimlerini ise yeterince önemsemedikleri anlaşılmaktadır.

Çalışmamıza katılan aile işletmelerinin çalışanlarının kurucu girişimci/yöneticilere göre kurumsallaşma biçimlerinin önem sıralamasında daha iyimser oldukları görülmüştür. Çalışanlara göre kültürel güç (%91,4), tutarlılık (%82,7), otonomi (%80,0) ve formalleşme (%65,9) gibi kurumsallaşma biçimlerinin en fazla önemsendiği belirlenmiştir. Sosyal sorumluluk (%44,9), saydamlık (%41,1) ve profesyonelleşme (%29,2) gibi kurumsallaşma biçimlerinin yeterince önemsenmediği tespit edilmiştir.

Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurucu girişimci/yöneticileri ve çalışanları aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini zayıf olarak değerlendirmektedirler. Ancak çalışanların kurucu girişimci/yöneticilere göre daha güçlü ve kesin değerlerle kurumsallaşma biçimlerini sıraladıkları görülmektedir. Bunun nedeni kurucu girişimci/yöneticilerin kendi içlerinde karar veremediği, sorunlar yaşadığı durumlar olsa da çalışanlara ve diğer üçüncü kişilere birlik mesajı vermelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Kurumsallaşmanın tutarlılık biçimi en az “Fikrim Yok” yanıtı (%1,9) alan ve “Katılıyorum” yanıtı (65,3) en fazla alan kurumsallaşma biçimidir. Katılımcıların işletmelerinde ilk aradıkları kurumsallaşma biçiminin tutarlılık olduğu ve katılımcıların tutarlılıktan ne anlaşılması gerektiğini anladıkları söylenebilir. Araştırmamıza katılan kurucu girişimci/yöneticilerin en fazla “Fikrim Yok” yanıtını %12,4’ünün (19 Kişi) saydamlık, %13,7’sinin (21 Kişi) sosyal sorumluluk olarak belirttikleri görülmüştür. Bu durum katılımcıların sosyal sorumluluk ve saydamlık kavramlarını tam olarak anlaşılmadığı sonucuna varılabileceği gibi, aile işletmelerinin dışa kapalı olma özellikleri ve genel olarak işletmelerin çevre ile olan ilişkilerinin zayıf olmasından da kaynaklanabilir.

Çalışmada aile işletmelerinin kurucu girişimci/yöneticilerine yöneltilen sorulara ait bulgular EK-11’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tutarlılık. Aydın ilinde faaliyette bulunan işletmelerin kurucu girişimci/yöneticilerine göre işletmelerinin amaçları ile eylemleri arasında uyum bulunmaktadır. İş süreçleri ve örgüt yapıları arasında denge daima sağlanmaya çalışılmaktadır. İşletmede çalışanlara ve müşterilere verilen sözler daima tutulmaktadır. İşletme içinde benzer konulara benzer tepkiler verilmekte, amaçlara uygun kararlar almaktadırlar. İş süreci ve çalışanların iş yeterliliği arasında uyum olduğu, faaliyetlerin dış denetçilerle denetlendiği, ödül ve ceza politikalarının aile üyesi olsun olmasın herkese aynı biçimde uygulandığı, sektöre ait genel özellikleri taşıdıkları söylenebilir.

Otonomi. Aydın ilinde faaliyette bulunan işletmelerin kararların tüm birimlerin temsil edildiği ortamlarda alınması, mesleki ilke ve değerlere uygun faaliyet gösterilmesi, profesyonellerin ve aile üyesi olmayan diğer yöneticilerin karar alma mekanizmasında etkin bir biçimde yer aldıkları düşünülebilir.

Kültürel Güç. Aydın ilinde faaliyette bulunan işletmelerin çalışanlar arası anlaşmaların sağlanabildiği, iş yapmanın tekniklerinin açıkla belirlendiği, farklı birimlerin oluşturulduğunu ve bu birimlerin işletmenin genel amaçlarını kabul ettiği, ortak amacın belirlendiği ve kabul gördüğü, bağlılık kültürünün olduğu ve ortaya çıkan çatışmalardan yeni deneyimler kazanmayı bildikleri söylenebilir. Kültürel gücün güçlü olduğu işletmelerde gelecek nesillere aktarımın çok daha kolay olduğu söylenebilir.

Saydamlık. Aydın ilinde faaliyette bulunan işletmelerin standartlara uygun çalışıp çalışmadıkları konusunda zaman zaman başarısız oldukları ve bir standart oluşturamadıkları görülmüştür. Aile işletmelerinin standart, kalite dendiğinde mal ya da

hizmetin kalitesi anlaşılmakta, toplam kalite yönünden zayıf oldukları ve üzerinde tam olarak çalışmadıkları söylenebilir. Elde edilen bilgiler ya da işletme kararlarının paydaşlar denilen işletmeye ilgi duyan herkesle paylaşılıp paylaşılmaması konusunda kararsız kaldıkları, hangi durumlarda paylaşılması gerektiğini belirleyemedikleri görülmektedir. Aile değerleri ile işletme değerlerinin net olarak ayrılamadığı söylenebilir. İnsan yönelik iyileştirmelerin yapılmadığı, örgütle ilgili kurumsal ahlâki değerlerinin olmadığı düşünülebilir. İşletme sahipleri ve girişimciler bu konuda aynı fikri paylaşmaktadırlar.

Formalleşme. Aydın ilinde faaliyette bulunan işletmelerin yazılı kuralların olmadığı, iş akış şemalarının, organizasyon şemalarının, iş planlarının bir çalışma el kitabında toplanmadığı, alt birimlere ayrılma konusunda başarısız oldukları söylenebilir. Çalışanlar, girişimcilere göre daha formal bir yapıya sahip olduklarını düşünmektedir. Formalleşme ile birlikte planlamanın da işletme içinde geliştiği görülebilir.

Aydın ilinde faaliyette bulunan işletmelerin geleceğe yönelik planlar yapmadıkları, bütçelemelerde bulunmadıkları söylenebilir. Bunun sebebi genellikle özkaynaklarla çalışmaları olabilir. Çünkü yabancı kaynak için düzenli geri ödeme planı olmaması işletmeleri plan ve bütçeleme yapmamalarına neden olabilir. Kesin ve belirlenmiş amaçlarının olmaması işletmeleri günün koşullarına göre karar almalarına sebep olmakla birlikte, gelecek nesillerin daha ilk yıllardan itibaren etkin bir biçimde kullanılmalarına ve değerlendirilmelerine, yetiştirilmelerine engel olabilmektedir. Çalışanlar, girişimcilere göre daha planlı ve programlı çalışıldığını düşünmektedirler.

Profesyonelleşme. Aydın ilinde faaliyette bulunan işletmelerin işe uygun personel alınmadığı, profesyonellerin yol haritası belirlediğini ama karar alma mekanizmasında yer almadıkları gibi belirlenen politikaların işletme sahiplerince sürekli delindiğini, uzmanlaşmanın olmadığını düşünebiliriz. İşe alımlarda işletme sahiplerin kararlarının etkili olduğunu ve profesyonellere istihdam edilecek personel hakkında söz hakkı verildiği, ödüllendirmelerin motive edici yönünün zayıf olduğu söylenebilir. İşletme sahipleri ve girişimciler bu konuda aynı fikri paylaşmaktadırlar.

Sosyal Sorumluluk. Aydın ilinde faaliyette bulunan işletmelerin sosyal değerlere uygun davranılmadığını, etik ve sektör kurallarına uyulmadığını, açık olunmadığını, sonuçların sorumluluklarının üstlenilmediğini, kontrolün güç ya da zayıf olduğunu söyleyebiliriz. İşletme sahipleri ve girişimciler bu konuda aynı fikri paylaşmaktadırlar.

AD-1: Kurumsallaşma biçimleri aile işletmelerinin kurumsallaşmasında etkilidir.

Bu araştırma denencemiz desteklenmiştir. Çalışmamıza katılan işletmelerde çalışan ancak aile üyesi olmayan çalışanların görüşleri ile aile işletmelerinin sahipleri olan girişimcilerin görüşlerinin örtüşmekle birlikte, çalışanların girişimcilere göre daha iyimser oldukları görülmektedir. Girişimcilere göre tutarlılık, otonomi, kültürel güç ve kısmen saydamlık gibi kurumsallaşma biçimlerinin en önemlileri iken çalışanlara göre kültürel güç, tutarlılık, otonomi ve formalleşme gibi kurumsallaşma biçimlerinin en önemli oldukları daha kuvvetli bir biçimde belirtilmiştir. Ayrıca çalışanların kurumsallaşma biçimlerini önem sırasına koyarken daha güçlü ifadelerde buldukları ve daha net oldukları önem derecesi oranlarının %65,9 üzerinde olduğundan anlaşılmaktadır. Girişimciler bu kadar net ifadelerde bulunamamaktadırlar.

Girişimciler kendi içlerinde, yönetimde kurumsallaşma düzeylerinin düşük olduğu ancak bunu çalışanlarına yansıtmadığı söylenebilir. Özellikle profesyonelliğin ve saydamlığın olmamasından dolayı çalışanlara sorunlar yansıtılmadığından, çalışanlar açısından işletmeleri girişimcilere göre daha kurumsal görünmektedir. Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde toplam kurumsallaşma düzeylerinin zayıf olduğunu ancak, çalışanların girişimcilere göre işletmelerini daha kurumsal gördükleri ortaya çıkmaktadır.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmanın işletme başarısına olan etkisini daha sağlıklı tespit edebilmek için ise aynı başarı biçimleri aile işletmelerinde çalışan ve girişimci ile kan bağı olmayan çalışanlar açısından da ölçülmüştür. Çalıştıkları işletmelerinin kurumsallaşmasının işletme başarısına olan etkilerinin belirlenmesi yönünde çalışanlara yöneltilen bazı sorularla (EK-9 ve EK-10) ölçülmeye çalışılmıştır.

Sahibi oldukları işletmelerin kurumsallaşmalarının işletme başarısına etkisini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan girişimci/yönetici ve çalışanların bu sorulara verdiği cevapların %50 ve üzeri kurumsallaşmanın işletme üzerinde etkisinin yüksek, %50 ve altı için başarının zayıf olduğu biçiminde değerlendirilmiştir. Tüm başarı ölçütlerinin yüksek olduğu durumda ise toplam başarı sağlanmış olması beklenmektedir.

Kurumsallaşmanın örgütsel olan işletme başarısına olan etkisinin ne düzeyde olduğu ile ilgili olarak kurucu girişimci/yöneticiler ve çalışanlara ait bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Çalışmamıza katılan aile işletmelerinin kurucu girişimci/yöneticilerinin kurumsallaşma biçimlerinin önce çıktı başarısına (%71,9), sonra işlevsel başarıya (17,0), en son yenilik-uyum başarısına (%11,1) katkıda bulunduğunu belirttikleri görülmüştür. Çalışanlar ise kurumsallaşmanın önce işlevsel başarıya (%76,2), sonra çıktı başarısına (%19,0), en son yenilik-uyum başarısına (%4,8) katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 73: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Girişimciler ve Çalışanlar Gözüyle Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Etkilerinin Önem Sıralaması

Önem Sırası	Girişimci/ Yöneticilerde Öncelik Sırası	Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Etkisi		Önem Sırası	Çalışanlarda Öncelik Sırası	Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Etkisi	
		Sıklık	(%)			Sıklık	(%)
1	Çıktı Başarısı	110	71,9	1	İşlevsel Başarı	141	76,2
2	İşlevsel Başarı	26	17,0	2	Çıktı Başarısı	35	19
3	Yenilik-Uyum Başarısı	17	11,1	3	Yenilik-Uyum Başarısı	9	4,8
TOPLAM		153	100,0	TOPLAM		185	100,0

Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşmalarının başarıya olan etkisinin genel olarak toplam başarının sağlanamadığı görülmektedir. Kurumsallaşmanın unsurlarının ve kurumsallaşma düzeyini sağlamada işletme sahipleri ve çalışanlar arasında nasıl farklılıklar gözlemlenmişse, kurumsallaşmanın işletme başarısı üzerinde de toplam başarının sağlaması konusunda da aynı ama farklı biçimlerde farklılıklar gözlemlenmiştir.

Çıktı Başarısı. Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerin kurucu girişimci/yöneticilerine göre kurumsallaşma faaliyetleri işletmelerin sektör içinde pazar payının yükselmesine, cirosunun artmasına neden olmaktadır. İşletmelerin satış hacminin artması, yeni ürün projelerinde yer aldıkları söylenebilir. Üretilen mal ya da hizmetin kalitesinin yüksek olduğu düşünülebilir. Müşteri memnuniyetinin artan bir hızla geliştiği söylenebilir. Çalışanlara göre çıktı başarısı ikinci derecede etkilenen bir örgütsel başarı biçimidir.

İşlevsel Başarı. Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurucu girişimci/yöneticilerine göre işletmelerin başarısını kârlılık, yatırımın getirisi ve varlıkların getiri düzeyi beklenen kadar yüksek değildir. İşlevsel başarının kurumsallaşmadan etkilenme derecesi ortadır. Üretilen mal ya da hizmetin maliyetlerinin azaltılması, yeni ürün geliştirme çalışmalarına yeterince önem verilmemektedir. Çalışanlara göre işlevsel başarı kurumsallaşmadan sağlanan en önemli örgütsel başarı biçimi olduğu görülmektedir.

Yenilik-Uyum Başarısı. Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurucu girişimci/yöneticilerine göre işletmelerin ürün yelpazesinin çeşitliliği, ürün farklılaştırması, yeni ürün sayısı, iş akış planlarının oluşu ve yenilenmeleri gibi konularda yetersiz kaldıkları ancak çalışanlarına yapılacak işlerin düzenli ya da düzensiz biçimde bile olsa zamanında ve sorunsuzca bildirdikleri söylenebilir. Piyasaya yeni ürün projesi sunma konusunda zayıf oldukları görülmektedir. Çalışanlara göre de kurumsallaşmanın en az etkilediği örgütsel başarı biçimi yenilik-uyum başarısı olarak belirlenmiştir.

Çalışmamıza katılan kurucu girişimci/yöneticilere göre örgütsel olmayan başarı biçimleri katkısı en büyük olandan en az olana göre yetki-sorumluluk başarısı (%29,5), hukuksal başarı (%21,5), sosyal başarı (%17,0), profesyonelleri kullanma başarısı (%13,7), duygusal başarı (%11,1), gelecek nesilleri kullanma başarısı (%7,2) ve en az başarılı görülen örgütsel olmayan başarı biçiminin aile anayasasının kullanım başarısı (%0) olarak belirlenmiştir.

Çalışanlara göre ise işletmeler örgütsel olan başarı biçimlerinden çıktı başarısında kurumsallaşmanın katkısının büyük, işlevsel başarıda orta, yenilik-uyum başarısında ise yeteri kadar katkının olmadığı görülmektedir. Örgütsel olmayan başarı biçimlerinde ise kurumsallaşmanın sırası ile etkisi en büyük olandan en az olana göre yetki-sorumluluk başarısı (%28,6), duygusal başarı (%22,7), gelecek nesilleri kullanma başarısı (%18,4), sosyal başarı (%11,3), hukuksal başarı (%10,8), profesyonelleri kullanma başarısı (%8,2) ve katkının hiç olmadığı aile anayasasının varlığı şeklinde belirlenmiştir.

Örgütsel olmayan başarı biçimleri ile ilgili bulgular EK-12'de verilmiştir.

AD- 2: Kurumsallaşma, işletmenin başarılı olmasında etkilidir.

Bu araştırma denecemiz desteklenmiştir. Bulgulara bakıldığında Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin tüm kurumsallaşma unsurlarında ve kurumsallaşmanın işletme başarısına olan etkisinde gerekli olan ölçütleri tamamıyla sağlayamadıkları söylenebilir. Böylece toplam kurumsallaşmayı ve toplam başarıyı sağlayabildikleri söylenemez. Girişimci ve çalışan gözü ile aile işletmelerinin en zayıf oldukları başarı biçimi yenilik-uyum başarısıdır. En başarılı oldukları işletme başarı biçimi ise girişimcilere göre işlevsel başarı, çalışanlara göre ise çıktı başarısıdır.

4.2.6. Kurucu Girişimci ve Yöneticilere Göre Hangi Kurumsallaşma Biçiminin Hangi İşletme Başarısına Katkı Sağladığı ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Araştırmamıza katılan 153 aile işletmesinin kurucu girişimci/yöneticilerine hangi kurumsallaşma biçiminin hangi işletme başarısına katkı sağladığını belirlemek için iki sorudan oluşan ek soru formu hazırlanmıştır (EK-6).

İlk soruda kurumsallaşma biçimleri maddeler halinde verilmiş ve katılımcıların kavram kargaşasına düşmemeleri için gerekli açıklamalar yazılı ve sözlü olarak yapılmıştır. Verilen kurumsallaşma biçimlerinin kurucu girişimci/yöneticilerin aile işletmesinde ne kadar önemli olduklarını beşli likert ölçeğine göre “Katılıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Fikrim Yok”, “Kısmen Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” biçiminde değerlendirmeleri istenmiştir.

Katılımcılara yöneltilen ek soru formunda yöneltilen ikinci soruda kurumsallaşma biçimleri ve işletme başarı biçimleri maddeler halinde verilmiş ve kurucu girişimci/yöneticilerin kavram kargaşasına düşmemeleri için gerekli açıklamalar yazılı ve sözlü olarak yapılmıştır. Katılımcıların verilen kurumsallaşma biçimlerinin işletme başarı biçimlerinden hangisine en fazla katkı sağladıkları sorulmuş ve bu katkıyı birden beşe kadar verilen değerlendirmeler ile puanlamaları istenmiştir. Buna göre; 5 Puan “Katkısı En Yüksek”, 4 Puan “Katkısı İyi”, 3 Puan “Katkısı Orta”, 2 Puan “Katkısı Zayıf” ve 1 Puan “Katkısı Yok” olarak puanlanmıştır.

EK-11’de kurumsallaşma biçimlerinin kurucu girişimci/yöneticilerin aile işletmelerinde ne kadar önemli oldukları ile ilgili bulgular ayrıntılı olarak verilmiştir. Tablo 74’de de değerlendirilmesi yapılmıştır.

Hangi kurumsallaşma biçimlerinin hangi işletme başarı biçimlerine katkı sağladığı ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 74 : Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Kurucu Girişimci/Yöneticilerin Kurumsallaşma Biçimlerinin İşletme Başarı Biçimlerine Olan Etkisi

KURUMSALLAŞMA BİÇİMLERİ	ÇIKTI BAŞARISI		İŞLEVSSEL BAŞARI		YENİLİK- UYUM BAŞARISI	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
1- TUTARLILIK	73	47,7	39	25,4	28	18,3
2- OTONOMİ	105	68,6	18	11,7	21	13,7
3- KÜLTÜREL GÜÇ	96	62,7	21	13,7	18	11,7
4- SAYDAMLIK	94	61,4	31	20,2	12	7,8
5- FORMALLEŞME	108	70,5	30	19,6	4	2,6
6- PROFESYONELLEŞME	106	69,2	15	9,8	22	14,3
7- SOSYAL SORUMLULUK	83	54,2	28	18,3	17	11,1

Çıktı başarısına katkı sağlayan en güçlü kurumsallaşma biçiminin formalleşme olduğu görülmektedir. Çıktı başarısını en az katkıyı tutarlılık yapmaktadır. İşlevsel başarıya en fazla katkıyı sosyal sorumluluk, en az katkıyı otonomi yapmaktadır. Yenilik-uyum başarısına en fazla katkıyı tutarlılık, en az katkıyı formalleşme ve profesyonelleşmenin yaptığı belirlenmiştir.

Kurumsallaşma biçimi olan formalleşme çıktı başarısına, kurumsallaşma biçimi olan tutarlılık ise işlevsel başarıya ve yenilik-uyum başarısına katkıda bulunduğu görülmektedir. Verilere göre kurumsallaşmanın tüm biçimleri birlikte dikkate alınırsa işletme başarısı olarak “Çıktı Başarısı”na en fazla katkıyı sağladığı söylenebilir.

Kurumsallaşma biçimlerinin en yüksek dereceden, en düşük dereceye doğru işletme başarısına olan katkıları şöyle özetlenebilir:

Otonomi ve profesyonelleşme kurumsallaşma biçimlerinde yenilik-uyum başarısı ikinci derecede önemli katkı sağlarken, işlevsel başarıya olan katkısı daha az olduğu görülmektedir. Katılımcılar, kurumsallaşma biçimlerinin büyük ölçüde çıktı başarısına katkıda bulunduğunu belirtirken, yenilik-uyum başarısının ise kurumsallaşma biçimlerinin katkısında en az payı aldığı görülmektedir.

Bu durumda katılımcılar, kurumsallaşma biçimlerinin öncelikle örgütsel, işletme ile ilgili yönetimle ilgili kararlara katkı sağladığı (işlevsel başarı), ardından üretimle

ilgili kararlarda katkıda bulunduğu (çıkıtı başarısı) ve son olarak da çevresel faktörlerle (yenilik-uyum başarısı) ilgili katkıda bulunduğunu düşünmektedirler.

Kurumsallaşma biçimlerinin işletmenin hangi örgütsel başarıya ne kadar katkısı olduğunu gösteren ayrıntılı olarak EK-13’de verilmiştir.

Tablo 75: Kurumsallaşma Biçimlerinin İşletme Başarısına Olan Katkılarının Sıralaması

KURUMSALLAŞMA BİÇİMLERİ	İŞLETME BAŞARI BİÇİMLERİ		
Tutarlılık	Çıkıtı Başarısı (%47,8)	İşlevsel Başarı (%33,9)	Yenilik-Uyum Başarısı (%18,3)
Otonomi	Çıkıtı Başarısı (%68,6)	Yenilik-Uyum Başarısı (%19,6)	İşlevsel Başarı (%11,8)
Kültürel Güç	Çıkıtı Başarısı (%62,7)	İşlevsel Başarı (%23,6)	Yenilik-Uyum Başarısı (%13,7)
Saydamlık	Çıkıtı Başarısı (%61,4)	İşlevsel Başarı (%26,8)	Yenilik-Uyum Başarısı (%11,8)
Formalleşme	Çıkıtı Başarısı (%70,5)	İşlevsel Başarı (%19,7)	Yenilik-Uyum Başarısı (%9,8)
Profesyonelleşme	Çıkıtı Başarısı (%69,2)	Yenilik-Uyum Başarısı (%21,0)	İşlevsel Başarı (%9,8)
Sosyal Sorumluluk	Çıkıtı Başarısı (%54,2)	İşlevsel Başarı (%30,8)	Yenilik-Uyum Başarısı (%15,0)

4.2.7. Kurumsallaşma Düzeyi ve İşletme Başarısına Etkileri İle İlgili Denencelerin Test Edilmesi Sonucu Elde Edilen Bulgu ve Değerlendirmeler

Denencelerin test işleminde ANOVA kullanılmıştır. Böylece gruplar arasında farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre (H_0) hipotezi farklılık yoktur, (H_1) hipotezi farklılık olduğu yönünde kurulur. Çalışmanın $\alpha = 0,05$ anlamlılık derecesinde Sig yani (p) değerinin $p < \alpha$ ise H_0 : Red ve H_1 : Kabul edilir (Gavcar, 2006).

Gruplar arasındaki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Duncan testi ise kullanılmıştır. $\alpha = 0,05$ anlamlılık derecesinde olduğunda istatistiki güven 0,95 olup, grup sayısına bağlı olarak değişmektedir (Gavcar, 2006). ANOVA testi ile farklılık olup olmadığı tespit edilirken, eğer farklılık varsa, bu farklı cevap verenleri kendi içinde gruplayarak farklılıkları gruplar bazında belirlemeye çalışmaktadır.

Çalışmamızda bazı önemli ifadelerle ait Duncan testlerinin sonuçları ekte verilmiştir (EK-14). Anlamlı görülen ANOVA ve Duncan testi sonuçları analize dahil edilmiştir.

AD-3: Yönetici grupları arasında “Kurucu girişimcinin işletmeye uzaktan bakan, gerektiği zaman denetleyen bir rol almalıdır.” görüşünde farklılık var mıdır?

Ho= Yönetici grupları arasında kurucu girişimcinin işletmeye uzaktan bakan, gerektiği zaman denetleyen bir rol almalıdır görüşünde farklılık yoktur.

H1= Yönetici grupları arasında kurucu girişimcinin işletmeye uzaktan bakan, gerektiği zaman denetleyen bir rol almalıdır görüşünde farklılık vardır.

Tablo 76: Yönetici Grupları - Kurucunun Denetleyen Rol Alması İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

ANALİZ EDİLEN İFADE		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Kurucu, Denetleyen Rol Almalıdır.	Gruplar Arası	35,930	3	11,977	8,028	,000
	Gruplar İçi	222,279	149	1,492		
	Toplam	258,209	152			
$p \leq \alpha = 0,05$ olduğundan Ho: Desteklenmez, H1: Desteklenir.						

Hesaplanan (p) değeri (0,000), $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan Ho desteklenmez, H1 desteklenir. Bu durumda yönetici grupları arasında kurucu girişimcinin işletmeye uzaktan bakan, gerektiği zaman denetleyen bir rol almalıdır görüşünde farklılık vardır.

Duncan testi sonuçlarına göre yönetici grupları bu görüşte iki farklı görüşe ayrıldıkları söylenebilir. Aile üyesi olan ve olmayan yöneticiler kurucu girişimcinin işletmeye uzaktan bakan, gerektiği zaman denetleyen bir rol almalıdır görüşünde birleşirken, kurucular bu görüşten farklı düşündükleri söylenebilir.

Bunun nedeni, aile üyesi olan ve hala işletmede faal olarak çalışan kurucuların işletmeyi devretmek gibi bir düşüncelerinin olmamasından kaynaklandığı düşünülebilir. Bu durum literatürdeki söylemlerle de desteklenmektedir. Aile üyesi olmayan yöneticiler ise aile işletmelerinde kurucularının işletmede kurucunun varlığından kaynaklanan sorunların yaşanmasından önce, doğru zaman ve doğru koşullarda işletmeyi devretmeleri gerektiğini ve denetleyen bir rol almaları gerektiğini düşündükleri tahmin edilmektedir.

AD-4: Yaş grupları arasında “Kurucu girişimcinin işletmeye uzaktan bakan, gerektiği zaman denetleyen bir rol almalıdır.” görüşünde farklılık var mıdır?

Ho= Yönetici grupları arasında kurucu girişimcinin işletmeye uzaktan bakan, gerektiği zaman denetleyen bir rol almalıdır görüşünde farklılık yoktur.

H1= Yönetici grupları arasında kurucu girişimcinin işletmeye uzaktan bakan, gerektiği zaman denetleyen bir rol almalıdır görüşünde farklılık vardır.

Tablo 77: Yaş Grupları - Kurucunun Denetleyen Rol Alması İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

ANALİZ EDİLEN İFADE		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Kurucu, Denetleyen Rol Almalıdır.	Gruplar Arası	19,912	4	4,978	3,092	,018
	Gruplar İçi	238,297	148	1,610		
	Toplam	258,209	152			
$p \leq \alpha = 0,05$ olduğundan Ho: Desteklenmez, H1: Desteklenir						

Hesaplanan (p) değeri (0,018), $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan Ho desteklenmez, H1 desteklenir. Bu durumda yaş grupları arasında kurucu girişimcinin işletmeye uzaktan bakan, gerektiği zaman denetleyen bir rol almalıdır görüşünde farklılık vardır.

Duncan testi sonuçlarına göre yaş gruplarına göre bu görüşte iki farklı görüşe ayrılmışlardır. Genç girişimciler (21-30 yaş arası) kurucunun denetleyen rol alması gerektiğini düşünürken, yaşlı (61 yaş ve üzeri) girişimciler bundan farklı düşünmektedir.

Bunun nedeni, aile işletmelerinde faal olarak çalışan genç girişimcilerin, işletmeyi kuran kurucu girişimcilerin zamanı gelince işletmeyi yetki ve sorumluluklar doğrultusunda devretmelerini istedikleri düşünülebilir. Bu durumun işletme içinde çıkması muhtemel aile bireyleri arasında lider olma çabasının nede olduğu çatışmaları da önleyebileceği düşünülebilir.

AD-5: Eğitim düzeyleri arasında “Aile işletmeye hizmet eder.” görüşünde farklılık var mıdır?

H₀= Eğitim düzeyleri arasında aile işletmeye hizmet eder görüşünde farklılık yoktur.

H₁= Eğitim düzeyleri arasında aile işletmeye hizmet eder görüşünde farklılık vardır.

Tablo 78: Eğitim Düzeyleri – Aile, İşletmeye Hizmet Eder ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları

ANALİZ EDİLEN İFADE		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Aile işletmeye hizmet eder	Gruplar Arası	23,285	3	7,762	3,985	,009
	Gruplar İçi	290,218	149	1,948		
	Toplam	313,503	152			
$p \leq \alpha = 0,05$ olduğundan <i>H₀</i> : Desteklenmez, <i>H₁</i> : Desteklenir						

Hesaplanan (p) değeri (0,009), $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan *H₀* desteklenmez, *H₁* desteklenir. Bu durumda eğitim düzeyleri arasında aile işletmeye hizmet eder görüşünde farklılık vardır.

Duncan testi sonuçlarına göre lisansüstü ve teknik ve meslek lisesi mezunu girişimciler birbirinden farklı düşünmektedirler. Diğerlerinin görüşleri arasında farklılık yoktur. Lisansüstü mezunu girişimcilerin sayısının az olması bu farklılığa sebep olabilir. Bu durumda teknik lise ve meslek lisesi mezunu olanlar ilköğretim ve lisans mezunu olanlardan farklı düşünmektedirler.

Bunun nedeni, meslekleri ile ilgili eğitim alan girişimciler ailenin işletmeye hizmet etmesi konusunda daha sınırlı düşündükleri, eğitim düzeyi düştükçe aile ile işletmenin duygusal bağının güçlendiği söylenebilir. Genç girişimcilerin kurumsallaşmaya daha yatkın oldukları, bu nedenle aile ile işletme arasında duygusal bir bağın varlığını kabul etmekle birlikte bu bağın güçlenmesine izin vermedikleri yönünde çalıştıkları düşünülebilir.

AD-6: İşletmelerin hukuki yapıları arasında “Kurucu girişimcinin işletmeye uzaktan bakan, gerektiği zaman denetleyen bir rol almalıdır.” görüşünde farklılık var mıdır?

Ho= İşletmelerin hukuki yapıları arasında kurucu girişimcinin işletmeye uzaktan bakan, gerektiği zaman denetleyen bir rol almalıdır görüşünde farklılık yoktur.

H1= İşletmelerin hukuki yapıları arasında kurucu girişimcinin işletmeye uzaktan bakan, gerektiği zaman denetleyen bir rol almalıdır görüşünde farklılık vardır.

Tablo 79: İşletmelerin Hukuki Yapıları – Kurucu Denetleyen Rol Almalıdır ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları

ANALİZ EDİLEN İFADE		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Kurucu, Denetleyen Rol Almalıdır.	Gruplar Arası	21,896	4	5,474	3,428	,010
	Gruplar İçi	236,313	148	1,597		
	Toplam	258,209	152			

$p \leq \alpha = 0,05$ olduğundan Ho: Desteklenmez, H1: Desteklenir

Hesaplanan (p) değeri (0,010), $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan Ho desteklenmez, H1 desteklenir. Bu durumda eğitim düzeyleri arasında kurucu girişimcinin işletmeye uzaktan bakan, gerektiği zaman denetleyen bir rol almalıdır görüşünde farklılık vardır.

Duncan testi sonuçlarına göre kişi işletmeleri ile adi ortaklık biçiminde kurulmuş olan aile işletmelerinin girişimcileri kurucunun denetleyen rol alması konusunda farklı görüşe sahip oldukları söylenebilir. Kişi işletmeleri kurucunun denetleyen rol almasını desteklerken, adi ortaklıklar bunu desteklemedikleri düşünülebilir.

Bunun nedeni, ortaklık biçiminde kurulmuş, şirket olmuş aile işletmelerinde birlikte yönetmenin getirdiği zorlukları aşmak için, kişi işletmelerine göre daha kurumsal davranmak zorunda kalmalarından olabilir. Böylece, şirket biçiminde yapılmış olan aile işletmelerinde faal olarak çalışanların kurucuların zamanı gelince denetleyen rol almalarını savundukları düşünülebilir.

AD-7: İşletmelerin hukuki yapıları arasında “İşletmeler plan ve bütçeleme yapılmalıdır.” görüşünde farklılık var mıdır?

Ho= İşletmelerin hukuki yapıları arasında işletmeler plan ve bütçeleme yapılmalıdır görüşünde farklılık yoktur.

H1= İşletmelerin hukuki yapıları arasında işletmeler plan ve bütçeleme yapılmalıdır görüşünde farklılık vardır.

Tablo 80: İşletmelerin Hukuki Yapıları – Plan ve Bütçeleme Yapılmalıdır ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları

ANALİZ EDİLEN İFADE		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Plan ve bütçeleme yapılmalıdır.	Gruplar Arası	31,992	4	7,998	4,767	,001
	Gruplar İçi	248,335	148	1,678		
	Toplam	280,327	152			
$p \leq \alpha = 0,05$ olduğundan Ho: Desteklenmez, H1: Desteklenir						

Hesaplanan (p) değeri (0,001), $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan Ho desteklenmez, H1 desteklenir. Bu durumda işletmelerin hukuki yapıları ile plan ve bütçeleme yapılmalıdır görüşünde farklılık vardır.

Duncan testi sonuçlarına göre adi ortaklıklarla, anonim, kolektif ve limited işletmeler birbirinden farklı düşünmektedirler. Anonim, limited ve kolektif işletmeler plan yapılması konusuna katılırken, adi ortaklıklar plan yapılması konusunda farklı düşünmektedirler.

Bunun nedeni, kişi işletmelerinde anlık, gelişen olaylara göre karar alınması olabilir. Bu nedenle geleceğe yönelik bir planlama yapmak kişi işletmeleri için maliyet artırıcı ve gereksiz bir unsur olarak görüldüğünden olabilir. Ancak ortaklık biçiminde kurulmuş ve şirket olmuş olan aile işletmelerinde pek çok kişi ve olayın örgütsel bir biçimde kontrol altına alınması ve koordine edilmesi gereği, yaşanan çatışmaların, ortakların kazançlarını ve işletme prestijini olumsuz yönde etkileyeceği düşünüldüğünden plan ve bütçeleme mutlaka yapılmalıdır biçiminde düşünülebilir.

AD-8: İşletmelerin hukuki yapıları arasında “İşletmelerde denetim kolaylıkla sağlanır.” görüşünde farklılık var mıdır?

Ho= İşletmelerin hukuki yapıları arasında işletmelerde denetim kolaylıkla sağlanır görüşünde farklılık yoktur.

H1= İşletmelerin hukuki yapıları arasında işletmelerde denetim kolaylıkla sağlanır görüşünde farklılık vardır.

Tablo 81: İşletmelerin Hukuki Yapıları – Denetim Kolaylıkla Sağlanır ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları

ANALİZ EDİLEN İFADE		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Denetim kolaylıkla sağlanır	Gruplar Arası	15,247	4	3,812	2,810	,020
	Gruplar İçi	200,727	148	1,356		
	Toplam	215,974	152			
$p \leq \alpha = 0,05$ olduğundan Ho: Desteklenmez, H1: Desteklenir						

Hesaplanan (p) değeri (0,020), $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan Ho desteklenmez, H1 desteklenir. Bu durumda işletmelerin hukuki yapıları ile işletmelerde denetimin kolay sağlanabildiği görüşünde farklılık vardır.

Duncan testi sonuçlarına göre adi ortaklıklarla, anonim ve kolektif işletmeler birbirinden farklı düşünmektedirler. Anonim ve kolektif işletmeler denetimin kolaylıkla sağlanabildiğini düşünürken, adi ortaklıklar bu düşünceden farklı düşünmektedirler.

Bunun nedeni, hukuki yapıları açısından şirket biçiminde yapılmış olan aile işletmelerinin örgüt içinde denetimin belki de yasal zorunluluklardan daha etkin bir biçimde sağlanmış olması olabilir. Kişi işletmelerinde girişimci aynı zamanda yönetici rolünü üstlendiğinden, işi yapanla denetleyen aynı kişi olduğundan denetimin yapıldığını ve ayrıca bir denetim mekanizmasının gereksiz olduğunu düşünüyor olabilirler.

AD-9: İşletmelerin hukuki yapıları arasında “İşletmelerde sağlıklı bir işbölümü yapılmıştır.” görüşünde farklılık var mıdır?

H₀= İşletmelerin hukuki yapıları arasında işletmelerde sağlıklı bir işbölümü yapılmıştır görüşünde farklılık yoktur.

H₁= İşletmelerin hukuki yapıları arasında işletmelerde sağlıklı bir işbölümü yapılmıştır görüşünde farklılık vardır.

Tablo 82: İşletmelerin Hukuki Yapıları – Sağlıklı Bir İşbölümü Yapılmıştır ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları

ANALİZ EDİLEN İFADE		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Sağlıklı bir işbölümü yapılmıştır	Gruplar Arası	19,476	4	4,869	3,485	,009
	Gruplar İçi	206,759	148	1,397		
	Toplam	226,235	152			
$p \leq \alpha = 0,05$ olduğundan H_0 : Desteklenmez, H_1 : Desteklenir						

Hesaplanan (p) değeri (0,009), $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan H_0 desteklenmez, H_1 desteklenir. Bu durumda işletmelerin hukuki yapıları ile işletmelerde sağlıklı bir işbölümü yapılmış olması görüşünde farklılık vardır.

Duncan testi sonuçlarına göre kolektif işletmeler ile adi ortaklıklar birbirinden farklı düşünmektedirler. Kolektif işletmeler işletmelerinde sağlıklı bir işbölümünün yapıldığını düşünürken, adi ortaklıklar bu düşünceden farklı düşünmektedirler.

Bunun nedeni, şirketlerin birden fazla yönetici olmasından ve çalışanların sayısından kaynaklanan çatışmaların önlenmesi için işletme içinde aile üyesi olsun veya olmasın çalışanların, eğitimleri, tecrübeleri ve ilgi alanları ile ilişkili olarak örgüt içinde işbölümüne gitmeleri olabilir. Kişi işletmelerinde herkes her işi yapar ve çalışanların birbirlerine olan ikameleri oldukça kolay olması olabilir.

AD-10: İşletmelerin hukuki yapıları arasında “İşletmelerde dışarıdan danışmanlık hizmeti alınır.” görüşünde farklılık var mıdır?

H_0 = İşletmelerin hukuki yapıları arasında işletmelerde dışarıdan danışmanlık hizmeti alınır görüşünde farklılık yoktur.

H_1 = İşletmelerin hukuki yapıları arasında işletmelerde dışarıdan danışmanlık hizmeti alınır görüşünde farklılık vardır.

Tablo 83: İşletmelerin Hukuki Yapıları – Danışmanlık Hizmeti Alınır ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları

ANALİZ EDİLEN İFADE		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Danışmanlık hizmeti alınır.	Gruplar Arası	14,727	4	3,682	2,489	,046
	Gruplar İçi	218,933	148	1,479		
	Toplam	233,660	152			
$p \leq \alpha = 0,05$ olduğundan H_0 : Desteklenmez, H_1 : Desteklenir						

Hesaplanan (p) değeri (0,046), $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan H_0 desteklenmez, H_1 desteklenir. Bu durumda işletmelerin hukuki yapıları ile işletmelerde dışarıdan danışmanlık hizmeti alınması görüşünde farklılık vardır.

Duncan testi sonuçlarına göre adi ortaklıklarla kolektif işletmeler birbirinden farklı düşünmektedirler. Kolektif işletmeler işbölümünün yapıldığını düşünürken, adi ortaklıklar bu düşünceden farklı düşünmektedirler.

Bunun nedeni, şirketlerin alt birimlere ayrılmış olması ve bunun bir gereği olarak birimler arasında çalışma disiplininin sağlanması, denetimin kolaylaştırılması ve teknolojinin takip edilebilmesi için dışarıdan da kişilerin istihdam edilmek istenmesi olabilir. Kişi işletmeleri, maliyetleri arttıracığı, teknolojik yenilenmeye gitme eğilimi yavaş olması, kontrolün girişimcinin kendisi tarafından yapılması bunun için yanlış olmayacağı düşüncesi, kişi işletmelerinde dışarıdan danışmanlık hizmeti alınmasına sıcak bakmamaları olabilir. Özellikle, aile işletmelerinin uyguladıkları ağır basması, işletme içindeki faaliyetlerin aile bireyleri arasındaki ilişkinin boyutunu da vereceğinden danışmanlık hizmeti almak istememelerinden ve şeffaflık ve açıklıktan uzak olmalarından kaynaklanabilir.

AD-11: İşletmelerin nesil düzeyleri arasında “İşletmenin faaliyet alanına uygun olarak yapısal ve işlevsel olarak alt birimlere ayrılmıştır.” görüşünde farklılık var mıdır?

Ho= İşletmelerin nesil düzeyleri arasında işletmenin faaliyet alanına uygun olarak yapısal ve işlevsel olarak alt birimlere ayrılmıştır görüşünde farklılık yoktur.

H1= İşletmelerin nesil düzeyleri arasında işletmenin faaliyet alanına uygun olarak yapısal ve işlevsel olarak alt birimlere ayrılmıştır görüşünde farklılık vardır.

Tablo 84: İşletmelerin Nesil Düzeyleri – İşletme Alt Birimlere Ayrılmıştır ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları

ANALİZ EDİLEN İFADE		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
İşletme alt birimlere ayrılmıştır.	Gruplar Arası	26,161	4	6,540	3,157	,016
	Gruplar İçi	306,558	148	2,071		
	Toplam	332,719	152			
$p \leq \alpha = 0,05$ olduğundan Ho: Desteklenmez, H1: Desteklenir						

Hesaplanan (p) değeri (0,016), $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan Ho desteklenmez, H1 desteklenir. Bu durumda işletmelerin nesil düzeyleri arasında işletmenin faaliyet alanına uygun olarak yapısal ve işlevsel olarak alt birimlere ayrılmıştır görüşünde farklılık vardır.

Duncan testi sonuçlarına göre 2. ve 3. nesilin birlikte çalıştığı aile işletmelerinin diğer nesil düzeylerinden işletmelerin alt birimlere ayrılması konusunda farklı düşündüğü tahmin edilmektedir. Buna göre 2. ve 3. nesil birlikte çalışan aile işletmelerinin sahipleri işletmelerin alt birimlere ayrılmasına uzak baktıkları söylenebilir.

Bunun nedeni, genç girişimcilerin kurumsallaşmaya daha yakın durmaları olmakla birlikte yönetimi paylaşmanın, yönetimi kaybetme duygusunu da beraberinde getirdiği düşünülebilir. Böylece, zaten paylaşılan yönetimi kaybetmemek için tüm yetki ve sorumlulukların kendilerinde toplanmasını isteyebilirler ya da alt birimlere ayrılarak kontrolün kendilerinden çıkmasına engel olmaya çalıştıkları düşünülebilir.

AD-12: İşletmelerin faaliyet alanları arasında “Kurucu girişimcinin işletmeye uzaktan bakan, gerektiği zaman denetleyen bir rol almalıdır.” görüşünde farklılık var mıdır?

Ho= İşletmelerin faaliyet alanları arasında kurucu girişimcinin işletmeye uzaktan bakan, gerektiği zaman denetleyen bir rol almalıdır görüşünde farklılık yoktur.

H1= İşletmelerin faaliyet alanları arasında kurucu girişimcinin işletmeye uzaktan bakan, gerektiği zaman denetleyen bir rol almalıdır görüşünde farklılık vardır.

Tablo 85: İşletmelerin Faaliyet Alanları – Kurucu Denetleyen Rol Almalıdır Varyans Analizi Sonuçları

ANALİZ EDİLEN İFADE		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Kurucu denetleyen rol almalıdır.	Gruplar Arası	18,475	3	6,158	3,828	,011
	Gruplar İçi	239,734	149	1,609		
	Toplam	258,209	152			
$p \leq \alpha = 0,05$ olduğundan Ho: Desteklenmez, H1: Desteklenir						

Hesaplanan (p) değeri (0,011), $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan Ho desteklenmez, H1 desteklenir. Bu durumda işletmelerin faaliyet alanları ile kurucu girişimcinin denetleyen rol alması görüşünde farklılık vardır.

Duncan testi sonuçlarına göre perakende ticaret yapan işletme sahipleri ile tarımsal ürün imalatı yapan işletmelerin sahipleri arasında farklılık vardır. Perakende ticaret yapan aile işletmeleri sahipleri kurucunun denetleyen rol almasını kabul ederken, tarımsal ürün imalatı yapan işletme sahipleri farklı düşünmektedir.

Bunun nedeni, çalışmada tarımsal ürün imalatı yapan işletmelerde yönetim ve karar verme mekanizmalarının çok daha etkin bir biçimde işlediği, perakende işletmelerinde ise karar vermenin oldukça kolay bir süreci içermesinde olabilir. Çünkü perakende işletmelerinde karar verme sürecinde kurucunun işletmede olması yöneticiyi karar vermede ikilemde bırakmaz. Ancak tarımsal ürün işletmelerinde karar verme, bir strateji gerektirir. Bu süreci başka bir yönetici ile paylaşmak ise çatışmalar neden olacağından, tarımsal işletmelerde kurucuların denetleyen rol almaları istenmiş olabilir.

AD-13: İşletmelerin kurucularının işletme içindeki durumları arasında “Her aile işletmesinin bir aile anayasası olmalıdır.” görüşünde farklılık var mıdır?

H_0 = İşletmelerin kurucularının işletme içindeki durumları arasında her aile işletmesinin bir aile anayasası olmalıdır görüşünde farklılık yoktur.

H_1 = İşletmelerin kurucularının işletme içindeki durumları arasında her aile işletmesinin bir aile anayasası olmalıdır görüşünde farklılık vardır.

Tablo 86: Kurucuların İşletme İçindeki Durumları – Aile Anayasası Olmalıdır ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları

ANALİZ EDİLEN İFADE		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Aile anayasası olmalıdır	Gruplar Arası	30,290	4	7,573	3,542	,009
	Gruplar İçi	316,390	148	2,138		
	Toplam	346,680	152			
$p \leq \alpha = 0,05$ olduğundan H_0 : Desteklenmez, H_1 : Desteklenir						

Hesaplanan (p) değeri (0,009), $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan H_0 desteklenmez, H_1 desteklenir. Bu durumda işletmelerin kurucularının işletme içindeki mevcut durumları ile aile anayasası hazırlanmalıdır görüşünde farklılık vardır.

Duncan testi sonuçlarına göre diğer kuşaklarla birlikte çalışan ve işi bırakan kurucuların aile anayasası hazırlanması konusunda faal olarak çalışan kuruculardan farklı düşündükleri tespit edilmiştir. Faal olarak çalışanlar aile anayasasına gerek olmadığı düşüncesindedirler.

Bunun nedeni, aile işletmelerinde işi bırakan kurucular ve işletmede diğer nesillerle birlikte çalışan kurucular, hala kontrolün kendilerinde olduğu düşüncesine sahip olduklarından aile anayasasına gerek duymuyor olabilirler. Çünkü, böyle durumlarda kurucu işi bıraksa bile kendi isteği ile istediği kişiye devrettiği için gelecek kaygısı taşımadığı söylenebilir. İş bırakmamış ancak diğer nesillerle çalışan kurucular hala işletme içinde oldukları için yaşanan sıkıntıları göremez yada gelecekte gerçekleşmesi muhtemel sorunları öngöremediğinden aile anayasasına sıcak bakmadıkları söylenebilir. Başka bir neden ise aile anayasasının henüz aile işletmeleri sahipleri tarafından tam olarak öneminin ve gerekliliğinin fark edilememesi olabilir.

AD-14: İşletmelerin kurucularının işletme içindeki durumları arasında “Kurucu işletmeyi uzaktan izleyen, denetleyen rol almalıdır.” görüşünde farklılık var mıdır?

Ho= İşletmelerin kurucularının işletme içindeki durumları arasında kurucunun denetleyen rol alması görüşünde farklılık yoktur.

H1= İşletmelerin kurucularının işletme içindeki durumları arasında kurucunun denetleyen rol alması görüşünde farklılık vardır.

Tablo 87: Kurucuların İşletme İçindeki Durumları – Kurucu Denetleyen Rol Almalıdır ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları

ANALİZ EDİLEN İFADE		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Kurucu denetleyen rol almalıdır	Gruplar Arası	22,347	4	5,587	3,506	,009
	Gruplar İçi	235,862	148	1,594		
	Toplam	258,209	152			
$p \leq \alpha = 0,05$ olduğundan Ho: Desteklenmez, H1: Desteklenir						

Hesaplanan (p) değeri (0,009), $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan Ho desteklenmez, H1 desteklenir. Bu durumda işletmelerin kurucularının işletme içindeki mevcut durumları ile kurucunun denetleyen rol alması görüşünde farklılık vardır.

Duncan testi sonuçlarına göre girişimcilerin bu konuda düşünceleri üç farklı gruba ayrıldıkları düşünülebilir. Diğer kuşaklarla birlikte çalışan girişimcilerle yönetimi devredip işletmeye gelmeyen girişimciler farklı düşündükleri söylenebilir.

Bunun nedeni, yönetimi kurucularla paylaşan aile bireylerinin aile işletmeleri içinde zaman zaman yaşadıkları sorunlardan kaynaklanıyor olabilir. Yönetimin kurucularla paylaşılması, özellikle genç aile bireylerinin sağlıklı ve bağımsız karar almalarını etkilediği düşüncesi ile kurucuları denetleyen rol almalarını istiyor olabilirler.

AD-15: İşletmelerin kurucularının işletme içindeki durumları arasında “İşletme çevresiyle uyum içinde faaliyet gösterir.” görüşünde farklılık var mıdır?

Ho= İşletmelerin kurucularının işletme içindeki durumları arasında işletme çevresiyle uyum içinde faaliyet gösterir görüşünde farklılık yoktur.

H1= İşletmelerin kurucularının işletme içindeki durumları arasında işletme çevresiyle uyum içinde faaliyet gösterir görüşünde farklılık vardır.

Tablo 88: Kurucuların İşletme İçindeki Durumu – İşletme Çevre İle Uyum İçinde Faaliyet Gösterir ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları

ANALİZ EDİLEN İFADE		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Çevreyle uyum içinde faaliyet gösterir.	Gruplar Arası	18,736	4	4,684	3,373	,011
	Gruplar İçi	205,499	148	1,389		
	Toplam	224,235	152			
$p \leq \alpha = 0,05$ olduğundan Ho: Desteklenmez, H1: Desteklenir						

Hesaplanan (p) değeri (0,011), $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan Ho desteklenmez, H1 desteklenir. Bu durumda işletmelerin kurucularının işletme içindeki mevcut durumları ile işletmenin çevreyle uyum içinde faaliyet gösterir görüşünde farklılık vardır.

Duncan testi sonuçlarına göre faal olarak çalışan aile işletmesi girişimcileri diğer kuşaklarla birlikte çalışan, işi bırakan ve yönetimi devredip işletmeye arada gelen girişimciler ile farklılıklar göstermektedir.

Bunun nedeni, yönetimi doğrudan kendi kullanan aile işletmesi sahiplerinin çevre ile daha yakın bir ilişki içinde olmasından ve yaşanan aksaklıkların doğrudan fark edilmesinden kaynaklanıyor olabilir.

AD-16: İşletmelerin kurucularının işletme içindeki durumları arasında “İşletmenin alt birimleri yapı ve işlev bakımından ne kadar farklılaşmışsa veya çoğalmışsa işletme o kadar gelişmiştir.” görüşünde farklılık var mıdır?

Ho= İşletmelerin kurucularının işletme içindeki durumları arasında işletmenin alt birimleri yapı ve işlev bakımından ne kadar farklılaşmışsa veya çoğalmışsa işletme o kadar gelişmiştir görüşünde farklılık yoktur.

H1= İşletmelerin kurucularının işletme içindeki durumları arasında işletmenin alt birimleri yapı ve işlev bakımından ne kadar farklılaşmışsa veya çoğalmışsa işletme o kadar gelişmiştir görüşünde farklılık vardır.

Tablo 89: Kurucuların İşletme İçindeki Durumu – İşletme Alt Birimlere Ayrılmıştır ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları

ANALİZ EDİLEN İFADE		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
İşletme alt birimlere ayrılmıştır	Gruplar Arası	17,629	4	4,407	2,545	,042
	Gruplar İçi	256,254	148	1,731		
	Toplam	273,882	152			
$p \leq \alpha = 0,05$ olduğundan Ho: Desteklenmez, H1: Desteklenir						

Hesaplanan (p) değeri (0,042), $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan Ho desteklenmez, H1 desteklenir. Bu durumda işletmelerin kurucularının işletme içindeki mevcut durumları ile işletmelerin alt birimleri yapı ve işlev bakımından ne kadar farklılaşmışsa veya çoğalmışsa işletme o kadar gelişmiştir görüşünde farklılık vardır.

Duncan testi sonuçlarına göre işletme sahipleri arasında bu konu ile ilgili üç farklı görüş ortaya çıktığı söylenebilir. Diğer kuşaklarla birlikte çalışanlarla, yönetimi devredip işletmeye gelmeyen işletme sahiplerinin düşünceleri arasında farklılık vardır.

Bunun nedeni, işletmeden ayrılan kurucuların yönetimi devrettiği kişilerin iş yüklerinin azaltılması, kontrolün sağlanması ve işi diğer aile bireyleri ile paylaşmalarını istemelerinden kaynaklanabilir.

AD-17: İşletmelerin kurucularının işletme içindeki durumları arasında “Yönetime katılma düzeyinin artması kurumsallaşma açısından olumlu bir gelişmedir.” görüşünde farklılık var mıdır?

Ho= İşletmelerin kurucularının işletme içindeki durumları arasında yönetime katılma düzeyinin artması kurumsallaşma açısından olumlu bir gelişmedir görüşünde farklılık yoktur.

H1= İşletmelerin kurucularının işletme içindeki durumları arasında yönetime katılma düzeyinin artması kurumsallaşma açısından olumlu bir gelişmedir görüşünde farklılık vardır.

Tablo 90: Kurucuların İşletme İçindeki Durumları – Yönetime Katılma Düzeyi Kurumsallaşmayı Olumlu Etkiler ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları

ANALİZ EDİLEN İFADE		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Yönetime katılma düzeyi kurumsallaşmayı olumlu etkiler	Gruplar Arası	21,025	4	5,256	2,700	,033
	Gruplar İçi	288,086	148	1,947		
	Toplam	309,111	152			
$p \leq \alpha = 0,05$ olduğundan Ho: Desteklenmez, H1: Desteklenir						

Hesaplanan (p) değeri (0,033), $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan Ho desteklenmez, H1 desteklenir. Bu durumda işletmelerin kurucularının işletme içindeki mevcut durumları ile yönetime katılma düzeylerinin kurumsallaşmayı olumlu etkilediği görüşünde farklılık vardır.

Duncan testi sonuçlarına göre diğer kuşaklarla birlikte çalışan işletme sahipleri ile faal olarak çalışan işletme sahiplerinin görüşleri arasında fark vardır.

Bunun nedeni, aile işletmelerinin kurucularının yönetimi özellikle kendinden sonra gelecek olan kişi ile paylaşmasının bir kurumsallaşma göstergesi olarak algılandığı söylenebilir. Ancak kurumsallaşma için bu yeterli değildir. Yönetimin sadece gelecekteki yönetici ile değil, işletme ile ilgili tüm kişi ya da kurumların da yönetime katılmasını, ortak karar vermeyi anlamak gerekir.

AD18: İşletmelerin kurucularının işletme içindeki durumları arasında “İşletmenin beş yıl sonraki amaç ve hedefleri belirlenmiştir.” görüşünde farklılık var mıdır?

Ho= İşletmelerin kurucularının işletme içindeki durumları arasında işletmenin beş yıl sonraki amaç ve hedefleri bellidir görüşünde farklılık yoktur.

H1= İşletmelerin kurucularının işletme içindeki durumları arasında işletmenin beş yıl sonraki amaç ve hedefleri bellidir görüşünde farklılık vardır.

Tablo 91: Kurucuların İşletme İçindeki Durumları – Beş Yıl Sonraki Hedefler Bellidir ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları

ANALİZ EDİLEN İFADE		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Beş yıl sonraki hedefler bellidir	Gruplar Arası	30,700	4	7,675	4,486	,002
	Gruplar İçi	253,195	148	1,711		
	Toplam	283,895	152			

$p \leq \alpha = 0,05$ olduğundan Ho: Desteklenmez, H1: Desteklenir.

Hesaplanan (p) değeri (0,002), $\alpha=0,05$ kritik değerinden küçük olduğundan Ho desteklenmez, H1 desteklenir. Bu durumda işletmelerin kurucularının işletme içindeki mevcut durumları ile işletmenin beş yıl sonraki hedefleri belirlenmiştir görüşünde farklılık vardır.

Duncan testi sonuçlarına göre faal olarak çalışan işletme sahipleri diğerlerinden farklı düşünmektedirler.

Bunun nedeni, aile işletmesinde faal olarak çalışan kurucu, gelecek nesillerin yönetime girmesi ile kendisinden sonra gençlerin karar alma politikalarını belirlemek ve onlara bir yol haritası bırakmak için geleceğe yönelik planlar yapılmasını destekmiş olabilirler. Kurucular kendi deneyim ve bilgilerini yeterli görmelerinden, ancak gençlerin bu kadar deneyimli olamayacaklarını düşünmelerinden dolayı kendi tecrübelerini sonraki nesillere aktarabilmek için plan ve bütçeleme yapmak bir yol haritası bırakmak isteyebilirler.

4.2.8. (t) Testleri Sonucunda Elde Edilen Bulgu ve Değerlendirmeler

Bağımsız örneklem (t) testinde iki ayrı grubun ortalamaları karşılaştırılır. Çalışmada sadece anlamlı olan testler analize dahil edilmiştir. Anlam düzeyi (p), ($\alpha=0,05$) anlamlılık değeri (p) değerinden büyük ise ($p < \alpha$) ise fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre;

Çalışmaya katılan 152 girişimcinin 139 erkek 14 kadın yani girişimci katılımcıların %9,2 kadın, %90,8 erkektir. Girişimciler için yönetime katılma düzeyi konusunda cinsiyetler (Kadın, erkek) arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Girişimciler için yönetim herkesle gerçekleşir konusunda cinsiyetler arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 92: Girişimciler İçin (t) Testi Analizi

Analiz Edilen İfade	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	t	Anlamlılık (p)
Yönetime Katılma Düzeyi Kurumsallaşma İçin Olumlu Bir Gelişmedir.	Kadın	14	1,71	7,455	,007
	Erkek	139	1,91		
Yönetimde kararlar herkes tarafından alınır.	Kadın	14	1,43	9,304	,003
	Erkek	139	2,22		

Çalışmaya katılan aile işletmelerinin girişimcilerinin yönetime katılma düzeyleri konusunda kadın ve erkek girişimcilerin birbirlerinden farklı düşünceleri istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Yönetime katılma düzeyinin artması kurumsallaşma açısından olumlu bir gelişme olduğunu erkek girişimciler, kadın girişimcilerden daha fazla gerekli olduğunu düşünmektedir.

Çalışmaya katılan aile işletmelerinin girişimcileri işletmelerinde yönetimin aile bireyleri, hissedarlar, çalışanlar ve profesyonellerle birlikte gerçekleşmesinde kadın ve erkek girişimciler açısından farklılıkların olması istatistiksel olarak anlamlı olduğu

görülyüyor. Erkek girişimciler, kadın girişimcilerden daha fazla yönetime herkesin katıldığını düşünmektedirler.

Tablo 93: Çalışanlar İçin (t) Testi Analizi

Analiz Edilen İfade	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	t	Anlamlılık (p)
Kurucu girişimciler, gelecek nesillerin yetişmesi için çaba sarf ederler.	Kadın	34	1,2353	4,741	,031
	Erkek	151	1,1325		
Bölümde toplantılar yapılarak görüş ve öneriler tartışılır.	Kadın	34	1,3529	6,989	,009
	Erkek	151	1,2119		

Çalışmaya katılan 185 çalışanın 34 kadın, 151 erkek yani %18,4 kadın, %81,6 erkektir. Çalışanlar için işletmelerin kurucuları gelecek nesillerin yetiştirilmesi için çaba sarf etmesi cinsiyetler arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Çalışanlar için bölümde yapılan toplantılara katılarak görüş ve önerilerim dinlenir konusunda cinsiyetler arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

4.2.9. Ki-Kare Testleri Sonucunda Elde Edilen Bulgu ve Değerlendirmeler

Ki-kare bağımsızlık testi ile belirli bir değişkenin farklı kategorilerine ait gözlenen Sıklıklarının, beklenen Sıklıklarına uygunluğu araştırılır. Ki-kare testi ölçüm veya gözlem sonucunda elde edilen bir dağılımın teorik bir dağılıma uygun olup olmadığının araştırılmasında, iki değişken arasında bağımlılık olup olmadığının araştırılmasında, iki veya daha fazla örneğin aynı ana küleden alınıp alınmadığının belirlenmesinde, bir topluma ait bilinmeyen standart sapmanın bulunabileceği aralığın araştırılmasında kullanılır.

Anlam Düzeyi (p), ($\alpha=0,05$) anlamlılık değeri (p) değerinden büyük ise ($p < \alpha$) ise faktörler arasındaki uygunluğun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Çalışmada kurucu girişimci/yöneticilere yöneltilen sorulardan anlamlı olanları ki-kare uygunluk testleri, çapraz tabloların analizi ve Pearson ki-kare testleri ile değerlendirilmiştir. Buna göre bazı önemli bulgular şöyledir:

Kurucu girişimcilerin denetleyen rol almasıyla, yönetici grupları arasında anlamlı bir uygunluk vardır (ki-kare testleri $p=,000$ ise $p < \alpha$). Aile üyesi yöneticiler (27 kişi) kurucunun denetleyen rol almasına katılırken; kurucular, kurucu ve yöneticiler katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Kurucuların işletmeyi bırakmak istememeleri yönündeki bu düşünceleri teoriye de uymaktadır.

İşletmelerde yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmesi görüşü ile yönetici grupları arasında anlamlı bir uygunluk vardır (ki-kare testleri $p=,004$ ise $p < \alpha$). Aile üyesi olan yöneticiler başta olmak üzere genelde yetki ve sorumlulukların açıkça belirlendiğini görüyoruz.

Her aile işletmesinin bir aile anayasası olması ile, yaş grupları arasında anlamlı bir uygunluk vardır (ki-kare testleri $p=,010$ ise $p < \alpha$). 31-40 yaş arası girişimciler (35 kişi) aile anayasası olması gerektiğini düşünürken, 61 yaş üzeri gereksiz görüyor, 21-30 yaş arası girişimciler ise aile anayasasına gerek olmadığı düşünüyorlar. Genç girişimciler, kurucuların başta olmasından kaynaklanan rahatlığı yaşadıklarından, henüz sorunlarla karşılaşmadığından, aile anayasasını gereksiz görmektedirler.

Kurucu girişimcilerin denetleyen rol almasıyla, yaş grupları arasında anlamlı bir uygunluk vardır (ki-kare testleri $p=,005$ ise $p < \alpha$). 21-30 yaşa arasındaki girişimciler, kurucuların denetleyen rol almasını savunurken, 41-50 yaş arasındaki girişimciler bu düşünceye karşı çıkıyorlar. Çünkü bu yaşa grubunun içinde olduğu girişimciler hala faal olarak çalıştıkları için işletmeyi bırakmak istemiyorlar. Bu durum teoriyi de desteklemektedir.

Kurucu girişimcilerin denetleyen rol almasıyla, kurucunun işletme içindeki mevcut yeri arasında anlamlı bir uygunluk vardır (ki-kare testleri $p=,000$ ise $p < \alpha$). Kurucu girişimcinin kendisi (55 kişi) bu düşünceye katılmamaktadır. Bu durum teoriyi de desteklemektedir. Denetleyen değil, faal olarak çalışmak istiyorlar.

İşletmede yetki ve sorumluluklara açıkça belirlenmiştir görüşüyle, kurucunun işletme içindeki mevcut yeri arasında anlamlı bir uygunluk vardır (ki-kare testleri $p=,011$ ise $p < \alpha$). 1. ve 2. neslin birlikte çalıştığı, girişimcinin kendi ve girişimcinin çocuğunun birlikte yer aldığı işletmelerde yetki ve sorumlulukların açıkça belirlendiğini görüyoruz.

Her aile işletmesinin bir aile anayasasının olması ile nesiller anlamlı bir uygunluk vardır (ki-kare testleri $p=,017$ ise $p < \alpha$). 1. nesil, 2. nesil ve 1. ve 2. nesil

birlikte çalışan aile işletmelerinde girişimciler aile anayasasının gerekli olduğunu düşünmektedirler.

İşletmede yaşanan sorunlar kural ve standartlar dahilinde çözülmesi ile işletmenin kuruluş yılı arasında anlamlı bir uygunluk vardır (ki-kare testleri $p=,008$ ise $p < \alpha$). 1981-1990 yılları arasında kurulan aile işletmelerinin girişimcileri sorunların kurallar dahilinde çözüldüğüne katılıyor. Bu dönemlerde kurulmuş işletmelerin 2. nesille birlikte çalışmaya başlamasıyla aile anayasasına olan ihtiyaç da artacaktır.

Çalışmada çalışanlara ait ki-kare uygunluk testleri çapraz tabloların analizi ve Pearson ki-kare testleri ile değerlendirilmiştir. Buna göre bazı önemli bulgular şöyledir:

Çalışanların aile bireyleri arasında çatışmalar yaşandığını bilmeleri konusunda çalışanların pozisyonları arasında anlamlı bir uygunluk vardır (ki-kare testleri $p=,017$ ise $p < \alpha$). Aile bireyleri arasındaki çatışmaları en fazla şef ve birim sorumluları (32 kişi) tarafından bilindiği söylenebilir.

Çalışanların kararlar tek aile üyesi tarafından alınır düşüncesi konusunda çalışanların pozisyonları arasında anlamlı bir uygunluk vardır (ki-kare testleri $p=,004$ ise $p < \alpha$). Çapraz tablolara bakıldığında vasıfsız işgörenlerle, şef ve birim sorumlularının kararların alınmasında tek aile üyesinin yettiğini düşündükleri görülmektedir.

Çalışanların işleri ile ilgili konularda fikirlerinin sorulması konusunda yaş gruplarına göre anlamlı bir uygunluk olduğu görülmüştür (ki-kare testleri $p=,022$ ise $p < \alpha$). Kararlar, 20 yaş altı ve 61 yaş üzerine sorulmazken, en fazla 21-30 yaş ve 31-40 yaş gruplarına fikirleri sorulmaktadır. Çalışanlara göre girişimciler genç çalışanlara güvenmemekle birlikte, çok yaşlı çalışanlara da fikirleri açısından sıcak bakmadıkları söylenebilir.

Çalışanların aile bireyleri arasında çatışmalar yaşandığını bilmeleri konusunda çalışanların yaşları arasında anlamlı bir uygunluk vardır (ki-kare testleri $p=,006$ ise $p < \alpha$). Aile bireyleri arasındaki çatışmaları en fazla 31-40 yaş aralığındaki çalışanlar (31 kişi) tarafından bilindiği söylenebilir.

Çalışanların hiç kimse birbirinin yetki ve sorumluluk alanına müdahale etmez konusunda çalışanların yaşları arasında anlamlı bir uygunluk vardır (ki-kare testleri $p=,023$ ise $p < \alpha$). 31-40 yaş arasındaki çalışanlar işlerine kimsenin müdahale etmediğini düşünülürken, 20 yaş altı ve 61 yaş üzeri çalışanların işlerine müdahale edilmektedir.

Çalışanların bölümlerinde toplantılar yapıldığı ve fikirlerin tartışıldığı konusunda çalışanların yaşarı arasında anlamlı bir uygunluk vardır (ki-kare testleri $p=,028$ ise $p < \alpha$). Toplantılara çağrıldığını düşünen grup ise 31-40 yaş arasında çalışanlardır.

Çalışanların sorunları tek kişiden bilgi alarak çözebilmeleri konusunda çalışanların o işletmede kaç yıl çalıştıkları arasında anlamlı bir uygunluk vardır (ki-kare testleri $p=,002$ ise $p < \alpha$). 20 yıldan fazla çalışanın çözemediğini, 5-7 ve 8-10 yıl arasında çalışanların ise sorunları tek kişiden bilgi alarak çözebildikleri söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına olan etkileri konusunda yapılan çalışmanın sonucunda elde edilen bulgulara ait sonuç ve öneriler aşağıda açıklanmıştır:

Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsallaşma biçimleri önem sırasına göre tutarlılık (%65,3), otonomi (%57,5), kültürel güç (%52,9), saydamlık (%50,3), formalleşme (%40,5), profesyonelleşme (%38,5) ve sosyal sorumluluk (%33,3) şeklinde ortaya çıkmıştır. Kurumsallaşma biçimlerinin beklentileri ne derecede karşılayıp karşılamadığı %50 ölçütüne göre yapılmaktadır. Diğer bir anlatımla, %50'den yüksek önem derecesine sahip kurumsallaşma biçimlerinin beklentileri karşıladığı, altında kalan kurumsallaşma biçimlerinin ise beklentileri karşılamadığı anlaşılmalıdır.

Tutarlılığın en yüksek önem derecesinde ortaya çıkması (%65,3) Aydın'daki aile işletmelerinde, işletmenin amaçları ile işletmenin faaliyetleri arasında iyi bir uyumun sağlandığını göstermektedir. Böylece Aydın'da faaliyet gösteren aile işletmelerinin gerek çalışanlarına gerekse müşterilerine verdikleri sözleri zamanında yerine getirdikleri söylenebilir. Diğer bir deyişle, işletmelerin faaliyet alanları içinde ortaya çıkan benzer olaylara benzer tepkiler verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerle de faaliyetlerinde ve kararlarında benzerliklerin olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durum, Aydın'da faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşmasında tutarlılığın önemli bir yeri olduğunu göstermektedir. Çalışmamızın beklentisi de bu yöndedir.

Aydın ilindeki aile işletmelerinin kurucu girişimci/yöneticileri otonomiye ikinci derecede önemli (%57,5) kurumsallaşma biçimi olarak belirtmişlerdir. Otonomi denildiğinde iki tür otonomi anlaşılmalıdır. Bunlardan birincisi profesyonellere verilen otonomidir. Bu açıdan düşünüldüğünde otonomi, profesyonel çalışanların özelliklerini ve faaliyetlerini destekleyecek eylemlerin işletmelerde bulunduğu anlamına gelmektedir. Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde böyle bir otonominin olmadığı anlaşılmaktadır. Çalışmamıza katılan aile işletmelerinde yöneticilerinin karar alma süreçlerinde profesyonellere danışılması, profesyonellere işletme içinde yeteneklerini gösterebilecekleri fırsatlar yaratılması ve fikirlerinin değerlendirilmesi profesyonellere verilen otonominin artmasını sağlayacaktır. İkinci otonomi ise işletmelerin kendi otonomileridir. Bu otonomi işletmelerin sektördeki profesyonel

kurum ve kuruluşları ile ilişki içinde olduğu anlamına gelmektedir. Yani, Aydın'daki aile işletmelerinde işletmelerin kendi otonomilerinin güçlü olduğu söylenebilir. Diğer yandan, Aydın'da faaliyet gösteren aile işletmelerinin profesyonel kurumların bir parçası olduklarını ve bu kurumların faaliyetlerine katıldıkları anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile çalışmamıza katılan işletmelerin sektördeki profesyonel işletmelerle iletişimlerinin iyi olduğu anlaşılmaktadır. Böylece işletmelerin sektörle ve çevre ile ilgili değişiklikleri takip ettikleri ve işletmelerde bu değişimlerle ilgili yeni uygulamaların yapıldığı söylenebilir. Bu da kurumsallaşma için olumlu bir durumdur. Çalışmanın beklentisi de bu yöndedir.

Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde, kültürel güç üçüncü derecede önemli (%52,9) bir kurumsallaşma biçimi olarak ortaya çıkmıştır. Çalışmamıza katılan aile işletmelerinde kültürel gücün yüksek çıkması işletme kültürünü oluşturan tüm öğelerin yerinde olduğunu ve bu öğelerin çalışanlar tarafından paylaşılabilirliğini göstermektedir. Diğer bir anlatımla, kültürel gücün yüksek çıkması çalışanların işletmenin değerlerini, kurallarını, amaç ve hedeflerini kabullenmiş ve bu değerlerin güçlendirilmesi için gereğinin yapıldığını; çalışanların işletme ile ilgili konulara katılımının olduğunu ve işletme içinde yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü olduğunu göstermektedir. İşletmelerde toplantıların yapıldığı (%77,8), kararlar alınırken çalışanların da fikirlerinin alındığı, (%64,9) yönündeki bulgular işletme içinde iletişimin sağlandığını desteklemektedir. Yönetime katılımın ve iletişimin iyi olduğu işletmelerde karar almanın da kolaylaştığı görülür. Özellikle işletmelerde denetimin kolay sağlanamadığı durumlarda kültürel güç bir kontrol mekanizması olarak işler. Çalışmamıza katılan işletmelerde kültürel gücün yüksek olması formal kontrolün de sağlandığını göstermektedir. İşletmelerde denetimin kolaylıkla sağlandığı (%76,5) yönündeki bulgular da bunu desteklemektedir. Aydın'daki aile işletmelerinde kültürel gücün yüksek olması çalışanlara fikirlerini uygulama şansı verildiğini de göstermektedir. Böylece kültürel gücün çalışmamızın beklentisi yönünde gerçekleştiği söylenebilir.

Aydın ilindeki aile işletmelerinde saydamlık, dördüncü önemli kurumsallaşma biçimi (%50,3) olarak ortaya çıkmıştır. Böylece saydamlığın yeterli olmamakla birlikte çalışmamıza katılan aile işletmelerinde kısmen sağlanabildiği söylenebilir. Saydamlık açısından düşünüldüğünde işletmelerin çoğunlukla yasal zorunluluklar nedeni ile işletmeye ait doğru bilgileri ilgili kişilere aktardığı çıkarılabilir. Ancak zaman zaman

işletme ve aile ile ilgili bilgilerin topluma aktarılması konusunda çekinceler yaşandığı da anlaşılmaktadır. İşletme ile ilgili bilgilerin ilgili kişilere yani paydaşlara yeterince aktarıldığı takdirde saydamlık güçlendirilecektir. İşletmelerin belirli dönemlerde çalışanlarına işletmenin durumu hakkında bilgi vermesi de saydamlığın artmasına neden olabilir.

Çalışmamıza katılan aile işletmelerinde formalleşme beşinci derecede önemli kurumsallaşma biçimi (%40,5) olarak görülmektedir. Bu durum Aydın ilindeki aile işletmelerinde formalleşmenin sağlanamadığını göstermektedir. İşletmelerde eylemlerin, yapıların ve ilişkilerin iyice tanımlanamadığını; çalışanların görev, hak, yetki ve sorumluluk hükümlerinin belirlenemediğinin; bunların yazılı hale getirilemediğinin bir kanıtıdır. Formalleşmenin etkin bir biçimde sağlanabilmesi için işletme içinde kuralların ve aile bireylerinin uyması gereken değerlerin açıklıkla yazılması ve herkes tarafından bilinmesi gerekmektedir. Kurucu girişimci/yöneticilerin aile işletmesinin başında faal olarak çalışmaları mevcut durumda ve kısa vadede sorunları çözümlenmeye yeter. Ancak, gelecek nesillerin işletmeye girmesi ile sorunlar büyüyebilir ve çözümü zaman alabilir. Çalışmamıza katılan aile işletmelerinde iş tanımlamaları, yetki ve sorumluluklar, standartlar mutlaka yazılı hale getirilmeli ve kişilerin insiyatifinden kurtarılmalıdır.

Çalışmamıza katılan aile işletmelerinde profesyonelleşmenin önemsenmediği (%38,5) görülmüştür. Bu durum Aydın'daki işletmelerin profesyonel destek almadıklarını, işletme içinde profesyonelleri istihdam etmediklerini, işletmelerin sektörlerinde uzmanlaşmadıklarını ve çevre ile iyi ilişkiler kurup geliştiremediklerini göstermektedir. Başka bir deyişle, Aydın'da faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurucu girişimci/yöneticilerin işletmelerde yer almasının, kararların tek başına verilmesinin, işletmenin finansal ve örgütsel kontrolünün kaybetme endişesi ile yüklü olunması profesyonelleşmenin zayıf kalmasına neden olduğu söylenebilir. Aydın'daki aile işletmelerinin kurucu girişimci/yöneticilerine profesyonelleşmenin önemi ve uygulanması konusunda eğitimler verilmelidir. İşletmelerin çalışanları ile birlikte çevreye açılımları desteklenmeli ve sektörleri ile ilgili değişimleri takip etmeleri sağlanmalıdır. Çalışmamıza katılan aile işletmelerinin sektörlerinde uzmanlaşmaya gidebilmesi ve aile bireylerinin istedikleri kararları uygulayan bir kurum olmaktan çıkarılabilmesi için mutlaka profesyonel danışmanlık hizmetlerinden faydalanmaları ve işletme içinde daha fazla profesyonel istihdam etmeleri gerekmektedir. Çalışmamıza

katılan aile işletmelerinin profesyonel hizmet veren danışmanlarla en kısa zamanda bağlantıya geçmeleri profesyonelleşmeyi olumlu yönde etkileyecektir.

Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde en önemsenmeyen kurumsallaşma biçiminin (%33,3) sosyal sorumluluk olduğu görülmektedir. Sosyal sorumluluğun çok zayıf çıkması, işletmelerin amaçlarının (çıkarlarının) tüketici ve toplumun amaçları ile uyuşmadığını, çevresel ve sosyal projelere olan ilgilerinin az olduğunu, işletmelerin faaliyet konuları ile ilgili olarak toplum yararını önemsemediğini ve sivil toplum kuruluşları ile uyumlu çalışmadığını göstermektedir. Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde sosyal sorumluluğun artırılabilmesi için öncelikle işletmelerin kendi amaçlarını gözden geçirmesi, bu amaçları toplumun amaçları ile dengeli hale getirmesi gerekir.

Aydın ilindeki aile işletmelerinin örgütsel ve örgütsel olmayan başarı biçimlerinin her biri ile ilgili sonuç ve önerileri ise aşağıda yer almaktadır.

Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşmasının örgütsel başarıya ve örgütsel olmayan başarıya etkisinin genelde zayıf olduğu, bu nedenle de toplam işletme başarısının sağlanamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurucu girişimci/yöneticilerine göre kurumsallaşma biçimlerinin işletmelerin örgütsel başarı biçimleri olan önce çıktı başarısına (%71,9), sonra işlevsel başarısına (%17,0) ve son olarak da yenilik-uyum başarısına (%11,1) katkıda bulunduğu tespit edilmiştir.

Aydın ilinde faaliyet gösteren ve çalışmamıza katılan aile işletmelerinde çıktı başarısı en yüksek başarı biçimi olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum çalışmaya katılan işletmelerin rakipleri karşısında güçlü, ürettikleri ürünün kalitesinden emin olduklarını ve önceden belirledikleri hedef ve programlara uygun faaliyet gösterdikleri sonucunu göstermektedir. Zaten çalışmamızın beklentisi de bu yöndedir. Ayrıca, Aydın'daki aile işletmelerinin önceden belirledikleri örgütsel hedeflere ulaşmalarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Çıktı başarısının yüksek olması aynı zamanda satışların önceki dönemlere göre arttığını, pazar payının büyüdüğünü ve kaliteli mal ve hizmet sunulduğunun bir ifadesidir. Çalışmamızda satışlarının önceki yıllara göre arttığı (%66,0) ve üretilen mal ve hizmetlerin kalite belgelerinin olduğu (%78,4) yönündeki bulgular bu sonucu desteklemektedir. Aydın ilindeki aile işletmelerinin ürünün getirisi,

kalitesi ve müşteri memnuniyeti gibi çıktı başarıları değerlerini önemsedikleri anlaşılmaktadır.

Aydın ilinde faaliyette bulunan ve çalışmamıza katılan aile işletmelerinde ikinci derecede önemli olan fakat çok zayıf kalan örgütsel başarı biçiminin işlevsel başarı olduğu görülmüştür. İşlevsel başarının çok zayıf çıkması işletmelerin kârlılığının, yatırımlarının ve varlıklarının getirisinin de azlığı anlamına gelmektedir. Aydın'daki aile işletmeleri mal ve hizmet üretimi sürecinde katlandıkları maliyetleri azaltarak işlevsel başarıyı yükseltmeleri gerekir. Ayrıca, sermayenin maliyetini dikkate alarak zaman zaman işletmelerinin koşullarına uygun yabancı sermaye kullanma yoluna giderek işlevsel başarıyı arttırmalıdır.

Çalışmamıza katılan aile işletmelerinin %83,7'sinin özkaynaklarla faaliyet göstermesi işlevsel başarının zayıf olması durumunu desteklemektedir. Çalışmamıza katılan aile işletmelerinde kurumsallaşma biçimlerinden tutarlılık, kültürel güç, saydamlık, profesyonelleşme ve sosyal sorumluluğun işlevsel başarıya olan katkısının güçlü olduğu belirlenmiştir.

Yenilik-uyum başarıları çalışmamıza katılan aile işletmelerinde kurumsallaşma biçimlerinden en zayıf düzeyde gerçekleşmektedir. Bu durum Aydın'daki işletmelerde pazara sunulan mal ya da hizmet miktarının ve ürün çeşitliliğinin arttırılmadığını göstermektedir. Ayrıca çalışmamıza katılan aile işletmelerinin çevre ile uyumlu olmadıkları, sektörde meydana gelen yenilikleri takip edemedikleri, değişikliklere uyum sağlayamadıkları ve teknolojiyi zamanında alamadıkları anlaşılmaktadır. Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin faaliyet alanları ile ilgili olarak tüketicilerin tercihlerini izlemeleri gerekmektedir. Ayrıca çevre ile olan uyumun sağlanabilmesi ve özellikle teknolojiyi takip edebilmek için profesyonel kişiler ile çalışmalarını yenilik-uyum başarısının yükselmesini sağlayabilir.

Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde örgütsel olmayan başarı biçimlerinden yetki ve sorumluluk başarısının (%29,5) en yüksek başarı biçimi olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak hukuksal başarının %21,5, sosyal başarının %17,0, profesyonelleri kullanma başarısının %13,7, duygusal başarının %11,1, gelecek nesillerin değerlendirilmesi başarısının %7,2 ve aile anayasasının varlığı başarısının %0 olarak çıktığı görülmüştür.

Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde örgütsel olmayan başarı biçimlerinden yetki ve sorumluluk başarısının düşük olduğu ortadadır. Yetki ve sorumluluk başarısının düşük çıkması işletme içinde çalışanların yetki alanına zaman zaman müdahale edildiği, çalışanların kime karşı sorumlu olduklarının açıkça belirlenmediği ve kararların tek kişi tarafından alındığı anlamına gelmektedir. İşletmelerde yetki ve sorumluluklar belirlense de kontrolün kurucu girişimci/yöneticide olması, karar vericinin tek kişiden kurtarılması, yönetimin profesyonellerle paylaşılması yetki-sorumluluk başarısını arttıracaktır.

Aydın'da faaliyet gösteren aile işletmelerinde hukuksal başarının tam olarak sağlanamaması işletmelerde ortaklara, hissedarlara yönetimde ve karar alma mekanizmasında yeterli söz hakkı verilmediğinin bir göstergesidir. Ayrıca aile işletmelerinin kurucularının tek başlarına karar aldıkları anlaşılmaktadır. Çalışmamıza katılan aile işletmelerinin aile üyesi olsun ya da olmasın bireylerin işletmedeki yasal haklarının korunması ve bu hakların kullanılması konusunda daha hassas olmaları hukuksal başarının artmasını sağlayabilir.

Aydın ilindeki aile işletmelerinde sosyal başarının tam olarak sağlanamadığı ortaya çıkmıştır. Bu durum çalışmamıza katılan aile işletmelerinin sahiplerinin toplum içinde öne çıkma, işletmenin ismini piyasada kullanma, işletmeye ve kendilerine prestij sağlama gibi davranışlar içinde olmadıkları anlamına gelmektedir. Aydın'daki işletmelerin kurucu girişimci/yöneticilerin daha fazla sosyal ve kültürel projelerde yer almaları ve çevreye duyarlı olduklarını gösteren çalışmalar yapmaları sosyal başarının yükselmesine neden olabilir.

Aydın ilinde faaliyette bulunan aile işletmelerinde göre profesyonelleri kullanma başarısı sağlanamamıştır. İşletmelerin profesyonelleri kullanma konusunda çekingen davrandıkları ve bilgileri paylaşmadıkları, profesyonel danışmanlık hizmeti almadıkları ve profesyonel kişileri de istihdam etmedikleri görülmektedir. İşletmelerde profesyonellerin istihdam ediliyor olması profesyonel kullanım başarısının elde edilmiş olması anlamına gelmez.

Aydın'daki aile işletmelerinde duygusal başarı sağlanamamıştır. Bu durum çalışmamıza katılan aile işletmelerinin kurucu girişimci/yöneticilerinin duygusal kararlar aldıkları ve işe alımlarda kayırmacılık yaptıklarını göstermektedir. Aynı zamanda aile bireylerinin işletme içindeki rolleri ile aile içindeki rollerini zaman zaman birbirine karıştırdıkları da anlaşılmaktadır. Duygusal başarının artırılabilmesi için

işletme ile aile arasındaki ayrımı net olarak belirlemek gerekmektedir. İş ile ilgili konuların evde konuşulmaması ve kararların ev ortamında alınmaması duygusal başarının yükselmesine neden olabilir.

Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde gelecek nesillerin değerlendirilmesi başarısı en düşük örgütsel olmayan başarı olarak ortaya çıkmıştır. Kurucu girişimci/yöneticilerin gelecekte işin başına kimin geçeceği konusunda belirsizlik yaşadıkları çalışmamızda elde edilen bulgularla desteklenmektedir. Bu durum işletmelerin gelecek konusunda belirsizlikler yaşadıkları ve plan yapamadıkları anlamına da gelmektedir. Aydın'daki aile işletmelerinin daha kuruluş aşamasında gelecek nesillerin durumu ve işletme içindeki rolleri konusunda kararlar almaları örgütsel olmayan başarı biçimlerinden gelecek nesillerin değerlendirilmesi başarısını arttırılmasını sağlayabilir. Aydın'daki işletmelerde gelecek nesillere işletme içinde görev vererek onların motive edilmeleri sağlanabilir. Böylece işe olan bağlılıkları da arttırılarak yöneticiliği öğrenmeleri sağlanabilir. Ayrıca genç nesillerin piyasadaki diğer işletmelerde görev alarak tecrübe kazanmaları konusunda da açık görüşlü olmaları gelecek nesilleri değerlendirilmesi başarısını artırabilir.

İşletmelerin en başarısız oldukları örgütsel olmayan işletme başarısı ise aile anayasasının varlığı başarısıdır. Çalışmamıza katılan hiçbir aile işletmesinde, sorulan sorulardan da anlaşıldığı üzere, aile anayasasının bulunmaması işletmelerin bu konuda başarısız olduklarını göstermektedir. Aydın ilinde faaliyette bulunan aile işletmelerinde mutlaka aile konseylerinin oluşturulması gerekmektedir. Aile bireylerinin işletme içindeki görevlerinin kurallara dayandırılması gerekmektedir. Böylece gelecek nesillerin de görev ve yetki çatışmasına girmelerine de engel olunabilir.

Aydın'daki aile işletmelerinde örgütsel başarı biçimleri gibi örgütsel olmayan başarı biçimlerinin de tam olarak sağlanamadığı ortaya çıkmıştır. Çalışmamıza katılan aile işletmelerinde başarının devamlılığını sağlayabilmek için üretim ve çevresel faktörlerle de desteklenmesi gerekmektedir. Önem dereceleri değilse de her kurumsallaşma biçimi için birbiri ile bağlantılı ve destekleyen, tamamlayan ve tetikleyen örgütsel başarı biçimleri mevcuttur. Aydın'daki aile işletmelerinde, toplam kurumsallaşma sağlanamadığı gibi toplam işletme başarısına da ulaşamamıştır. Çalışmamıza katılan aile işletmelerinin tüm kurumsallaşma biçimlerini aynı derecede önemsemeleri işletmelerin toplam kurumsallaşmasını sağlayacaktır. Aydın ilindeki aile

işletmelerinde bazı başarı biçimlerinin önemsiz çıkması kurumsallaşma sürecinde toplam işletme başarısının da olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.

Çalışmamızda temel demografik değişkenler olarak kurucu girişimci/yöneticilerin görevi, yaşı, cinsiyeti, eğitimi, aile ile olan bağı, işletmelerin nesil durumu, faaliyet alanı, kuruluş yılı, hukuki yapısı, çalışan sayısı, yönetim kurullarının durumu, finansal yapısı, kurucuların işletme içindeki durumu, ortak sayısı ile ilgili sonuç ve öneriler aşağıda yer almaktadır:

İşletmelerin kurucu girişimcileri (ilk sahipleri) %30,7, kurucu girişimci/yöneticileri %27,5, aile üyesi olan yöneticilerin ise %33,3 olduğu görülmüştür. Aile üyesi olan yöneticilerin yüksek çıkması işletmelerin kurucularının halâ işin başında olduğunu göstermektedir. İşletmelerde profesyonellerin istihdam edilmediği anlaşılmaktadır. Bu durumdan kurtulmak için kurucu girişimci/yöneticilerin, aile üyesi olan yöneticilerin yönetimi profesyoneller ile paylaşması gerekmektedir.

Yaş itibari ile 31-40 yaş grubunda yer alanların yüzdesi 31,4 olarak çıkmıştır. Bu grupta yer alanlar genç bireyler olarak değerlendirilebilir. Aydın'daki aile işletmelerinde genç bireylerin yer alması kurumsallaşma açısından olumlu karşılanabilir. Çünkü genç bireylerin kurumsallaşmayı daha çabuk kabullendikleri araştırmalardan anlaşılmaktadır.

Çalışmamıza katılan kurucu girişimci/yöneticilerin %90,8'inin erkek olduğu belirlenmiştir. Ekonomik sistemde erkek egemen yapı Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde de bozulmamıştır. Aydın'daki işletmelerde ataerkil bir yöneticilik durumu hakimdir. Kız çocuklarının daha duygusal olmalarından dolayı yöneticilik konusunda başarılı olamayacakları gibi yanlış bir düşünce olduğu yapılan araştırmalardan bilinmektedir. Bu yapının kırılabilmesi için özellikle sivil toplum kuruluşları ve meslek odaları tarafından düzenlenen ve desteklenen proje ve programların artırılması yönündeki çalışmalarla kadınların ekonomik sistemde yer almaları hızlandırılabilir.

Eğitim açısından bakıldığında aile işletmelerinin kurucu girişimci/yöneticilerinin lise, teknik ve mesleki lise veya önlisans mezunu (%42,5) oldukları görülmüştür. Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurucu girişimci/yöneticilerinin eğitim düzeylerinin lise ve önlisans düzeyinde olması kurucu girişimci/yöneticilerin genç olduğunu gösterir. Böylece çalışmamıza katılan aile işletmelerinde kurumsallaşmayı kabullenme kolaylaşabilir ve çatışmaların azaldığı gözlemlenebilir. Aydın ilinin genel

olarak eğitim düzeyinin ortaöğretim başarısının yüksek iller içinde olduğu, tarıma dayalı faaliyetlerden sanayiye dayalı faaliyetlere geçişin son yıllarda artması ve turizm faaliyetlerinin yüksek olması eğitim düzeyinin artmasına neden olabilir. Çalışmamızda yapılan analizler sonucunda aile işletmelerinin kurucu girişimci/yöneticilerinin eğitim düzeyi arttıkça ailenin işletmeye hizmet edeceği düşüncesinin güçlendiği bu durumu desteklemektedir. Ayrıca analizlerde işletmelerin kurucu girişimci/yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile sosyal sorumluluk projelerine verilen önem arasında da doğrusal bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Aydın ilinde faaliyette bulunan aile işletmelerinin kurucu girişimci/yöneticilerin çocukları ile faaliyette buldukları ortaya çıkmıştır. Bu durum aile işletmesinin yapısal özelliğine uygun bir durumdur. Ancak çalışmamıza katılan aile işletmelerinde babadan oğula geçen bir sistemin oluştuğunu göstermektedir. Bunun böyle olması aile işletmelerinin yapısına uygun bir durum olarak görülse de kurumsallaşmaya engel olacağı açıktır. Bu durum profesyonellerin istihdamını ve profesyonel kullanım başarısını azaltıcı yönde bir etki meydana getirebilmektedir.

Aydın'da aile işletmelerinin genellikle 1. veya 2. nesille birlikte yönetildikleri görülmektedir. İşletmelerin büyük çoğunluğunu sırası ile birinci nesil, ikinci nesil veya birinci ve ikinci neslin birlikte yönettiği görülmüştür. Özellikle nesiller arası çatışmalar ve kurumsallaşamamadan kaynaklanan sorunlar henüz Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin karşılaştığı bir durum değildir. Bu işletmelerde henüz yetki devrine ihtiyaç duyulmadığı ve kurucu girişimci hala işletme içinde faal olarak çalıştığı için çatışmaların en az düzeyde kaldığı görülmüştür. Bu nedenle Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsallaşmaya olan ihtiyacın en üst düzeyde olmadığı gibi bir kanı ortaya çıkmıştır. Ancak, bu işletmelerde gelecek yıllarda nesiller arası devrin yaşanmaya başladığı dönemlerde kurumsallaşmaya olan ihtiyaç ve kurumsallaşmanın gerekliliği fark edilecektir.

Çalışmamıza katılan aile işletmelerinin faaliyet alanlarının endüstriyel ürün imalatı olduğu görülmüştür. Bu durum Aydın'daki aile işletmelerinin özellikle tarıma dayalı sanayinin yoğun olarak gerçekleştiği anlamına gelmektedir. Kurumsallaşmanın özellikle sanayi sektöründe, imalata dayalı işletmelerde ihtiyaç duyulduğu yapılan araştırmalardan bilinmektedir. Bu durum kurumsallaşma açısından olumlu bir sonuçtur.

Aydın ilindeki aile işletmelerinin 1981-1990 yılları arasında kurulmuş işletmeler olduğu görülmüştür. Bu durum aile işletmelerinin genç işletmeler olduğunu

göstermektedir. Bu nedenle pek çok aile işletmesinde kurucuların işletmelerde hâla faal oldukları söylenebilir. Ancak gelecek dönemlerde nesiller arası geçişin de tetiklediği kurumsallaşamamaktan kaynaklanan sorunlar yaşayacakları beklenebilir. Buna göre işletmeler uygulanabilir bir aile anayasası hazırlamalı, profesyonellere yetki ve sorumluluk vermelidirler.

Çalışmamızda aile işletmelerinin genellikle limited şirket biçiminde kuruldukları görülmüştür. Limited şirket biçiminde kurulan aile işletmelerinde yönetim kurulu oluşturulmadığından, karar alma mekanizması tek kişide toplanmaktadır. Böylece yönetime katılma düzeyi de zayıf olacağı beklenmelidir. İşletmelerin yasal olarak yönetim kurulu oluşturma zorunlulukları olmasa bile mutlaka bir kurul oluşturmaları ve bu kurulun düzenli bir biçimde etkin çalışması kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir.

Aydın'daki işletmelerin büyük oranda 1-9 kişi istihdam eden işletmeler olduğu belirlenmiştir. Bu durum Aydın'daki işletmelerin küçük ölçekli aile işletmeleri oldukları anlamına gelmektedir. Bu durum, kurumsallaşmanın daha çabuk yerleşmesinde olumlu katkı sağlayacağından, Aydın'daki aile işletmelerinin bundan yararlanması yerinde olur.

Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin yönetim kurullarının genellikle ihtiyaç duyulduğunda toplandığı görülmektedir. Bu durum kurumsallaşmaya olumsuz etki yapmaktadır. İşletmelerde toplantılar ihtiyaç duyulmadan da yapılmalıdır. Aydın'daki işletmelerde yönetim kurulları olmasa da düzenli toplantılar yapmaları kurumsallaşmayı olumlu yönde etkiler. Aydın'daki aile işletmelerinin kurumsallaşmayı sağlayabilmek için mutlaka etkin çalışan bir yönetim kurulu oluşturmaları ve bu kurulda mutlaka profesyonel kişilerin de bulunmasına dikkat etmeleri gerekir. Yönetim kurullarının oluşturulmadığı işletmelerde genel müdürle birlikte çalışacak profesyonel bir yönetim temsilcisinin belirlenmesi gibi bir yol izlenmesi aile işletmelerinin duygusal kararlar vermesine engel olabilir.

Aydın'daki aile işletmelerinin (%83,7) özkaynaklarla finanse edildikleri görülmektedir. Bu durum özsermayenin maliyetinin de dikkate alınarak diğer finansal kaynaklara yönelmeyi önemsemelerini gerektirmektedir. Finansal sorun yaşamayan işletmelerin kurumsallaşmaya daha fazla önem verdikleri daha önce yapılan çalışmalardan bilinmektedir. Aydın'daki işletmelerde yapılan yatırımların karşılıkları vardır ve bu durum işlevsel başarının artmasını sağlar.

Çalışmamıza katılan aile işletmelerinin kurucularının işletme içinde faal olarak çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum, Aydın'daki işletmelerin yeni kurulan genç işletmeler olduğu ve kurucuların kontrolü elden bırakmak istemedikleri anlamına gelmektedir.

Aydın'daki aile işletmelerinin genellikle iki kişiden oluşan ortaklık biçiminde kuruldukları görülmüştür. Bu durum çalışmamıza katılan aile işletmelerinin ortak iş yapma eğiliminde olmadıklarını göstermektedir. Ayrıca ortaklıkların genellikle kurucuların eşleri ya da evlatları ile yapılmış olması birlikte iş yapma yeteneğine sahip olmadıkları anlamına gelmektedir. Kurucuların karar alma ve işletmenin finansal ve örgütsel kontrolünü elden bırakmak istemedikleri de söylenebilir.

Bu çalışmada Aydın ilinde faaliyette bulunan aile işletmelerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşmanın Aydın'daki aile işletmelerinin örgütsel ve örgütsel olmayan başarılarına olan etkisi araştırılmıştır. Çalışma incelenirken bu durum gözardı edilmemelidir. Ayrıca, yapılan bu çalışmanın diğer bölge ve yöredeki aile işletmelerinin kurumsallaşmasının işletme başarısına olan etkilerinin incelenmesi konusunda rehber olabileceği düşünülerek hazırlanmıştır.

KAYNAKÇA

- Ada N. ve Kelkökmen D. (2006) “Prenses Sendromu: Aile İşletmelerinde Yönetimlerin Kız Çocuklarına Bakışı”, *Sözlü Bildiri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi, Tebliğler Kitabı, ss. 243-247, İstanbul.
- Adsan E. ve Gümüştekin E. G. (2006) “Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, *Sözlü Bildiri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi, Tebliğler Kitabı, ss. 167-172, İstanbul.
- Akal, Z. (2005) “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri” *MPM Yayınları*, No:473, ss. 48-54, Ankara.
- Akingüç Günver B. (2002) *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği – Türk İşletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Önemli Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma* İstanbul Kültür Üniv. Yayınları No: 18 İstanbul.
- Akyüz, A. (2002) “Kurumsallaşmanın Önemi ve Daron Acemoğlu”, *İktisat İşletme ve Finans –Global Gündem*, Temmuz, ss. 17-19, İstanbul.
- Alayoğlu, N. (2006) “Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesinde Adil Bir Sistem Kurulmasının Aile İşletmelerinin Başarısındaki Rolü ve Önemi”, *Sözlü Bildiri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi, Tebliğler Kitabı, ss. 209-213, İstanbul.
- Alp A., (2002) “Uluslar arası Mali Piyasalardaki Gelişmeler ve Türkiye”, *İMKB Yayınları*, ss, 11-13, Ankara.
- Arzova, B. (2003) “İşletmelerde Çalışanlar Tarafından Yapılan Hilelerin Kırmızı Bayraklar Yoluyla İzlenmesi”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 20, ss. 25-29, İstanbul.
- Arıkan C., Akyos M., Durgut M., Gökner A., (2003) “Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri”, *Türk Sanayi ve İşadamları Derneği Yayınları*, Yayın No TÜSİAD-T/2003/10/362, ss. 45-49, İstanbul.
- Ateş, M. R. (2007) *İnovasyon Hayat Kurtarır*, Doğan Kitapçılık, İstanbul.

- Ateş, M. F. (2009) *Aile Şirketleri*, Doğan Kitapçılık, İstanbul.
- Atış M. Y. (2002) “Yeni Nesillere Öneriler”, 12.03.2002 tarihli *Posta Gazetesi*.
- Ayvaz T. (2007) “Büyüme İsteyen KOBİ’lerin Projesine İnovasyon Taraması”, 03.12.2007 tarihli *Referans Gazetesi*
- Bateman, T., Zeithaml, C. (1993) *Management: Function and Strategy*, Irwin, New York.
- Bellet, W. (1996) “The Family Connection”, *The Economist*: 61, pp. 14-16, Washington.
- Bornheim, S. (2000) [*The Organizational Form of Family Business*](#), New Pres, London.
- Brown F. H. (1997) *For Family Businesses No Easy Answers, Only Options*, Family Ink, London.
- Bozkurt, Ü. (1997) “Aile Şirketleri Daha mı Başarılı?”, 18 Şubat tarihli *Milliyet Gazetesi*.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P., (1999) *Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice*, Ink Pres, London.
- Colli, A. , (2003) “[*The History of Family Business, 1850-2000 \(New Studies in Economic and Social History\)*](#)”, *Cambridge University Pres*, No: 24, Cambridge.
- Collins, J. C. (2001) *Kalıcı Olmak Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak*, (Çev: Z. Çivi), Hall Pres, London.
- Çoşkun, A. (2006) *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, Literatür Yayıncılık, Ankara.
- Cox, E. S. (1996) “The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strengths and Opportunities”, *Family Business Research*, Cornell University: 1, pp. 47-51, Texas.

- Çakır A., Çakınberk A., Aksel İ. (2006) “Aile İşletmelerinde Birinci Kuşak İle Sonraki Kuşakların Yönetim Anlayışlarındaki Farklılıkların Karşılaştırılması: İstanbul Örme Sanayicileri Derneği (ÖRSAD) Üyelerine Bir Uygulama”, *Sözlü Bildiri, 3. Kobiler ve Verimlilik Kongresi*, 17-18 Kasım, Tebliğler Kitabı ss. 159-164, İstanbul.
- Değerli Demirbaş P. (1998) “Aile Şirketi 3. Kuşakta Çatırdar” 14 Ağustos tarihli *Radikal Gazetesi*.
- Demirok N. (2007) “Friedman ve Kurumsal Sorumluluklar...” Yorum, 17.11.2007 Referans Gazetesi
- Demirdöğen, O. (2009) “Doğu’nun Üç İlinde Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması”, 19.07.2009 tarihli *Dünya Gazetesi*.
- Doğaner, A. (2006) *Mükemmel Şirket*, Anıl Yayıncılık, İstanbul.
- Donnelley, R. G. (1996) *The Family Business*, Family Business Sourcebook ii., Business Owner Resources, Georgia.
- Donnelley, R. G. (1994) The Family Business, *Harvard Business Review*, 42, pp. 93-105, USA.
- Dailey, R.C.T.E. Reusling, R.F.Demong, (1977) *Uncertainty and The Family Corporation*, Journal of General Management, Georgia.
- Ege İ. (2006) “BASEL II Uyum Sürecinde Aile İşletmeleri Ölüyor Mu?”, *Sözlü Bildiri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi*, 13-14 Nisan, Tebliğler Kitabı ss. 310-319 İstanbul.
- Feyzioğlu, F. N. (1990) *Aile Hukuku*, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2005) *Aile Şirketleri*, İstanbul.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton M., M. and Lansberg, I. (1997) [Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business](#), Harvard Business School Pres., Boston.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton M., M. and Lansberg, I. (1997) *The World’s Oldest Family Companies*, Harvard Business School Pres., Boston.

- Gersick, K.E., Davis, J. A., McCollom, H., Lansberg, I., (1997) *Generation to Generation: Life Cycles of Family Business*, Harvard Business School, Boston.
- Güner M. F., (2006) “Aile İşletmelerinde İç Denetim, İç Denetimin Faydaları ve Etkin Bir İç Denetim Sistemi Oluşturmanın Yolları”, *Sözlü Bildiri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi*, 13-14 Nisan, Tebliğler Kitabı, ss.420-425, İstanbul.
- Gavcar, E. (2006) *İstatistik Yöntemler I*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Göker A. Z., Üçok T., (2006) “Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Sözlü Bildiri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi*, Tebliğler Kitabı, ss. 45-57, İstanbul.
- Horgan S. (2005) “Kids as Stakeholders in Business”, *World Advertising Research Center, Young Consumers*, Quarter 3 pp. 72-81, USA.
- Güredin, E. (2000) *Denetim*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Hanks, R. S. (1990) [*Corporations, Businesses, and Families*](#), Haworth Pres., USA.
- Hughes, A. (1997) “Finance for SMEs: A UK Perspective: Small Business Economics”, *Small Business*, 9, pp. 151-166,
- İbrahim A.B., Soufani K., Poutziouris P., Lam J. (2004) “Qualities of an Effective Successor: The Role of Education and Training”, *Education and Training*, Volume 46 Number 8/9 pp.474-480, Emerald Group Publishing Limited, USA.
- Kadıbeşegil, S. (2006) *Şirketlerin Yarınlarını Kimler Yönetiyor?*, ORSA Stratejik İletişim Danışmanlığı Yayınları, İstanbul.
- Karlof, B. (1993) *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Karalar R., Özalp İ., Maviş F., Geylan R., Tenekecioğlu B., Şahin M., Çömlekçi F., Aydın N. (2005) *Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1268, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 704, Eskişehir
- Karalar, R. (2005) *Genel İşletme Temel Bilgiler İşlevler*, Eskişehir.

- Kotey B. (2005) "Goals, management practices and performance of Family SME's", Family SME's, Emerald Group Publishing Limited, pp.3-24, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Volume 11 no 1 USA.
- Kalaycı, Ş., (2008) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Kavurmacı, I. H. (2007) "Aile Anayasası Hazırlamak için 367 Oy Gerekmiyor", 25.12.2008 tarihli *Dünya Gazetesi*.
- Kırım, A. (2001) *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kavrakoğlu, İ. (2007) *Yönetimde Devrimin Rehberi: İnovasyon*, Alteo Yayıncılık, İstanbul.
- Kostak F. (2007) "KOBİ'ler BASEL II'ye Hazır Mı?" 12.02.2007 tarihli *Dünya Gazetesi*
- Megginson L., Byrd, M. J., Megginsin, W. L. (2006) *Small Business Management: An Entrepreneur's Guide Book*, Oklahama.
- Mucuk İ. (1998) *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Müftüoğlu, T., Kavuncu İ. (1988) "Aile İşletmeleri" *ASO Dergisi*, Temmuz-Ağustos, Sayı 93: 9-10, Ankara.
- Meyer, J.W. ve Rowan B. (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony" in W.W. Powel and P.J. Di Maggio (Ed.), *The New Institutionalizm in Organizational Analysis: 1991*, pp 41-62, University of Chicago Pres: Chicago.
- Nakip, M. (2003) *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar*, Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Öger, A. (2003) "Nepotizm" 27.10.2003 tarihli *Dünya Gazetesi*
- Özalp, Ş. (1971) *Küçük İşletmeler*, Dağ Yayıncılık, Ankara.
- Özler H., Ergün Ö. D., Gümüştekin E. G., (2006) "Aile İşletmelerinde Neopotizme Kuramsal Bir Bakış", *Sözlü Bildiri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi*, Tebliğler Kitabı, ss.271-279, İstanbul
- Örücü, E. (2003) *Modern İşletmecilik*, Gazi Kitabevi, Ankara.

- Potobsky, G. V. (1992) "Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law." *International Labour Review*, 131 (6), London.
- Rosenblatt, P. C. (1990) *The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm*: 4-5. Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Sabuncuoğlu Z., Tokol T., (1997) *İşletme I-II*, Yeni Yayıncılık, Eskişehir.
- Şimşek M. Ş., (2002) *Yönetim ve Organizasyon*, Devir Kitabevi, Konya.
- Tagiuri, R., Davis, J. A. (1992) "On the Goals of Successful Family Companies." *Family Business Review*, 5(1), 105-117.
- Tıkici M., Uluyol O. (2006) "Patron- Profesyonel Yönetici Arasındaki İlişkilerin Verimlilik Faktörlerinde İşgörenlerin Yöneticilerden Duyduğu Tatmine Yansımaları: Malatya'da Bir Aile İşletmesinde Yapılan Araştırma" *Sözlü Bildiri, 3. Kobiler ve Verimlilik Kongresi*, Tebliğler Kitabı ss. 176-181, 17-18 Kasım İstanbul
- Torun A., Ercan S. N. (2006) "Küçük İşletmelerde İş Aile Çatışmaları, Çalışma Hayatından Duyulan Memnuniyet ve Firma Başarısı ile İlgili Algılar" *Sözlü Bildiri, 3. Kobiler ve Verimlilik Kongresi* Tebliğler Kitabı ss. 205-209, 17-18 Kasım İstanbul.
- Türkoğlu F. (2007) "Aile Şirketlerinde Adanmışlık Başarıya Güç Hırsı Yıkıma Sürükler", Yorum, 22.09.2007 tarihli *Referans Gazetesi*
- Ural, A. (2004) *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Uzun A. K., (2006) "Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü", *Sözlü Bildiri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi*, Tebliğler Kitabı, ss.42-44, İstanbul
- Ülgen H., Mirze S. K. (2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul
- Ward, J. L., (1997) "[Keeping The Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership](#)" (*Jossey-Bass Management Series*), *Business Owner Resources*, pp. 45-51.

- Yalçın A., Günel R., (2006) “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Araştırma”, *Sözlü Bildiri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi*, Tebliğler Kitabı ss. 72-88, İstanbul.
- Yener D. (2003) “A Corporate Governance Brief: What is Corporate Governance?” USAID/EE/MT/ILE
- Yılmaz N. (2007) “Patron Babalar Kızlarına Çeyiz Yerine Koltuğunu Bırakıyor”, Haber, 01.12.2007 tarihli *Referans Gazetesi*
- Yüksel, Ayhan (2005) *BASEL II'nin KOBİ Kredilerine Muhtemel Etkileri*, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Araştırma Raporları 2005/4, Ankara
- The PricewaterhouseCoopers (2008) *Family Business Survey 2007-2008 “Making a Difference.*
- Ankara Sanayi Odası (2005) *Aile Anayasası*, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No: 57.
- Ankara Ticaret Odası (2005) *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, sayı 250.
- Dünya Gazetesi, 29.09.2006 “Aile İşletmelerini Aile Büyüğünün Vasiyeti Yaşatır”
- Dünya Gazetesi, 16.07.2009 “Doğu'nun Üç İlinde Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma”
- TÜSİAD (2000) *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Yayın No: TÜSİAD-T/2000-6-285.
- TÜSİAD (2000) *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*, Yayın No: TÜSİAD-T/2002-12-336.

İNTERNET KAYNAKLARI

- www.fambiz.com/template.cfm?Article=Communications/NOVA3083.htm&Keywords=a&Button=fambiz (05.01.2007)
- www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/AspenFamily.2002011504.htm&Keywords=institutionalize&Button=fambiz (20.12.2006)
- www.fambiz.com/template.cfm?Article=Familystories/NECFB2872.htm/&Keywords=institutionalize&Button=fambiz (20.12.2006)
- <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5815> (26.11.2006)
- <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ozelsayiekim/sibel.htm> (17.10.2006)
- <http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/BilgiBankasi/13/Tesvik-IST-05.xls> (20.11.2006)
- <http://tez.yok.gov.tr/YokTezSrv?OPER=MAINPAGE&AGE=x> (11.10.2006)
- <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ozelsayiekim/sibel.htm> (11.12.2006)
- <http://bartintso.org.tr/duyuruson83.htm> (26.04.2007)
- <http://www.e-aso.org.tr/html/TUR/vayinlarimiz/ailesirketleri.pdf> (17.05.2007)
- www.tkyd.org/docs/anadolu_semineri_sunumu.ppt (25.06.2007)
- http://www.ailesirketleri.com/index.php?option=com_content&task=view&id=209&Itemid=6 (31.07.2007)
- http://www.ailesirketleri.com/index.php?option=com_content&task=view&id=101&Itemid=6 (31.07.2007)
- http://www.ailesirketleri.com/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=2 (31.07.2007)
- http://www.ailesirketleri.com/index.php?option=com_content&task=view&id=179&Itemid=10 (31.07.2007)
- http://www.ailesirketleri.com/index.php?option=com_content&task=view&id=155&Itemid=10 (31.07.2007)
- http://www.spk.gov.tr/HaberDuyuru/basinaciklamalari/kurumsal_yonetim_ilkeleri.html (12.04.2005)

- <http://www.aofsitesi.com/genelisletme1.htm> (13.08.2007)
- <http://econ-mit.edu/faculty/acemoglu/index.htm> (17.07.2007)
- http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_20.pdf (10.04.2008)
- <http://www.aysandoganer.com/makaleYazdir.php?makaleID=13> (18.04.2008)
- <http://www.isletme.biz/yonetim-ve-organizasyon/aile-sirketleri-ve-kurumsallasma.html> (05.02.2009)
- <http://www.tusiad.org.tr/FileArchive/oecd.pdf> (20.10.2009)
- <http://www.tusiad.org.tr/FileArchive/kurumsalyonetim.pdf> (22.10.2009)
- <http://www.tusiad.org.tr/FileArchive/2008.03.28-SermayesiHalkaKapaliSirketlericinYonetimPrensTUSIADGorusu.pdf>
(20.10.2009)
- <http://www.dunyagazetesi.com.tr/haber.asp?id=53940> (23.09.2009)

**EK-1: SERMAYE PİYASASI KURULU (SPK) TARAFINDAN
YAYINLANAN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ**

GİRİŞ

BÖLÜM I - PAY SAHİPLERİ

1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması
2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı
3. Genel Kurula Katılım Hakkı
4. Oy Hakkı
5. Azınlık Hakları
6. Kar Payı Hakkı
7. Payların Devri
8. Pay Sahiplerine Eşit İşlem İlkesi

BÖLÜM II - KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

1. Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları
2. Şirket ile Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Kamuya Açıklanması
3. Kamunun Aydınlatılmasında Periyodik Mali Tablo ve Raporlar
4. Bağımsız Denetimin İşlevi
5. Ticari Sır Kavramı ve İçerden Öğrenenlerin Ticareti
6. Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay Ve Gelişmeler

BÖLÜM III - MENFAAT SAHİPLERİ

1. Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası
2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi
3. Şirket Malvarlığının Korunması
4. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası
5. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler

6. Etik Kuralları

7. Sosyal Sorumluluk

BÖLÜM IV - YÖNETİM KURULU

1. Yönetim Kurulunun Temel Fonksiyonları

2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları ile Görev ve Sorumlulukları

3. Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçimi

4. Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar

5. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

6. Yöneticiler

EK-2: AİLE ANAYASASI ÖRNEĞİ**ANKARA SANAYİ ODASI****AİLE ANAYASASI****HAZİRAN 2005****Ankara Sanayi Odası Yayını****Yayın No: 57****ANKARA SANAYİ ODASI****AİLE ANAYASASI****İÇERİK DÜZENİ**

BAŞLANGIÇ	2
BÖLÜM 1- GENEL HÜKÜMLER	2
BÖLÜM 2- ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ	4
BÖLÜM 3- İDARİ YAPILANMA	6
BÖLÜM 4- MÜLKİYET	8

ANKARA SANAYİ ODASI

AİLE ANAYASASI

Bu Anayasa, 4 bölüm ve 20 maddeden oluşmaktadır. “Genel Hükümler” başlığını taşıyan birinci bölümde Anayasa'nın gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, değerleri, aile içi ilişkiler yer almaktadır. “Çalışma İlişkileri”nin ele alındığı ikinci bölümde, aile dışından ya da aile üyelerinden olan çalışan ve yöneticilere ilişkin düzenlemeler, şirkette görev alan aile üyelerinin uymaları gereken kurallar ele alınmıştır. Anayasa'nın üçüncü bölümü aile toplantılarına, aile konseyi ve üyelerine, konseyin çalışma şekil ve görevlerine ilişkin hükümlerin yer aldığı “İdari Yapılanma”ya ayrılmıştır. “Mülkiyet” başlığını taşıyan son bölümdeki hükümler ise şirketin mülkiyet yapısı ve bu yapıda meydana gelebilecek değişimlere ilişkin düzenlemeleri içermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL HÜKÜMLER

Gerekçe

MADDE 1- Bizler,ailesi olarak, ailemizin istikbalini güvence altına almak üzere, bir arada ve aynı hedefler için çaba göstermenin gerekliliğine inanmaktayız. Aile üyelerinin farklı düşünebilme özgürlükleri saklı kalmak şartıyla, en yüksek uyumu sağlayacak şekilde, ailenin çıkarları ve şirketimizin/şirketlerimizin bekası için çalışmaya kendimizi adanmış bulunmaktayız. Bu yöndeki kararlılığımızı göstermek üzere işbu belgenin hazırlanması ve tüm aile bireylerince imzalanması uygun görülmüştür. Aile Anayasası'nda yer alan ilkeler ve değerler, aileye yeni katılacak üyeler için de geçerli ve bağlayıcıdır.

Amaç

MADDE 2- Bu belgenin amacı, ailenin ve sahip olunan şirket(ler)in istikbali açısından, aile üyelerinin gerek kendi aralarındaki gerekse şirket(ler) ve çalışanlarla ilişkilerinin çerçevesinin belirlenmesi, karşılıklı görev, yetki ve sorumlulukların ortaya konulmasıdır. Aile ve işle ilgili tüm ilişkilerde bu belgenin esas alınmasının, karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı, aile bağlarını güçlendiren, birlikte çalışmaktan haz duyulan, etkili ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve devamına katkıda bulunacağına inanıyoruz

MADDE 3- Bizler, aileye yüksek bir yaşam standardı sağlayan şirket(ler)imize gerekli önemin verilmesi lüzumunun farkındayız. Bu açıdan şirket(ler)imizin çıkarlarının ailenin çıkarlarının önünde tutulması, uzun vadede ailenin çıkarların da güvence altında olmasını sağlayacaktır. Kurucularımızın bize bırakmış oldukları mirası çocuklarımız, torunlarımız, çalışanlarımız ve toplum için korumayı ve geliştirmeyi temel gaye edinmiş bulunmaktayız. Böylelikle ülkemizin refah ve mutluluğuna en fazla ve en anlamlı katkıyı yapacağımıza gönülden inanıyoruz. Bugün sahip olduğumuz şirket(ler)imizin yine aile bünyesinde kalması, yenilerinin kurulması ve geliştirilmesi nihai hedeflerimiz arasındadır. Yürüttüğümüz her faaliyetin yasalar, sosyal sorumluluk ve etik ilkeler çerçevesi içerisinde kalmasına azami özeni göstermek yaşamsal bir önem taşımaktadır.

Aile Değerleri

MADDE 4- Ailemizin ismi en değerli varlığımızdır. Sahip olduğumuz iyi şöhreti sürdürmek ve şirket(ler)imizin sürekliliğini sağlamak en başta gelen önceliklerimiz arasındadır. Bu öncelik, herkes tarafından tanınan bir aile olmanın önünde gelmektedir. Gösterişten uzak, sade bir yaşam tarzı ile iş yaşamındaki diğer ailelere örnek oluşturmak hedefimizdir. Aile üyeleri birbirlerine karşı her zaman samimi ve dürüst davranmalıdır. Aile üyelerinin kendi aralarında ve çalışanlarla olan ilişkilerinde hakkaniyet, profesyonel çalışma ilkeleri, yenilikçilik ve fırsat eşitliğinin sağlanması, temel aile değerlerimiz arasındadır.

Aile Bireyleri Arasındaki İlişkiler

MADDE 5- Aile üyelerinin her zaman ve her koşulda ailenin özel alanına saygı göstermesi ve koruması beklenir. Diğer aile üyelerini riske atacak her türlü davranıştan uzak durulmalıdır. Aile üyeleri, aileyi ilgilendiren konuları toplum önünde tartışmamalıdır. Karşılaşılan sorunlar ve güçlüklerin aile bireylerinin kendi aralarında çözümü için çaba harcanması, üçüncü kişilerin olaylardan etkilenmemesi veya müdahil olmaması için azami gayret gösterilmelidir.

BÖLÜM 2

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

Profesyonel Yönetim

MADDE 6- Şirket faaliyetlerinin yönetiminde ve yürütülmesinde profesyonellik ön plandadır. Profesyonellikten kasıt, objektif ölçütlerin, somut verilerin, bilgi ve

deneyimin karar almada temel yol gösterici olmasıdır. Başarılı bir şirket yönetimi için aile içi dengelerin gözetilmesinden ziyade iş yaşamında genel kabul görmüş kural ve yöntemlere uygun hareket edilmelidir. Aile üyeleri ve diğer çalışanlarla ilişkilerde şeffaflık, doğruluk, güven, saygı ve hakkaniyet ön plandadır. Profesyonellik ilkesi gereğince, aile üyesi personelin seçimi, atanması, yükseltilmesi, ödüllendirilmesi, gelecek kuşakların şirket yönetiminde görev alması kararları bilgi, deneyim, performans ve liyakat ölçütlerine göre yapılacaktır.

Aile Üyesi Yöneticiler

MADDE 7- Aile üyelerinin, şirket(ler)in yönetim organlarında görev alabilmek için sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerin rasyonel bir biçimde belirlenmesi Aile Konseyi'nin görevidir. Bilgi, görgü, deneyim ve performans düzeyi elverişli ise aile üyeleri uygun yönetim kademelerinde görev alabilir. Bir aile üyesinin yöneticilik vasıflarına sahip olup olmadığının değerlendirilmesinden ve izlenmesinden Aile Konseyi sorumludur. Bir şirket çalışanınin belirli yönetim kademelerine doğrudan atanmak için sadece aile üyesi olması yeterli değildir. Özellikle şirket(ler)in Yönetim Kurulu, Aile Konseyi gibi organlarına başkanlık edecek aile üyelerinin, vizyon sahibi, eğitilmiş, ileri yönetim becerilerine sahip olması gereklidir. Performansı ve yöneticilik vasıfları yetersiz bulunan aile üyelerinin gerekli bilgi ve becerileri kazanması için gerekli olan önlemler alınmalıdır. Bu önlemlere rağmen yönetim becerisi yetersiz görülen aile üyesi görevi bırakmaya davet edilir. Konsey, gelecekte şirket(ler)in yönetiminde görev alması öngörülen aile bireylerinin kişisel ve mesleki gelişimleri için yol gösterici olmak ve gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. Şirket(ler)de görev alacak aile üyelerinin, ilke olarak en alt seviyeden işe başlamaları ve mümkün olduğunca fazla kademedeki çalışarak işin bütününe hakim olmaları istenir. İşe yeni başlayacak aile üyelerinin hangi kısımda ve hangi kademedeki işe başlayacağı şirket yönetim kurulu tarafından belirlenir. Alınan karara ilişkin olarak yönetim kurulu aile konsey toplantısında bilgi vermek zorundadır.

Aile ve İşin Sınırları

MADDE 8- Aile şirket(ler)i, aile üyelerinin aynı hedefler doğrultusunda birlikte çalışmaları, ailenin bütünlüğünün ve saadetinin devamı için elverişli bir ortam yaratmaktadır. Bununla birlikte, aile üyeleri kendi özel yaşamlarıyla şirket işlerinin

yürütülmesi arasında bir denge kurmalıdır. Dolayısıyla aile fertlerinin özel işleriyle şirket işlerinin birbirine karıştırılmamasına azami özenin gösterilmesi gerekir. Ailevi sorunlarının iş yerine, şirket sorunlarının ise aile ortamına taşınmaması, aile üyelerinin aralarındaki ilişkilerin daha sağlıklı bir şekilde sürmesine ve şirket yönetiminin sürekliliğine katkı sağlayacaktır.

Aile ve İşletme Amaçlarının Ayırımı

MADDE 9- Şirket(ler)imizde işletme amaçlarıyla ailenin amaçları arasında bir dengenin gözetilmesi gerekir. Eğer bu iki grup amaçtan biri öne çıkıyor ve diğer grup sürekli göz ardı ediliyorsa önemli yönetim sorunları ortaya çıkacaktır. Bu nedenle işletme amaçlarının ve aile amaçlarının ayrı ayrı belirlenmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Eğer iki tür amaç birbirinden farklı yönlerde hareket ediyorsa aile şirket(ler)inin uzun vadeli çıkarları gözetilerek bir seçim yapılmalıdır. Amaçlar arasındaki ayırımın net bir biçimde yapılmaması şirket yönetiminde bir kargaşa yaratacak, çalışanların kafası karışacak ve kararların rasyonel alınmadığına kanat getireceklerdir. Bu tür sorunların çözümünde atılacak ilk adımlar aile ile işletme arasındaki sınırların belirginleştirilmesi, tarafların görüşlerinin öğrenilmesi, birbiriyle çatışan amaçların hassasiyetle ele alınması ve ilk bakışta ne tam olarak aileyle, ne de tam olarak işletmeyle ilgili görünen konuların açıklığa kavuşturulması olmalıdır.

Personele Yaklaşım

MADDE 10- İşletme personeli, şirket(ler)imizin uzun vadeli başarısındaki en önemli öğedir. Bu nedenle, personelin işlerini severek, azimle ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacak ortamların yaratılması ve özendiricilerin geliştirilmesi gereklidir. Böylece işini sahiplenen ve sorumluluk alan personele sahip olmak mümkün olacaktır. Tüm personelin kendi çıkarlarıyla şirketin ve şirket paydaşlarının (müşteriler, tedarikçiler, devlet, çalışanlar, sivil toplum kuruluşları gibi) çıkarları arasında bir paralellik olduğunu idrak etmesi için çaba gösterilmelidir.

Profesyonel Yöneticiler

MADDE 11- Aile üyelerinin sürekli bir arada bulunmaktan ötürü, benzer şekilde düşünen, birbiriyle aynı öngörüye sahip bir grup haline gelme riski her zaman vardır. Bu bağlamda profesyonel yöneticiler, şirket(ler)in faaliyetlerine aile üyelerinkinden farklı bir pencereden bakma potansiyeline sahiptir. Profesyonel yöneticilerin aile üyeleri gibi düşünmeye zorlanması yerine, farklı düşünceleri dile getirmeye ve alternatifler

geliştirmeye teşvik edilmesi, daha sağlıklı bir yaklaşımdır. Profesyonel yöneticilerin düşüncelerinin dikkate alınması, çok sesli, demokratik bir çalışma ortamı ve katılımcı yönetim tarzının oluşmasına yardımcı olacaktır.

BÖLÜM 3

İDARİ YAPILANMA

Aile Toplantıları

MADDE 12- Aile üyelerinin, işletmeye bağlılıklarının devamını ve önemli sorunlarla başa çıkabilmelerini sağlamak düzenli aralıklarla toplanması önemlidir. Aile üyeleri arasındaki uyumun bozulacağı korkusuyla kritik konuların tartışılmasından endişe edilmemeli, bilakis saygı ve hoşgörülle yürütülecek tartışmalar teşvik edilmelidir. Aile dışından şirket çalışanları ya da danışmanlar da gerektiğinde toplantılara davet edilebilir. Aile toplantılarının kendisinden beklenen yararları sağlaması açısından tartışılması istenen konularda aile üyelerinin fikrinin alınması, aile üyelerinin tamamının toplantılara katılması, toplantıların içeriğine ilişkin kuralların oluşturulması ve bunlara uyulması (toplantıların zamanı ve süresi, nelerin tartışılacağı vb.) önemlidir.

Aile Konseyi'nin Kurulması

MADDE 13- İlgili yasalara göre oluşturulması gereken Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu gibi organların yanı sıra, ailenin iş yaşamındaki etkinliğini arttırmak ve aile ile iş ilişkilerini düzenlemek üzere “Aile Konseyi”nin meydana getirilmesi önemlidir. Aile Konseyi, tüm aile bireylerinin aile ve iş değerleri, politikalar ve geleceğe ilişkin kararlar almak üzere düzenli aralıklarla bir araya geldiği, örgütsel ve stratejik planlama organı olarak işlev görecektir. Aile üyeleri bu toplantılarda görüşlerini, aile ve şirket(ler)le ilgili beklentilerini paylaşırlar. Konseyin temel amacı, şirket(ler)i ve aileyi etkileyen konuları anlamak ve bunlara ilişkin sorunları çözmektir. Böylece, politikaların netleştirilmesi ve aile

üyelerine iletilmesi mümkün olabilecektir. Konseyin, aile bireylerinin kararlara daha fazla katılımını ve böylece bilgi alışverişini arttırmayı, diğer aile üyelerine karşı açık olmayı, bilgiyi paylaşmayı, tartışmayı ve demokratik bir yaklaşımı teşvik etmesi beklenir.

Aile Konseyi'nin Üyeleri

MADDE 14- Aileye ait şirket(ler)in yönetiminde görev alsın ya da almasın, şirket(ler)de hissesi olan aile üyeleri ile bunların birinci derece akrabaları arasında 15 yaşın üzerindeki Aile Konseyine üye olabilirler. Bu tanımın dışında kalan aile üyelerine de Konsey'in oybirliği ile konsey üyeliği sıfatı verilebilir. Hisse sahibi olmasına karşın 15 yaşını doldurmamış çocuklar Konsey toplantılarına katılabilir ancak oy hakkını ebeveyni/vasisi aracılığıyla kullanabilirler. Konseyin faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak üzere aile dışından danışmanlar da, üyelerin tamamının rıza göstermesiyle, Konseye dahil edilebilir. Aile Konsey'ine, Konsey Başkanı başkanlık eder. Konsey Başkanı, aile üyelerinin aday göstereceği Konsey üyeleri arasında yapılacak seçimle belirlenir. Üyelerin 2/3'ünün oyunu alan kişi Başkan seçilir. İlk iki turda Başkan seçilemezse, 3. turda en fazla oyu alan isim Başkan olarak atanır. Başkanın görev süresi aksi karar verilmedikçe 2 yıldır. Aile üyelerinin 1/3'ünün önerisi ve üyelerin 2/3'ünün oyu ile Başkanın görevi sona erdirilebilir. Aile Konseyi bir Yürütme Kurulu tarafından yönetilir. Yürütme Kurulu başkan, başkan yardımcısı ve bir üye'den oluşur. Aile Konseyi Başkanı aynı zamanda Yürütme Kurulu'nun doğal başkanıdır. Başkan'ın önerdiği 3 isim arasından Konsey'de yapılacak oylamalarda en çok oyu alan Konsey üyesi başkan yardımcılığı görevini üstlenir. Başkan ayrıca konsey üyeleri arasından birisini yürütme kuruluna üye olarak atar. Yürütme Kurulu başkan yardımcısı ve üyenin görev süresi 1 yıldır. Bir üyenin aynı göreve tekrar seçilmesi veya atanması olanaklıdır.

Aile Konseyinde Karar Alma, Toplantı ve Toplantı Gündemi

MADDE 15- Aile Konseyinde her üyenin 1 (bir) oy, kurucu üyelerin 2 (iki) , Başkanın 3 (üç) oy hakkı vardır. Konsey Başkanı'nın alınan kararları bir sonraki toplantıda tekrar görüşülmek üzere geçici süreyle reddetme hakkı vardır. Konseyde alınacak kararlar, yürürlükteki hukuki düzenlemelere, etik ilkelere ve genel kabul görmüş işletmecilik ilkelerine aykırı olamaz. Hangi kararların oy birliği, hangi kararların oy çokluğu ile alınacağı, Aile Konseyi Yürütme Kurulu tarafından belirlenecektir. Konsey'de alınan kararlar, karar defterine kaydedilir ve süresiz saklanır.

Aile Konseyi, her ayın ikinci Cumartesi günü Konsey Yürütme Kurulu tarafından belirlenecek yerde toplanır. Zorunlu nedenler olması durumunda toplantı tarihi 10 günü geçmemek kaydıyla ertelenebilir. Toplantı yeri olarak şirkete ya da aile üyelerine ait işyerleri ve meskenlerin kullanılmamasına özen gösterilecektir. Konsey toplantılarına

Konsey Yürütme Kurulu'nun belirlenen gündeme göre üyeler dışında da davetli çağırma hakkı vardır. Toplantıdan en az 3 gün önce Yürütme Kurulu bütün üyelere toplantı gündemini ulaştırmak zorundadır. Toplantı gündemi belirlenmeden önce Konsey Yürütme Kurulu bütün konsey üyelerine tek tek başvurup önerilerini almak zorundadır. Şirketle ya da Konseyle ilgili önerileri veya şikâyetleri olan Konsey üyelerinin talep etmeleri durumunda Konsey Yürütme Kurulu veya Kurul adına Konsey Başkanı, üye ile görüşmek zorundadır. Konsey, Başkan ya da aile üyelerinin talebi üzerine olağanüstü toplantıya çağırılabilir. Aile üyelerinin toplantı talebine, tüm üyelerin 1/3'ünün destek vermesi gerekir.

Aile Konseyi'nin Faaliyetleri

MADDE 16- Aile Konseyinin faaliyet alanına şu konular girmektedir: gelecekteki yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi, emeklilik koşullarını belirleme, hisse ve hissedarlık sözleşmesi düzenleme, aile üyelerinin şirket(ler)de çalışma koşulları, mülkiyet ilişkileri ve mülkiyet devri, şirket stratejilerini gözden geçirme, Konsey Başkanı ve üyelerinin seçimi, görevde kalma süresinin belirlenmesi, aile üyelerinin sorumluluk alanları, Aile Anayasası üzerinde değişiklik yapma hakkı, Anayasa'ya aykırılık durumlarında alınacak disiplin önlemleri.

BÖLÜM 4

MÜLKİYET

Aile Şirket(ler)inin Mülkiyeti

MADDE 17- İşbu Aile Anayasa'sı, aile fertlerinin gelecekteki mülkiyet haklarını korumayı ve mülkiyete ilişkin hususların açıklığa kavuşturulmasını amaç edinmiştir. Şirket(ler)in sermaye yapısını, sahiplik kompozisyonunu değiştirmek gibi aile üyelerinin durumunu etkileyecek konular Aile Konseyinde tartışılmalı ve üzerinde uzlaşma sağlanmalıdır. Aileye ait olan ve gelecekte aile tarafından kurulacak olan şirket(ler)in mülkiyetinin aile içinde kalması esastır. Aile Konseyi, aile bireylerinin mülkiyet ve menfaat çatışmasına girerek dağılmasını önleyecek yasal ve mali tedbirlerin alınmasından sorumludur. Konsey ayrıca, Miras Hukuku, Şirketler Hukuku ve Vakıflar Hukuku açısından uygun formülleri/yapıları oluşturmakla yükümlüdür.

Şirket Hisselerinin Elden Çıkarılması

MADDE 18- Şirket(ler)e ait hisselerle sahip olan aile üyeleri, bu hisselerini elden çıkarma yolunu seçtiklerinde bunu ilk önce Aile Konseyi'ne bildirmekle yükümlüdürler. Mülkiyetin aile hisselerin ailenin diğer üyelerine devri yoluna gidilmesi şarttır. Hisselerin satış değeri, Konseyde yapılan görüşmeler yoluyla saptanır. Eğer bu konuda görüş farklılıkları ortaya çıkarsa, hisse değerinin belirlenmesi için aile dışından uzman yardımı alınabilir. Şirketin bütünüyle bir başka şirkete satılması veya bir başka şirketle birleştirilmesi durumlarında aile üyelerinden belirlenen hisse değerlerini ödemeyi kabul eden olursa, öncelik aile üyesine verilmek zorundadır. Böyle bir talebi olan aile üyesi yoksa, şirketin devri ya da başka bir şirketle birleştirilmesi kararının alınabilmesi için Aile İstişare Konseyinin 15. madde de belirtilen hakları saklı kalmak kaydıyla en az 2/3 çoğunluk aranacaktır.

Aile Üyelerine Hisse Verilmesi

MADDE 19- Aile üyelerine verilecek olan malvarlıkları, kâr payları, menkul kıymetler, pay senetleri, şirket(ler) gibi maddi unsurların dağıtım esasları ve bu konuda ileride yapılacak değişiklikler, başta kurucu (lar) olmak üzere Aile Konseyi tarafından belirlenir. Şirket kurucuları sağlıklarında kendilerinden sonra mirasın nasıl paylaşılacağını açıklığa kavuşturmakla yükümlüdür. Şirket(ler)in yönetiminde görev alacak genç aile bireylerine ve sonraki kuşaklara yapılacak hisse dağıtımında, adalet, performans, liyakat ve şirket(ler)in yönetimine katkı esas olacaktır.

Yürürlük

MADDE 20- Bu Anayasa, Aile Konseyini oluşturan üyelerin oybirliği ile kabulünden itibaren yürürlüğe girer. Anayasadaki hükümlere uygun hareket edilmesini sağlamak Aile Konseyi'nin sorumluluğundadır.

EK-3: AYDIN TİCARET ODASI'NA 25,06,2007 TARİHİ İTİBARI İLE KAYITLI ÜYE SAYILARI, SEKTÖREL GRUPLAR VE DALLAR

GRUPLAR	SEKTÖR ADI (İŞ KOLU)	İŞLETME SAYISI
1	İnşaat malzemeleri, tuğla, kireç, çimento, kum ocağı, kum, çakıl, karoplak, mermer, mozaik, cam imal ve ticareti - Demir, profil, saç, hurda demir, alimünyum, pimapen imal ve ticareti – Sıhhi tesisat malzemeleri, boya, nalburiye ticareti	224
2	Manifatura, mefruşat, çeyiz eşyası imal ve ticareti – konfeksiyon, tekstil, butik işletmeciliği, tüccar, terzi, elbise ve halı temizleme işletmeciliği, imal ve ticareti – halı, kilim, battaniye, yorgan, tuhafiyeye, örgü yünü imal ve ticareti	286
3	Kavafiye, kundura. Çanta, kemer, terlik, kundura malzemesi, ham deri, yün, yapağı, kirış imalatı – besicilik, kasap, celep, et ürünleri, kümes hayvanları, su ürünleri, arı yetiştiriciliği, yumurta ticareti – mandıracılık, süt ve süt ürünleri, imalat ve ticareti, soğuk hava deposu işletmeciliği	178
4	Gazino, lokanta, kafeterya, çay bahçesi, restaurant, pastane, sinema, tiyatro, lunapark işletmeciliği – otel, motel, pansiyon, tatil köyü, turizm seyahat acentesi işletmeciliği – yaş, kuru, dondurulmuş sebze ve meyve ticareti ve komisyonculuğu	256
5	Un, hayvan yemleri, fırın işletmeciliği, unlu mamuller, urgan, mutafiye, jüt, keten, harar ticareti – şeker, helva, bal, pekmez, tuz, kuruyemiş imali ve ticareti – meşrubat, alkollü, alkolsüz asitli içecekler, tütün ve tekell ürünleri imalatı, ticareti ve dağıtıcılığı	244
6	Zeytin, salamuracılık, sıvı yağlar ve işletmeleri, bitkisel yağlar ticareti, zeytinyağı imal ve ticareti – pamuk, pamuk komisyonculuğu, çırçır fabrikası işletmeciliği – incir işletmesi ticareti ve komisyonculuğu	328
7	Sarraflık, kuyumculuk, mücevherat, saat, gözlük – eczacılık, ecza depoları, tıbbi malzeme, laboratuvar malzemeleri, veteriner hizmetleri, tarım ilaçları – özel okul, dersane, özel hastane, sağlık tesisleri, klinik, lisan kursları, bale, kreş, güzellik salonu, öğrenci yurdu, bilgisayar ve sürücü kursu	376

8	Motorlu araçlar ticareti komisyonculuğu, otopark işletmeciliği – oto yedek parça ticareti, karoser, akü, oto lastik ticareti, kauçuk, conta imal ve ticareti – dayanıklı tüketim malları, elektrikli cihazlar ve elektrik malzemeleri ticareti, yangın malzemeleri, telekomünikasyon, bilgisayar	499
9	Reklamcılık, radyo, televizyon işletmeciliği, oyuncak eşya, spor malzemeleri, fotoğraf malzemeleri av malzemeleri ticareti – hırdavat, züccaciye, mutfak eşyası, kristal mamulleri, video, çiçekçilik, hediyelik eşya, plastik imal ve ticareti, naylon torba, ambalaj malzemesi, kolonya – kitap, kırtasiye, gazete, matbaa işleri	167
10	Orman ürünleri ticareti, kereste, bıçkı doğrama, kutu ambalaj, ahşap kaplama, sunta, dralit, MDF – ahşap ve madeni mobilya imal ve ticareti, büro malzemeleri, muşamba – madencilik, yakacak, odun, kömür	196
11	İnşaat taahhüt işleri - plan, proje – makina, elektrik, güneş enerjisi, asansör, brülör	876
12	Toptan bakkaliye ve gıda maddeleri ticareti, temizlik maddeleri – perakende, bakkaliye, gıda maddeleri, süpermarket – baharat, kına, kahve, çay	240
13	Bankacılık – muhasebecilik, mali müşavirlik, danışmanlık, sigortacılık, emlak komisyonculuğu – kooperatifçilik	679
14	Zirai aletler ve makinalar, nakliyat, eşya ve yük taşımacılığı, tahmil tahliye işleri – akaryakıt ticareti, motorlu araçlar bakım ve servis istasyonu, madeni yağ ve LPG ticareti, gaz, fuel oil – turizm seyahat acenteleri, terminal ve bilet satış reyonu işletmeciliği, yolcu taşımacılığı	353
TOPLAM		4902

KAYNAK: Aydın Ticaret Odası Raporları, 25.06.2007

**EK-4: AİLE İŞLETMELERİNİN KURUCU GİRİŞİMCİ/YÖNETİCİLERİNE
YÖNELTİLEN SORU FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora programı için hazırlanan bir çalışmadır. “**Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Etkisi: Aydın İli’nde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği**” isimli çalışma, Aydın ilinde faaliyet gösteren işletmelerin sahiplerinin ve yöneticilerinin kurumsallaşmaya bakışı, kurumsallaşmanın işletme başarısına olan etkileri ve kurumsallaşma sürecini başlatabilmek için ne tür bir çalışma içinde olduklarının ölçülmesi konularını kapsamaktadır. Çalışmada amacımız, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına etkilerini belirlemektir.

Siz katılımcılardan elde edilen bilgilerin geçerliliği ve güvenilirliği bizim için önemli olduğu kadar, gizliliği de o kadar önemlidir. Sizlerden elde edilen bilgiler sadece bu çalışmamızda kullanılacaktır.

İlgilendiğiniz ve soruları sabır ve dikkatle yanıtladığınız için teşekkür ederim.

Bihder GÜNGÖR AK
Doktora Öğrencisi

Aşağıdaki sorular katılımcı ve işletmeyi tanımaya yönelik sorulardır. Lütfen siz ve işletmenize uygun olan cevabı işaretleyiniz.

1. İşletmedeki pozisyonunuz nedir?
a- Kurucu –Girişimci b- Kurucu –Girişimci ve Yönetici c- Aile üyesi ve yönetici
d- Aile Üyesi Olmayan Yönetici
2. Kaç yaşındasınız?
a- 20 yaş ve altı b- 21-30 c- 31-40 d- 41-50
e- 51-60 f- 61 ve üzeri
3. Cinsiyetiniz nedir?
a- Kadın b- Erkek
4. Eğitim durumunuz nedir?
a- İlk ve Ortaöğretim b- Lise, Teknik ve Mesleki Lise ve Önlisans
c- Lisans d- Lisansüstü e- Okur yazar değil
5. Kurucu girişimci ile olan aile bağınız nedir?
a- Kendisiyim b- Çocuğuyum c- Ebeveyniyim d- Kuzeniyim
e- Kardeşiyim f- Aile bağım yok
6. İşletmeniz şu an kaçınıcı nesille yönetiliyor?
a- 1. nesil b- 2. nesil c- 3. nesil
d- 1. ve 2. nesil birlikte e- 2. ve 3. nesil birlikte f- Fikrim yok
7. İşletmenizin faaliyet alanı nedir?
a- Endüstriyel Ürün İmalatları b- Tarımsal Ürün İmalatları
c- Perakende Ticaret d- Hizmet Sektörü

8. İşletmeniz hangi yılda kuruldu? a- 1960'dan önce b- 1961-1970 c- 1971-1980 d- 1981-1990 e- 1991-2000 f- 2001-2005 g- 2006'dan sonra					
9. İşletmenizin hukuki yapısı nedir? a- Tek Kişi İşletmesi b-Anonim Şirket c- Limited Şirket d- Kolektif Şirket e- Adi Ortaklık f- Diğer (.....)					
10. İşletmede mevcut kaç çalışmanız var? a- 1-9 b- 10-24 c- 25-49 d-50-75 e- 76-100 f- 101-125 g-126-150 h- 151 ve üzeri					
11. İşletmenizde yönetim kurulu toplantıları hangi sıklıkla yapılmaktadır? a- Yönetim kurulumuz yok b-Yönetim kurulumuz var ama toplanmıyoruz. c- Gerektiği zaman toplanıyoruz d-Ayda bir kez e- Yılda bir kez f- Düzenli olarak toplanıyoruz					
12. İşletmenizin finansal yapısı nedir? a-Yabancı kaynak (Banka kredisi, yakınların desteği, ortaklar) b- Öz kaynak					
13. Kurucu girişimcinin aile işletmeniz içindeki durumu nedir? a- Faal olarak çalışıyor b- Diğer kuşaklarla birlikte faal olarak çalışıyor c- Yönetimi devretti, işletmeye gelmiyor d- Yönetimi devretti, işletmeye arada geliyor e- Vefat ya da hastalık nedeniyle işi bırakmak zorunda kaldı.					
14. İşletmenizde, aile üyesi olan ortak sayısı nedir?..... Kişi İşletmenizde, aile üyesi olmayan ortak sayısı nedir?..... Kişi İşletmenizdeki toplam ortak sayısı nedir? Kişi					
Aşağıdaki sorular, sizin ve işletmenizin kurumsallaşmaya olan yaklaşımı ve kurumsallaşma düzeyinizi belirlemeye yönelik sorulardır. Lütfen verilen ölçütleri kullanarak, aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz. 1- Katılıyorum 2- Kısmen Katılıyorum 3- Fikrim Yok 4- Kısmen Katılmıyorum 5- Katılmıyorum					
15. Aile, işletmeye hizmet eder .	1	2	3	4	5
16. İşletme, aile ve bireylerden ayrı olması gereken bir örgüttür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Her aile işletmesinin bir aile anayasası olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Kurucu girişimci, işletmeye uzaktan bakan, gerektiği zaman denetleyen					

bir rol almalıdır.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
19. Kurumsallaşmış olan bir işletme, katılımcı yönetimi benimser.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
20. Başarılı bir işletme, çevresiyle uyum içinde faaliyet gösterir.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
21. Bir işletmenin alt birimleri yapı ve işlev bakımından ne kadar farklılaşmışsa veya çoğalmışsa işletme o kadar gelişmiştir.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
22. Kurumsallaşmayı belirleyen bir ölçüt de o işletmenin kendisini başka işletmelerden ayıran bir kimliğe sahip olmasıdır.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
23. Yönetime katılma düzeyinin artması kurumsallaşma açısından olumlu bir gelişmedir.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
24. İşletmelerin faaliyet alanları ile ilgili kalite belgeleri vardır.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
25. İşletmelerin daha başarılı olabilmeleri için kurumsallaşma gereklidir.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
26. İyi bir yönetim için kurumsallaşma tek çaredir.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
27. Aile işletmelerinin kurumsallaşabilmeleri için aile anayasası yeterlidir.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
28. Aile işletmelerinde danışmanlık hizmetinin alınması aile işletmelerinin yapısını bozar.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>Aşağıdaki sorular, işletmenizin kurumsallaşmasının işletme başarısına olan katkısını belirlemeye yönelik sorulardır.</p> <p>Lütfen verilen ölçütleri kullanarak, aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.</p> <p>1- Katılıyorum 2- Kısmen Katılıyorum 3- Katılmıyorum 4- Kısmen Katılmıyorum 5- Fikrim Yok</p>	
29. İşletmeler, geleceğe yönelik plan ve bütçeleme yapmalıdırlar.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
30. İşletmemizde denetim kolaylıkla sağlanır.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
31. İşletmemizde, sağlıklı bir işbölümü yapılmış ve uygulanmaktadır.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
32. İşletmemizde, yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmiştir.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
33. İşletmemizde kararlar, çalışanlarımızın da katılımı ile alınmaktadır.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

34. İşletme sahip ve yöneticilerimiz, kendi işleri için zamana sahiptirler.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
35. İşletmemizde, dışarıdan danışmanlık hizmeti alınması kurumsallaşmayı olumlu etkiler.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
36. İşletmemiz, sosyal sorumluluk projelerinde yer almaktadır.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
37. İşletmemizde, gelecekte görev alacak olan yöneticiler bellidir.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
38. İşletmemiz, faaliyet alanına uygun olarak yapısal ve işlevsel olarak alt birimlere ayrılmıştır.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
39. İşletmemizin, en az beş yıl sonraki amaç ve hedefleri belirlenmiştir.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
40. İşletmemizde yaşanan sorunlar, kural ve standartlar dahilinde çözülür.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
41. İşletmemizde, kurallar ve standartlar yazılı hale getirilmiştir.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
42. İşletmemizde yönetim, aile bireyleri, hissedarlar, çalışanlar ve profesyonellerle birlikte gerçekleştirilir.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
43. Geçen yıla göre toplam satış hacmimizde artış oldu.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
44. Piyasaya sürmeyi planladığımız yeni ürün projeleri üzerinde çalışıyoruz.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

BİZE ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

DÜŞÜNCE VE ÖNERİLERİNİZ:

EK-5: AİLE İŞLETMELERİNİN ÇALIŞANLARINA YÖNELTİLEN SORU FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, doktora programı için hazırlanan bir çalışmadır. “**Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Etkisi: Aydın İli’nde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği**” isimli çalışma, Aydın ilinde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarının kurumsallaşmaya bakışı, kurumsallaşmanın işletme başarısına olan etkileri hakkında görüşleri ve kurumsallaşma sürecini başlatabilmek için ne tür bir çalışma içinde olduklarının ölçülmesi konularını kapsamaktadır. Çalışmada amacımız, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına etkilerini belirlemektir.

Siz katılımcılardan elde edilen bilgilerin geçerliliği ve güvenilirliği bizim için önemli olduğu kadar, gizliliği de o kadar önemlidir. Sizlerden elde edilen bilgiler, sadece çalışmamız için kullanılacaktır.

İlgilendiğiniz ve soruları sabır ve dikkatle yanıtladığınız için teşekkür ederiz.

Bihder GÜNGÖR AK
Doktora Öğrencisi

1. İşletmedeki pozisyonunuz nedir? a- Vasıfsız işgören b- Usta – Ustabaşı c- Şef – Birim Sorumlusu d- Müdür - Müdür Yardımcısı e- Yönetici f- Diğer (Lütfen belirtiniz...)		
2. Kaç yaşındasınız? a- 20 yaş ve altı b- 21-30 c- 31-40 d- 41-50 e- 51-60 f- 61 ve üzeri		
3. Cinsiyetiniz nedir? a- Kadın b- Erkek		
4. Eğitim durumunuz nedir? a- Okur yazar değil b- İlköğretim mezunu veya terk c- Teknik ve meslek lisesi mezun veya terk d- Düz lise mezunu veya terk e- Önlisans mezunu veya terk f- Lisans mezunu veya terk g- Lisansüstü mezun veya terk		
5. İşletmenizin kurucu girişimcisi ile aile bağınız var mı? a- Var b- Yok		
6. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz? a- Bir yıldan az b- 2-4 yıl c- 5-7 yıl d- 8-10 yıl e- 11-13 yıl f- 14-16 yıl g- 17-19 yıl h- 20 yıldan fazla		
Lütfen soruları <u>Evet</u> veya <u>Hayır</u> olarak cevaplandırınız.		
	Evet	Hayır
7. İşimle ilgili kararlar alınırken benim de fikrim alınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. İşletmemize ait bir aile anayasası olduğumu biliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. İşletmemizde izinler kurallara bağlı olarak düzenlenmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İşletmemizde pek çok iş için dışarıdan danışmanlık hizmeti alındığını biliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. İşletmede aile bireyleri arasında çatışmalar yaşandığını biliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İşletmede kararlar, tek yetkili olan aile üyesi birey tarafından alınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. İşletmenin kurucu girişimcisi, gelecek nesillerin yetişmesi için çaba sarf eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Kurucu girişimcinin işten ayrılması halinde yerine geçecek kişi bellidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Kime karşı sorumlu olduğumu biliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. İşle ilgili sorunlarda, tek kişiden bilgi alarak sorunları çözebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. İşletmede hiç kimse, birbirinin yetki ve sorumluluk alanına müdahale etmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. İşletmemizde, yaptığım işe birden fazla aile üyesi karışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. İşletmemizde aile üyesi olmayan yöneticiler sözde yetki ve sorumluluk taşıyorlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20- İşletmemizde çalıştığım bölümde toplantılar yapılarak öneriler ve görüşler tartışılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21- İşletmede üretilen mal ya da hizmet kalitesi yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22- İşletmenin satış hacminin geçen yıla oranla arttığını biliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23- İşletmenin yeni ürün ve hizmet projeleri olduğunu biliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24- İşletmenin çevresiyle uyum içinde olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25- İşletme sosyal sorumluluk projelerinde yer alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26- İşletme ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BİZE ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

DÜŞÜNCE VE ÖNERİLERİNİZ:

**EK-6: AİLE İŞLETMELERİNİN KURUCU GİRİŞİMCİ/YÖNETİCİLERİNE
YÖNELTİLEN EK SORU FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora programı için hazırlanan bir çalışmadır. “**Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Etkisi: Aydın İli’nde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği**” isimli çalışma, Aydın ilinde faaliyet gösteren işletmelerin kurucu girişimcilerin ve yöneticilerinin kurumsallaşmaya bakışı, kurumsallaşmanın işletme başarısına olan etkileri ve kurumsallaşma sürecini başlatabilmek için ne tür bir çalışma içinde olduklarının ölçülmesi konularını kapsamaktadır. Çalışmada amacımız, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına etkilerini belirlemektir.

Çalışmamızda yedi **kurumsallaşma biçimi** belirlenmiştir. Bunlar: Formalleşme, Otonomi, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Saydamlık, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılıktır.

Çalışmamızda üç **işletme başarısı** belirlenmiştir. Bunlar: İşlevsel Başarı, Çıktı Başarısı ve Yenilik-Uyum Sağlama Başarısıdır.

Çalışmamıza ek olarak düzenlenen bu sorularla, kurumsallaşma biçimlerinin hangi işletme başarı biçimlerine katkıda bulunduğu belirlenmeye çalışılacaktır.

Siz katılımcılardan elde edilen bilgilerin geçerliliği ve güvenilirliği bizim için önemli olduğu kadar, gizliliği de o kadar önemlidir. Sizlerden elde edilen bilgiler sadece bu çalışmamızda kullanılacaktır.

İlgilendiğiniz ve soruları sabır ve dikkatle yanıtladığınız için teşekkür ederim.

Soruları yanıtlamadan önce lütfen açıklamaları okuyunuz.

Bihder GÜNGÖR
AK Doktora Öğrencisi

1- Aşağıda kurumsallaşma biçimleri verilmiştir. Size göre işletmenizdeki kurumsallaşma biçimlerini aşağıdaki ölçeği kullanarak işletmenizdeki kurumsallaşma düzeyi açısından önemini ve ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

- 6- Katılıyorum
- 7- Kısmen Katılıyorum
- 8- Fikrim Yok
- 9- Kısmen Katılmıyorum
- 10- Katılmıyorum

KURUMSALLAŞMA BİÇİMLERİ	KURUMSALLAŞMA BİÇİMLERİ ÖNEM DERECESESİ				
	1	2	3	4	5
1- FORMALLEŞME					
2- OTONOMİ					
3- PROFESYONELLEŞME					
4- KÜLTÜREL GÜÇ					
5- SAYDAMLIK					
6- SOSYAL SORUMLULUK					
7- TUTARLILIK					

2- Aşağıda kurumsallaşma biçimleri ve işletme başarı biçimleri verilmiştir. Size göre işletmenizdeki kurumsallaşma biçimlerinin hangi işletme başarı biçimine katkı sağladığını aşağıdaki puanlama sistemini kullanarak belirtiniz. (Gerektiği takdirde ekteki açıklamaları okuyarak yanıtlayınız.)

- 5 Puan.....Katkısı En Yüksek
- 4 Puan.....Katkısı İyi
- 3 Puan.....Katkısı Orta
- 2 Puan.....Katkısı Zayıf
- 1 Puan.....Katkısı Yok

KURUMSALLAŞMA BİÇİMLERİ	KURUMSALLAŞMA BİÇİMLERİNİN İŞLETME BAŞARI BİÇİMLERİNE OLAN KATKISI		
	İŞLEVSEL BAŞARI	ÇIKTI BAŞARISI	YENİLİK-UYUM BAŞARISI
1- FORMALLEŞME			
2- OTONOMİ			
3- PROFESYONELLEŞME			
4- KÜLTÜREL GÜÇ			
5- SAYDAMLIK			
6- SOSYAL SORUMLULUK			
7- TUTARLILIK			

ACIKLAMALAR:

Formalleşme. formalleşme, bir örgüt içinde kimin hangi işi, nasıl ve ne biçimde yapacağını önceden belirlenerek bir sistem dahilinde yazılı halde bulundurulmasıdır. Formalleşmenin geliştiği örgütlerde iş tanımları, iş akış planları, prosedürler, iş dizaynları vardır.

Otonomi. Eğer bir işletmede profesyonellere özerk çalışma koşulları sağlanırsa profesyonelin işi benimsemesi ve işe bağlanması hızlı ve güçlü olur. Otorite ile güçlendirilmiş bir özerklik profesyonelin ve işletmenin başarısını arttıracaktır. Profesyonellerin yapacağı işler, alacakları kararlar ancak özerklik ile meşruluk yani geçerlilik kazanacaktır.

Profesyonelleşme. İşletmelerin profesyonelleşmesini sağlayan en önemli biçim işletme içinde görev alan profesyonellerin çalışanlara olan oranıdır. İşletmelerde profesyonel oranı arttıkça işletmelerin profesyonelleşmesinin de arttığı görülür.

Kültürel Güç. Her işletmenin kendi içinde kuralları, etikleri, değerleri, ilkeleri vardır. Bunlara işletme kültürü adı verilir. Çalışanların tamamı tarafından bu işletme kültürünün kabullenilmesi işletmenin güçlü bir kültüre sahip olduğunu gösterir ve bu da kurumsallaşma düzeyine olumlu biçimde yansır.

Saydamlık. İşletmelerin söz konusu faaliyetleri ile ilgili olarak bilgileri, doğru tarafsız bir biçimde işletmeyle ilgili kişi, kurum ve kuruluşlara aktarması ve bu kişilere diledikleri zaman, yasal çerçevede bilgi akışını tarafsızca sağlamasıdır.

Sosyal Sorumluluk. İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken toplum yararını gözetmeleri ve yönetimin işletme ve çalışanların faaliyetlerinin sonuçlarını üstlenmeleridir.

Tutarlılık. İşletmelerin önceden belirlemiş oldukları hedeflerinin, amaçlarının, misyon ve vizyonları arasında uyumunun belirlenmesi, işletme yönetiminin işletme içinde ve dışında verdiği sözleri tutması, aynı olaylara aynı tepkiyi vermesi, işletmenin her biriminin birbiriyle uyumlu olması ve işletme amaçlarıyla, çalışanlarının amaçlarının uyumudur.

Çalışmamızda üç tane işletme başarı biçimi belirlenmiştir. Bunlar:

İşlevsel Başarı. İşletmelerin önceden belirlemiş olduğu işletme politikaları gereğince üretim faktörlerini kullanarak ne kadar ve ne derecede değer yarattığı ile ilgilenir.

Çıktı Başarısı. Tıpkı işlevsel başarıda olduğu gibi kısa vadede işletmenin örgütsel hedeflere ulaşma düzeyini gösterir. Rakiplere göre işletmenin ürün ve program kalitesinin başarısıdır.

Yenilik ve Uyum Sağlama Başarısı. Diğer iki başarı olan işlevsel başarı ve çıktı başarısından farklı olarak uzun vadede çevreyle uyum sağlamak için işletmelerin değişme yeteneğini ölçer. Pazara yeni girmiş ürünlerin rakiplere göre sayısı ile ölçülür.

EK-7 : KURUCU GİRİŞİMCİ/YÖNETİCİLERE AİT GEÇERLİLİK TESTİ SONUÇLARI

Faktörler	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Toplam	Varyans Yüzdesi (%)	Kümülatif Yüzde (%)	Toplam	Varyans Yüzdesi (%)	Kümülatif Yüzde (%)	Toplam	Varyans Yüzdesi (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1	11,776	49,066	49,066	11,776	49,066	49,066	6,460	26,917	26,917
2	1,394	5,807	54,874	1,394	5,807	54,874	4,701	19,587	46,504
3	1,228	5,115	59,989	1,228	5,115	59,989	3,236	13,485	59,989
4	,998	4,160	64,148						
5	,871	3,630	67,778						
6	,835	3,478	71,256						
7	,793	3,306	74,562						
8	,719	2,995	77,557						
9	,670	2,791	80,347						
10	,597	2,489	82,837						
11	,533	2,222	85,059						
12	,472	1,968	87,027						
13	,434	1,807	88,834						
14	,405	1,687	90,521						
15	,382	1,590	92,112						
16	,354	1,475	93,586						
17	,284	1,182	94,768						
18	,271	1,129	95,897						
19	,228	,948	96,845						
20	,197	,822	97,667						
21	,174	,725	98,392						
22	,154	,640	99,033						
23	,127	,530	99,562						
24	,105	,438	100,000						

**EK-8 : ÇALIŞMAYA KATILAN ÇALIŞANLARA AİT
GEÇERLİLİK TESTİ SONUÇLARI**

Faktörler	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Toplam	Varyans Yüzdeleri (%)	Kümülatif Yüzde (%)	Toplam	Varyans Yüzdeleri (%)	Kümülatif Yüzde (%)	Toplam	Varyans Yüzdeleri (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1	1,778	12,698	12,698	1,778	12,698	12,698	1,435	10,250	10,250
2	1,613	11,525	24,223	1,613	11,525	24,223	1,416	10,114	20,364
3	1,384	9,888	34,111	1,384	9,888	34,111	1,385	9,895	30,259
4	1,288	9,202	43,313	1,288	9,202	43,313	1,365	9,747	40,006
5	1,243	8,881	52,194	1,243	8,881	52,194	1,324	9,459	49,465
6	1,079	7,706	59,900	1,079	7,706	59,900	1,260	9,003	58,468
7	1,015	7,248	67,148	1,015	7,248	67,148	1,215	8,680	67,148
8	,916	6,545	73,693						
9	,851	6,077	79,770						
10	,690	4,925	84,695						
11	,588	4,200	88,895						
12	,544	3,887	92,782						
13	,540	3,856	96,638						
14	,471	3,362	100,000						

EK-9: KURUCU GİRİŞİMCİ/YÖNETİCİLERE YÖNELTİLEN HANGİ SORULARIN HANGİ KURUMSALLAŞMA BİÇİMLERİNİ VE BAŞARI BİÇİMLERİNİ ÖLÇTÜĞÜNÜ GÖSTEREN TABLO

ANKETTEKİ SORU NUMARASI	KURUMSALLAŞMA BİÇİMLERİ	BAŞARI BİÇİMLERİ
15-16		Duygusal Başarı
17		Aile Anayasasının Varlığı Başarısı
22	Kültürel güç	
24-31-21		İşlevsel Başarı
30-18	Tutarlılık	
32		Yetki-Sorumluluk Başarısı
33	Saydamlık	
34		Sosyal Başarı
35	Profeyonelleşme	Profesyonel Kullanım Başarısı
36	Sosyal sorumluluk	
37		Gelecek Nesil Durumu Başarısı
39		Çıktı Başarısı
40	Otonomi	
41	Formalleşme	
42-19-23		Hukuksal Başarı
43		Çıktı Başarısı
44		Yenilik-Uyum Başarısı

EK-10: ÇALIŞANLARA YÖNELTİLEN HANGİ SORULARIN HANGİ KURUMSALLAŞMA BİÇİMLERİNİ VE BAŞARI BİÇİMLERİNİ ÖLÇTÜĞÜNÜ GÖSTEREN TABLO

ANKETTEKİ SORU NUMARASI	KURUMSALLAŞMA BİÇİMLERİ	BAŞARI BİÇİMLERİ
8-27		Aile Anayasasının Varlığı Başarısı
9-40-41	Formalleşme	
10-28-35	Profesyonelleşme	Profesyonel Kullanım Başarısı
11		Duygusal Başarı
12-19		Hukuksal Başarı
13		Gelecek Nesil Durum Başarısı
14-37		Yenili-Uyum Başarısı
15	Kültürel güç	Yetki-Sorumluluk Başarısı
16	Tutarlılık	
17-18	Otonomi	
20-33	Saydamlık	
21		İşlevsel Başarı
22-43		Çıktı Başarısı
23-44		Yenilik-Uyum Başarısı
24		Sosyal Başarı
25-36	Sosyal sorumluluk	
26-42		Sosyal Başarı

**EK-11 : AYDIN İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN AİLE
İŞLETMELERİNİN KURUCU GİRİŞİMCİ/YÖNETİCİLERİNİN
KURUMSALLAŞMA BİÇİMLERİNE VERDİKLERİ ÖNEM SIRALAMASI**

KURUMSALLAŞMA BİÇİMLERİ	Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Fikrim Yok		Kısmen Katılmıyorum		Katılmıyorum		Toplam/%	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%		
1- TUTARLILIK	100	65,3	44	28,7	3	1,9	4	2,6	2	1,3	153	100
2- OTONOMİ	88	57,5	39	25,4	12	7,8	9	5,8	5	3,2	153	100
3- KÜLTÜREL GÜÇ	81	52,9	37	24,1	8	5,2	21	13,7	6	3,9	153	100
4- SAYDAMLIK	77	50,3	18	11,7	19	12,4	18	11,7	21	13,7	153	100
5- FORMALLEŞME	62	40,5	21	13,7	4	2,6	3	1,9	63	41,1	153	100
6- PROFESYONELLEŞME	59	38,5	25	16,3	12	7,8	45	29,4	12	7,8	153	100
7- SOSYAL SORUMLULUK	51	33,3	17	11,1	21	13,7	18	11,7	46	30,0	153	100

EK-12: ÖRGÜTSEL OLMAYAN BAŞARI BİÇİMLERİNİN ÖNEM DERECESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

Örgütsel Olmayan Başarı Biçimleri	Kurucu Girişimci/Yöneticiler		Çalışanlar	
	Sıklık	%	Sıklık	%
Yetki-Sorumluluk Başarısı	45	29,5	53	28,6
Hukuksal Başarı	33	21,5	20	10,8
Sosyal Başarı	26	17,0	21	11,3
Profesyonel Kullanma Başarısı	21	13,7	15	8,2
Duygusal Başarı	17	11,1	42	22,7
Gelecek Nesil Durumu Başarısı	11	7,2	34	18,4
Aile Anayasasının Varlığı Başarısı	0	0	0	0
TOPLAM	153	100,0	185	100,0

EK-13: KURUMSALLAŞMA BİÇİMLERİNİN İŞLETME BAŞARISINA OLAN KATKILARI

	ÇIKTI BAŞARISI					İŞLEVSEL BAŞARI					YENİLİK-UYUM BAŞARISI					TOPLAM
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Formalleşme	1	3	-	-	112	-	1	-	30	2	-	4	-	-	-	153
Otonomi	1	2	-	105	-	-	2	-	1	18	-	2	21	-	1	153
Profesyonelleşme	-	1	-	-	111	1	-	15	-	1	2	-	-	22	-	153
Kültürel Güç	-	-	96	1	1	-	-	4	21	7	1	18	-	-	4	153
Saydamlık	2	-	1	94	-	1	31	3	4	-	12	2	2	1	-	153
Sosyal Sorumluluk	1	2	1	-	83	3	7	28	2	5	-	17	1	2	1	153
Tutarlılık	-	-	1	2	73	39	2	1	-	-	3	2	1	1	28	153

EK-14: DUNCAN TESTİ SONUÇLARI

Yönetici Grupları - Kurucunun Denetleyen Rol Alması	Kişi Sayısı	Anlamlılık ($\alpha=0,05$)	
Yönetici Grupları		1	2
Aile Üyesi Olmayan Yönetici	13	1,77	
Aile Üyesi ve Yönetici	51	1,96	
Kurucu ve Yönetici	42		2,79
Kurucu	47		2,98
Anlam Düzeyi		,077	,252

Yaş Grupları - Kurucunun Denetleyen Rol Alması	Kişi Sayısı	Anlamlılık ($\alpha=0,05$)	
Yaş Grupları		1	2
21-30	30	1,80	
31-40	48	2,50	2,50
51-60	31	2,65	2,65
41-50	40	2,80	2,80
61 ve üzeri	4		3,00
Anlam Düzeyi		,057	,352

Eğitim Düzeyleri – Aile, İşletmeye Hizmet Eder	Kişi Sayısı	Anlamlılık ($\alpha=0,05$)	
Eğitim Düzeyleri		1	2
Lisansüstü	4	1,00	
Lisans	36	1,81	1,81
İlk ve ortaöğretim	48	2,02	2,02
Lise, teknik, meslek liseleri, önlisans	65		2,60
Anlam Düzeyi		,081	,177

Eğitim Düzeyleri – Kurucu Denetleyen Rol Almalıdır	Kişi Sayısı	Anlamlılık ($\alpha=0,05$)	
Eğitim Düzeyleri		1	2
Lisansüstü	4	1,00	
Lisans	36	1,81	1,81
İlk ve ortaöğretim	48	2,02	2,02
Lise, teknik, meslek liseleri, önlisans	65		2,60
Anlam Düzeyi		,081	,177

İşletmelerin Hukuki Yapıları – Plan ve Bütçeleme Yapılmalıdır	Kişi Sayısı	Anlamlılık ($\alpha=0,05$)	
İşletmelerin Hukuki Yapıları		1	2
Anonim İşletme	18	1,22	
Kollektif İşletme	4	1,25	
Limited İşletme	87	1,47	
Kişi İşletmesi	30	1,93	1,93
Adi Ortaklık	14		2,93
Anlam Düzeyi		,228	,061

İşletmelerin Hukuki Yapıları – Denetim Kolaylıkla Sağlanır	Kişi Sayısı	Anlamlılık ($\alpha=0,05$)	
İşletmelerin Hukuki Yapıları		1	2
Anonim İşletme	4	1,00	
Kollektif İşletme	18	1,33	
Limited İşletme	87	1,39	1,39
Kişi İşletmesi	30	1,80	1,80
Adi Ortaklık	14		2,36
Anlam Düzeyi		,129	,055

İşletmelerin Hukuki Yapıları – Sağlıklı Bir İşbölümü Yapılmıştır	Kişi Sayısı	Anlamlılık ($\alpha=0,05$)	
İşletmelerin Hukuki Yapıları		1	2
Anonim İşletme	4	1,50	
Kollektif İşletme	87	1,60	1,60
Limited İşletme	18	1,78	1,78
Kişi İşletmesi	30	2,30	2,30
Adi Ortaklık	14		2,57
Anlam Düzeyi			,066

İşletmelerin Hukuki Yapıları – Danışmanlık Hizmeti Alınır	Kişi Sayısı	Anlamlılık ($\alpha=0,05$)	
İşletmelerin Hukuki Yapıları		1	2
Anonim İşletme	4	2,25	
Kollektif İşletme	18	2,39	2,39
Limited İşletme	87	2,52	2,52
Kişi İşletmesi	30	3,03	3,03
Adi Ortaklık	14		3,36
Anlam Düzeyi		,155	,076

İşletmelerin Nesil Düzeyleri – İşletme Alt Birimlere Ayrılmıştır	Kişi Sayısı	Anlamlılık ($\alpha=0,05$)	
		1	2
İşletmelerin Nesil Düzeyleri			
1. ve 2. nesil birlikte	36	1,50	
3. nesil	11	2,00	
1. nesil	46	2,22	
2. nesil	56	2,27	
2. ve 3. nesil birlikte	4		3,75
Anlam Düzeyi		,234	1,000

İşletmelerin Faaliyet Alanları – Kurucu Denetleyen Rol Almalıdır	Kişi Sayısı	Anlamlılık ($\alpha=0,05$)	
		1	2
İşletmelerin Faaliyet Alanları			
Perakende Ticaret	37	2,08	
Endüstriyel Ürün İmalatı	61	2,36	2,36
Hizmet Sektörü	16	2,56	2,56
Tarımsal Ürün İmalatı	39		3,03
Anlam Düzeyi		,164	,052

Kurucuların İşletme İçindeki Durumları – Aile Anayasası Olmalıdır	Kişi Sayısı	Anlamlılık ($\alpha=0,05$)	
		1	2
Kurucuların İşletme İçindeki Durumları			
Diğer kuşaklarla birlikte çalışıyor	19	1,53	
İşi bıraktı	18	1,56	
Yönetimi devretti işletmeye arada geliyor	32	1,75	1,75
Yönetimi devretti işletmeye gelmiyor	24	1,88	1,88
Faal olarak çalışıyor	60		2,58
Anlam Düzeyi		,448	,054

Kurucuların İşletme İçindeki Durumları – Kurucu Denetleyen Rol Almalıdır	Kişi Sayısı	Anlamlılık ($\alpha=0,05$)		
		1	2	3
Kurucuların İşletme İçindeki Durumları				
Diğer kuşaklarla birlikte çalışıyor	19	1,84		
İşi bıraktı	18	2,11	2,11	
Yönetimi devretti işletmeye arada geliyor	32	2,25	2,25	
Faal olarak çalışıyor	60		2,70	2,70
Yönetimi devretti işletmeye gelmiyor	24			3,04
Anlam Düzeyi		,282	,118	,336

Kurucuların İşletme İçindeki Durumu – İşletme Çevre İle Uyum İçinde Faaliyet Gösterir	Kişi Sayısı	Anlamlılık ($\alpha=0,05$)	
Kurucuların İşletme İçindeki Durumları		1	2
Diğer kuşaklarla birlikte çalışıyor	19	1,05	
İşi bıraktı	18	1,17	
Yönetimi devretti işletmeye arada geliyor	32	1,22	
Yönetimi devretti işletmeye gelmiyor	24	1,50	1,50
Faal olarak çalışıyor	60		1,92
Anlam Düzeyi		,223	,209

Kurucuların İşletme İçindeki Durumu – İşletme Alt Birimlere Ayrılmıştır	Kişi Sayısı	Anlamlılık ($\alpha=0,05$)		
Kurucuların İşletme İçindeki Durumları		1	2	3
Diğer kuşaklarla birlikte çalışıyor	19	1,53		
İşi bıraktı	18	1,83	1,83	
Faal olarak çalışıyor	60	2,28	2,28	2,28
Yönetimi devretti işletmeye arada geliyor	32		2,38	2,38
Yönetimi devretti işletmeye gelmiyor	24			2,67
Anlam Düzeyi		,052	,168	,332

Kurucuların İşletme İçindeki Durumları – Yönetime Katılma Düzeyi Kurumsallaşmayı Olumlu Etkiler	Kişi Sayısı	Anlamlılık ($\alpha=0,05$)	
Kurucuların İşletme İçindeki Durumları		1	2
Diğer kuşaklarla birlikte çalışıyor	19	1,42	
İşi bıraktı	18	1,56	1,56
Yönetimi devretti işletmeye arada geliyor	32	1,59	1,59
Yönetimi devretti işletmeye gelmiyor	24	1,79	1,79
Faal olarak çalışıyor	60		2,33
Anlam Düzeyi		,397	,070

Kurucuların İşletme İçindeki Durumları – Beş Yıl Sonraki Hedefler Bellidir	Kişi Sayısı	Anlamlılık ($\alpha=0,05$)	
Kurucuların İşletme İçindeki Durumları		1	2
Yönetimi devretti işletmeye arada geliyor	32	1,50	
Diğer kuşaklarla birlikte çalışıyor	19	1,74	
Yönetimi devretti işletmeye gelmiyor	24	1,83	
İşi bıraktı	18	2,11	2,11
Faal olarak çalışıyor	60		2,60
Anlam Düzeyi		,131	,184