

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA:
KONYA İLİ BÜSAN ÖRNEĞİ**

Elvan ARICAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Danışman
Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ**

Konya-2019



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürlüğü



ÖNSÖZ

Aile işletmelerinin ekonomideki yeri yadsınamayacak kadar büyüktür. Bu işletmelerin büyümesinde ve kalıcı olmasında bir takım ölçütler bulunmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi ölçütleri olarak karşımıza çıkan bu ölçütlerin, bağımsız bir takım değişkenler üzerindeki etkisini göstermeye çalışan bu çalışma, Konya ilinde BÜSAN Sanayi Sitesi'nde bulunan KOBİ bazındaki aile işletmelerine yapılmıştır. Kurumsallaşma düzeyi ölçeklerine katılımının, işletmenin yıllık cirosu, mülkiyetçi sayısı, yasal statüsü, çalışan sayısı ve faaliyet sürelerine etkisi ele alınmış olup ulusal literatüre katkı sağlayan bir çalışmadır.

Öncelikle tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren başta Sayın Hocam Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ' ye sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca bu zorlu tez sürecinde benden desteğini bir an için bile esirgemeyen değerli hocalarım Arş. Gör. Serap KALFAOĞLU ve Arş. Gör. Esra KIZILOĞLU' na, çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana destek olan sevgili VİRE ve ARICAN ailelerine, eşim Mesut ARICAN' a ve biricik oğlum Esad'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Elvan ARICAN



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Elvan ARICAN	Numarası: 164227001004
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı	
	Danışmanı	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ	
Tezin Adı	AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA: KONYA İLİ BÜSAN ÖRNEĞİ		

ÖZET

Bu çalışmada küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin yıllık cirosu, mülkiyetçi türü ya da mülkiyetçi sayısı, yasal statüsü, çalışan sayısı ve faaliyet süreleri gibi kurumsallaşma düzeyi ölçütleri ile ilişkisine bakılmıştır. Kurumsallaşma düzeyi ölçeğinin her boyutuyla işletmenin yıllık cirosu ve mülkiyetçi türü bir başka değişle mülkiyetçi sayısı, yasal statüsü, çalışan sayısı ve faaliyet süreleri ilişkilendirilerek hipotezler oluşturulmuştur. Bu oluşturulan hipotezleri test etmek için de Konya ilinde bulunan BÜSAN Sanayi Sitesi ele alınmıştır. Nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi, soru sorma tekniği tercih edilmiştir. 200 işletmenin bulunduğu evrende, toplamda 162 işletme araştırma yapılmasına izin vermiştir. İçlerinde geçersiz olan 10 anket çalışma kapsamının dışında tutulmuştur. Dolayısıyla geçerli anket sayısı 152 olarak belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan verilerin analizi, SPSS 24.0 Paket Programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, betimsel karşılaştırmalı analizler ve güvenilirlik analizlerinin yanı sıra, kullanılan ölçeğe Keşfedici Faktör Analizi yapılmış ve değerler

yorumlanmıştır. Ayrıca Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA) testi uygulanmıştır. Yapılan analizlerin sonuçlarına göre, kurumsallaşma düzeyi ölçeğine katılım artıkça işletmenin yıllık cirosu, işletmenin mülkiyetçi türü değişmekte bir başka değişle mülkiyetçi sayısı, faaliyet süresi, çalışan sayısı ve işletmenin yıllık mali bilançosu artmaktadır ve yasal statüleri değişmektedir.

Anahtar kelimeler: KOBİ, Aile İşletmesi, Kurumsallaşma





T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Elvan ARICAN	Numarası: 164227001004
	Ana Bilim Bilim Dalı		İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı
	Danışmanı		Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ
Tezin Adı		INSTITUTIONALIZATION IN FAMILY ENTERPRISES: CASE STUDY IN BUSAN, KONYA	

ABSTRACT

In this study, the relationship between small and medium-sized family enterprises with annual turnover, ownership type or ownership number, legal status, number of employees and duration of activity is examined. In all dimensions of the institutionalization level scale, the annual turnover and ownership type of the enterprise, in other words, the number of ownership, legal status, number of employees and duration of activities are hypothesized. In order to test these hypotheses, the BUSAN Industrial Site located in Konya province has been discussed. Survey method and questioning technique among quantitative research methods have been preferred. In the universe of 200 enterprises, a total of 162 enterprises have allowed research. 10 invalid questionnaires are excluded from the study. Therefore, the number of valid questionnaires is 152. The analysis of the data used in the study has been carried out via SPSS 24.0 Package Program. In addition to descriptive comparative analysis and reliability analyzes, a survey has been conducted on the scale used in the study and the values have been interpreted. One-way ANOVA test has been used, too. According to the results of the analyzes, the annual turnover of the enterprise, the ownership type of the enterprise change as the participation to the institutionalization level scale increases.

Keywords: SME, Family Enterprise, Institutionalization.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	ii
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU.....	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
AİLE İŞLETMELERİ VE KOBİ KAVRAMLARI	3
1.1. Aile ve İşletme Kavramları	3
1.2. KOBİ Kavramı	4
1.2.1. KOBİ Kavramının Tanımı ve Önemi	4
1.2.2. KOBİ'lerin Üstün ve Zayıf Yönleri	6
1.3. Aile İşletmesi Kavramı	8
1.3.1. Aile İşletmesi Kavramının Tanımı	9
1.3.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri.....	12
1.3.3. Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri.....	15
1.3.4. Aile İşletmelerinde Mülkiyet Aşamaları	22
1.3.4.1. Kurucu Yönetimi.....	24
1.3.4.2. Kardeş Ortaklıkları.....	25
1.3.4.3. Kuzen Ortaklıkları.....	27
1.3.4.4. Sürekliliğini Koruyan Aile İşletmeleri (Aile Üyesi ve Profesyoneller Ortaklığı).....	28
1.3.5. Türkiye ve Dünyadaki Aile İşletmeleri.....	29

1.3.5.1. Türkiye'deki Aile İşletmeleri.....	29
1.3.5.2. Dünyadaki Aile İşletmeleri.....	31
İKİNCİ BÖLÜM.....	34
KURUMSALLAŞMA KAVRAMI.....	34
2.1. Kurumsallaşma Tanımları ile Kurumsallaşma Adımları ve Kurumsallaşmanın Önündeki Zorluklar.....	34
2.2. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek ve Düşük Olan Aile İşletmelerini Karşılaştırılarak Değerlendirilmesi.....	39
2.3. Kurumsallaşmanın Üstün ve Zayıf Yönleri.....	40
2.4. Rasyonel Kurumsallaşma İle Kurumsallaşma Analizinin Karşılaştırılarak Değerlendirilmesi.....	43
2.5. Kurumsallaşmanın Ölçütleri.....	44
2.5.1. Esneklik.....	44
2.5.2. Özerklik.....	45
2.5.3. Sadelik.....	45
2.5.4. Farklılaşma.....	45
2.6. Kurumsallaşma Süreçleri.....	46
2.6.1. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu.....	46
2.6.2. Kanunen Tanınma.....	46
2.6.3. Varlığın Sürekli Kılınması.....	47
2.6.4. Kurumsal Kimlik Kazanma.....	47
2.7. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma.....	50
2.7.1. Aile ve İşletme Kurumsallaşması.....	50
2.7.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi Ölçütleri.....	54
2.7.2.1. İşletme Anayasası.....	54
2.7.2.2. Formal örgüt yapısı (İş ve İşlerin Kurallı Hale Gelmesi).....	55
2.7.2.3. Stratejik Planlama Süreci.....	56
2.7.2.4. Profesyonelleşme.....	57
2.7.2.5. Yetki Devri ve Yetkilendirme.....	59

2.7.2.6. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılım.....	60
2.7.2.7. Karar Alma Şekli.....	60
2.7.2.8. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması.....	61
2.7.2.9. İç Denetim ve Hesap Verilebilirlik.....	62
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	64
AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA: KONYA İLİ BÜSAN ÖRNEĞİ..	64
3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Metodolojisi.....	64
3.1.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Araştırmanın Önemi	64
3.1.1.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli	64
3.1.1.2. Araştırmanın Önemi	65
3.1.1.3. Araştırmanın Amaçları ve Hipotezleri	65
3.1.1.3.1. Araştırmanın Amaçları.....	66
3.1.1.3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	66
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi	67
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	68
3.4. Veri Toplama Araçları	68
3.5. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	69
3.5.1. Faktör Analizi	69
3.6. Araştırmanın Bulguları	71
3.6.1. Katılımcıların Demografik ve Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulguların Dağılımı.....	71
3.6.2. Kurumsallaşma Ölçeğine İlişkin Bulguların Dağılımı.....	75
3.6.2.1. Kurumsallaşma Ölçeği Puan Dağılımı.....	75
3.6.2.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Değerlendirmeler	76
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	81
KAYNAKÇA.....	83
EK	94
ARAŞTIRMA ÖLÇEĞİ	95

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Ben KOBİ miyim?	5
Tablo 2. Geçmiş Kaynaklarda Yer Alan Aile İşletmesi Tanımları	9
Tablo 3. Günümüz Kaynaklarında Yer Alan Aile İşletmesi Tanımları	11
Tablo 4. Ülkemizdeki En Büyük Aile İşletmeleri.....	31
Tablo 5. Dünyadaki En Büyük Aile İşletmeleri.....	33
Tablo 6. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek ve Düşük Olan Aile İşletmelerini Karşılaştırılarak Değerlendirilmesi.....	39
Tablo 7. Rasyonel Kurumsallaşma İle Kurumsallaşma Analizinin Karşılaştırılarak Değerlendirilmesi.....	43
Tablo 8. Kurumsal (Hukuki, Yasal) Yapılarına Göre İşletmeler	48
Tablo 9. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşma Aşamaları	51
Tablo 10. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesinde Yararlanılan Kaynaklar	67
Tablo 11. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 12. Kurumsallaşma Ölçeğinde Yer alan İfadeler ve İlgili Faktör Yükleri	70
Tablo 13. Araştırmaya Katılan İşletme Sahiplerinin Cinsiyete Göre Dağılımı	71
Tablo 14. Araştırmaya Katılan İşletme Sahiplerinin Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	72
Tablo 15. Araştırmaya Katılan İşletme Sahiplerinin Yaşa Göre Dağılımı	72
Tablo 16. Araştırmaya Katılan İşletme Sahiplerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	72
Tablo 17. Araştırmaya Katılan İşletme Sahiplerinin Mesleki Deneyime Göre Dağılımı.....	72
Tablo 18. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Süresine Göre Dağılımı	73
Tablo 19. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yasal Statüsüne Göre Dağılımı	73
Tablo 20. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektöre Göre Dağılımı.....	73

Tablo 21. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Aile İşletme Olma Durumuna Göre Dağılımları.....	74
Tablo 22. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Mülkiyet Türüne Göre Dağılımları.....	74
Tablo 23. Araştırmaya Katılan İşletmelerin alıştırdıkları İşçi Sayısına Göre Dağılımları.....	74
Tablo 24. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yıllık Cirolarına Göre Dağılımları.....	74
Tablo 25. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yıllık Mali Bilançosuna Göre Dağılımları.....	74
Tablo 26. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kamu Kurum ve Kuruluşları Hisselerinin %25’inden Fazlasına Sahip Olma Durumuna Göre Dağılımları	75
Tablo 27. Katılımcıların lek İfadelerine İlişkin Değerlendirmeleri	75
Tablo 28. İşletmelerin Faaliyet sürelerine Göre Kurumsallaşma Düzeyi	77
Tablo 29. İşletmelerin Yasal Statülerine Göre Göre Kurumsallaşma Düzeyi	77
Tablo 30. İşletmelerin Mülkiyet Türlerine Göre Göre Kurumsallaşma Düzeyi.....	78
Tablo 31. İşletmelerin alışan Sayılarına göre Göre Kurumsallaşma Düzeyi.....	79
Tablo 32. İşletmelerin Yıllık Cirolarına Göre Göre Kurumsallaşma Düzeyi	79
Tablo 33. İşletmelerin Yıllık Mali Bilanlarına Göre Göre Kurumsallaşma Düzeyi	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Üç Daire Modeli.....	23
Şekil 2. Mülkiyet Ekseni	24
Şekil 3. Araştırma Modeli	67



GİRİŞ

Küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin çoğu aile işletmesi olarak kurulmaktadır. Kurulan bu aile işletmelerinin 2. ve 3. nesillere aktarımı %20 ile %30'lar arasında seyredilmektedir. Bu istatistiksel sonuç kurumsallaşma ile alakalı bir sorunu ortaya koymaktadır. Bu durumun nedeni ise işi kuranların bir süre sonra uzman yöneticilere kısmen ya da yönetimin tamamını yakınlarına devredilirken kurumsallaşmanın göz ardı edilmesinden dolayı meydana gelmektedir. Oysaki aile işletmelerinin büyümesi ve varlığını sürekli kılması için kurumsallaşma, mecburi bir süreç olarak görülmektedir. Kurumsallaşmanın olmaması durumunda ise, ikinci kuşağın ömrü işletmenin ömrüne denk düşmektedir. Ülkemizdeki aile işletmelerinde ikinci kuşakta dağılımlar meydana gelebilmekte ve bunların sadece %2'lik bir kısmı üçüncü kuşağa aktarılmaktadır. "Aile işletmelerini birinci neslin kurduğu, ikinci neslin miras alıp ve idare edebildiği, üçüncü neslin ise bitirdiğini" ifade eden bu söz istatistiksel sonuçları pekiştirici niteliktedir (Erdağ, 2014).

Yapılan bir araştırmada, dünyadaki en iyi 500 firmanın, ilk yüz içine giren işletmelerin üç ortak yönü olduğu sonucuna varılmıştır. İlk olarak CEO'yu içeriden yetiştirmiş olmasıdır. İşletmenin kültürünü, işleyişini çok iyi bilen ve işletmenin çeşitli aşamalarında bulunan bireyleri getirmektedirler. Bu durum sadece CEO seviyesinde değil en aşağıda iş görenler için de içselleşmiş durumdadır. İkinci olarak, değişim ve kırılmalara hazır olmak ve bu durumları kolay bir şekilde atlatılabileceği etkili hamleler yapmak, yeniliklere direnmemek ve piyasada oluşabilecek dalgalanmalara karşı hızlı hareket edebilmesidir. Üçüncü olarak işletmelerin anayasalarının hazırlanmasıdır. Ülkemizde ise bu anayasalar nadiren görülmektedir (Keskin, 2014).

Çalışmamız üç bölümden oluşmakta olup ilk bölümde, aile işletmeleri ve KOBİ kavramından bahsedilmektedir. İkinci bölümde ise, kurumsallaşma kavramından bahsedilmekte ve bu kavramın aile işletmelerine uyarlanabilme şeklinden söz edilmektedir. Son bölümde ise, Konya ilinde yapılan araştırmamız yer almaktadır. Anketler aracılığıyla toplanan veriler, SPSS paket programı aracılığıyla yorumlanmıştır. Araştırmamızda, kurumsallaşma düzeyi ölçütlerine katılımın, işletmenin yıllık cirosu, mali bilançosu, mülkiyetçi sayısı, yasal statüsü, çalışan sayısı ve faaliyet süreleri ile

ilişkilendirilmektedir. Kurumsallaşma düzeyi ölçütlerine katılımın arttıkça işletmenin yıllık cirosunun da arttığı ve mülkiyetçi sayısının arttığı ya da mülkiyetçi türünün değiştiği görülmektedir. Ayrıca, çalışan sayısı, mali bilançosu ve faaliyet sürelerini arttığı ve yasal statülerin değiştiği görülmektedir. Bu sebepten dolayı da işletme kurumsallaştıkça, işletme büyüme yoluna gitmektedir. Kurucu yönetimiyle başlayan işletme, büyüdükçe (kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları, aile üyesi ve profesyoneller ortaklığı) büyük çoğunluğu aileden olan ve gerek görüldüğü durumlarda ise aileden olmayan gibi başka ortak edinme yollarına gitmektedirler.



BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ VE KOBİ KAVRAMI

Bu bölümde aile işletmeleri genel açıdan ele alınacaktır. Aile, işletme, ülkemizdeki KOBİ'lerin tanımına ve üstün ve zayıf yönlerine, aile işletmesi tanımlarına, üstün ve zayıf yönlerine, aile işletmelerinde mülkiyet aşamalarına ve son olarak da dünyadaki ve ülkemizdeki aile işletmelerine yer verilecektir.

1.1. Aile ve İşletme Kavramı

Aile; evlenme yoluyla birbirlerine bağlanan, aynı yerde yaşayan, aynı geliri bölüşen, oynadıkları farklı roller gereği birbirlerine etkide bulunan, içinde bulunduğu toplumun kültürel özelliklerine uygun bir kültür oluşturup nesilden nesille süren toplumsal bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Güler ve Ulutak, 1992: 53). Ailenin temel yapısında; anne, baba ve çocuklarından oluşan duygusal yapının baskın olduğu, kan bağının belirleyici olduğu, karşılıklı koruma içgüdüsünün ön plana çıktığı toplumun en ufak yapı taşı unsurları bulunmaktadır. Ailenin temel görevi ise; mevcudiyetini, birliğini, devamlılığını sağlamak ve çocuklarını en iyi biçimde yetiştirmek amacıyla geleceğini sağlama almaya çalışmak ve bu doğrultuda hareket etme çabasıdır (Fındıkçı, 2018). Bu tanımlardan hareketle ailenin temelinde yatan en temel ve belirleyici unsurun kan bağı olduğunu görmekteyiz.

İşletme, bireylerin gereksinimlerini tespit ederek bu gereksinimlere cevap verebilmek amacıyla, üretime başlaması ve bu nihai hedefle üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getirmesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu üretim faktörleri, kısaca, ekonomik yapı içerisinde işletmenin üretimde kullandığı değerlerin tamamıdır. Toprak veya doğal kaynaklar, emek, sermaye, girişimci ve son zamanlarda eklenen bir diğer faktör ise teknolojidir. Bir başka açıdan ise üretim faktörleri, bir yatırım fikrinin meydana geldiği, bu yatırım fikrinin değişik yönlerden etüt edildiği bir proje oluşturulması şeklinde ifade edilmektedir. Bu projeyi hayata koymak için üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getirerek, kar elde etmek, toplumun ihtiyaçlarına cevap vererek fayda sağlamak ve sürekliliği devam ettirmek için de işletmeler, mal ve/veya hizmet üreten, pazarlayan ekonomik ve sosyal kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (Güngör Ak, 2010: 44-45). İşletmeciliğin günümüze geldiği noktada, artık daha yenilikçi, daha esnek ve yerel olan

pazarlara sığmayan, araştırmacı, ekip çalışmalarına önem veren, büyük olmanın idealinde olan, kaynakları doğru kullanan, müşteriye ve insan kaynağına önem veren bunların sonucunda da verimliliğini üst düzeye taşıyabilen bir işleyiş halini aldığı görülmektedir (Canvar Kahveci, 2007: 33).

1.2. KOBİ Kavramı

Bu kısımda ülkemiz bazında KOBİ'nin tanımından, öneminden bahsedilmekte ve KOBİ'lerin üstün ve zayıf yönleri üzerinde durulmaktadır.

1.2.1. KOBİ Kavramının Tanımı ve Önemi

KOBİ'lerin tanımına geçmeden önce, hatırlatılması gereken en önemli noktadan bahsetmek gerekirse; en büyük yanlışların başında olan kurumsallaşma kavramını gerçekleştirebilenlerin yalnızca orta ve büyük ölçekli işletmeler olduğu düşüncesidir. Oysaki bu durum görüldüğü gibi olmayıp, mikro ve küçük ölçekli işletmelerin de sistemli olmaları, düzenli normları ve güven kazandırmış bir yapılarının olması koşuluyla kurumsallaşma yolunda ilerleyebilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır (Öztürk, 2014: 47).

Bir diğer hatırlatılması gereken önemli nokta ise ülkemiz ekonomisinin önemli unsuru olan KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin payının %95 olduğudur. Dünyada KOBİ boyutunda olan aile işletmelerinin oranı ise %70'lerdedir (Bilge, 2010: 20). Bu durumda KOBİ kavramının hukuki yapıdan ziyade daha çok ekonomik yapıda bir anlam taşıdığı göze çarpmaktadır (Çelik ve Ozan, 2006: 191).

KOBİ Bilgi Sitesi (2012)'ne göre, Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için tanım ve nitelikler, 4.11.2012 de resmi gazetede yayımlanmış ve yürürlüğe konulmuştur. Bu yönetmelik içerisinde bir önceki KOBİ tanımına göre bazı farklılıklar yapılmış olup, bu farklılıkların ise; yıllık net satış hasılatı ve mali bilanço kalemlerinden ileri geldiği görülmektedir. Bu rakamların üst limitlerinin 25 milyon TL iken 40 milyon TL'ye yükseldiği ancak iş gören sayısındaki üst sınırın 250 iş gören olarak kaldığı ifade edilmektedir. Bu değişikliğin beraberinde mikro işletmeler haricinde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin de tanımı yeniden şekillenmiş durumdadır. Söz konusu değişiklik sonucunda:

Mikro işletmeler için; iş gören sayısının 10'dan az ve 1 yıl içerisinde meydana gelen net satış hasılatının veya mali özet tablosunun 1 milyon Türk Lirası ve altında olan işletmeler sınıfı, tanımı yapılmaktadır. Bir önceki tanımına göre bu ifadede değişiklik yapılmadığı belirtilmektedir.

Küçük işletmeler için; iş gören sayısının 50' den az ve 1 yıl içerisinde meydana gelen net satış hasılatının veya mali özet tablosunun 8 milyon Türk Lirası ve altında olan işletmeler sınıfı, tanımı yapılmaktadır. Buradaki Türk Lirası bir önceki KOBİ tanımına göre 3 milyon Türk Lirası artmıştır.

Orta büyüklükteki işletmeler için; iş gören sayısının 250' den az ve 1 yıl içerisinde meydana gelen net satış hasılatının ve ya mali özet tablosunun 40 milyon Türk Lirası ve altında olan işletmeler sınıfı, tanımı yapılmaktadır. Buradaki Türk Lirası bir önceki KOBİ tanımına göre 15 milyon Türk Lirası artmıştır.

Tablo 1. Ben KOBİ miyim?

1) İşletmenizdeki çalışan işgören sayısı a) 0-9 b) 10-49 c) 50-249 d) 250 ve Üstü	2) İşletmenizin yıllık cirosu a) 0 - 1.000.000 TL Arasında b) 1.000.000 TL -8.000.000 TL Arasında c) 8.000.000 TL – 40.000.000 TL Arasında d) 40.000.000 TL'nin Üstü
3) İşletmenizin yıllık mali bilançosu a) 0 - 1.000.000 TL Arasında b) 1.000.000 TL - 8.000.000 TL Arasında c) 8.000.000 TL – 40.000.000 TL Arasında d) 40.000.000 TL'nin Üstü	4) Kamu Kurum ve Kuruluşları Hissenizin %25 Hissenden Fazlasına Sahip Mi? a) Evet b) Hayır

Kaynak: KOBİ Bilgi Sitesi- Ben KOBİ miyim, 2012.

Bu tablo, işletmelerin KOBİ olup olmadıklarını, KOBİ ise ne ölçekli bir KOBİ olduğunu öğrenmemizi kolaylaştıran bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Yukarıda verilen tanımlarla sadece KOBİ olup olmadığı anlaşılırken bu test uygulaması sayesinde ölçeğini de (mikro, küçük, orta) net bir şekilde görebilmekteyiz.

Bilanço tabloları, finansal tabloların içerisinde yer alan tablolardır. Bu tabloların başlıca görevleri; işletme sahibine, işletmeye finansal destek sağlayan kişi ya da kurumlara, işletmenin bugünü hakkında bilgi ve geleceğine dönük ipucu veren ve işletmenin ne ölçüde sistematik olduğu hakkında bilgi veren şablonların olmasıdır (Bodie ve Merton, 1999: 63-64). Buradan da anlaşıldığı gibi, işletmelerin bilançoları ile işletmenin ne ölçüde sistematik bir yapıya bir başka deyişle, ne derecede kurumsal bir yapıya sahip oldukları hakkında ipucu verilmektedir.

KOBİ'ler kalitatif (nitel) bir yapıya sahip olur iken, kantitatif (nicel) ölçütleri daha fazla kullandığı gözlemlenmektedir. Nedeni ise işletmelerin büyüklüklerinin hesaplanmasında, devletin politikalarını ve desteklerini ortaya koyabilmesi için sayısal ifadeleri kullanmanın kolaylık sağlayacağı düşüncesidir (Erşahan, 2008: 13- 22).

KOBİ'lerin miktarı, ekonomideki önemi ve genelde kullanılan bilgilerin dayanağı Devlet İstatistik Enstitüsü'dür. KOBİ'lerin en büyük finansman destekçisi ise Halk Bankası'dır (Bilge, 2010: 12).

1.2.2. KOBİ'lerin Üstün ve Zayıf Yönleri

KOBİ'lerin bir takım üstün ve zayıf yönleri vardır. Bu kısımda bu yönlerin neler olduğundan bahsedilmektedir.

KOBİ'lerin üstün yönleri arasında ilk olarak; küçük çapta olan bir işletme mülkiyetini bulundurmanın, büyük çaptaki işletmelere oranla rekabet olayında girişimcilere iki büyük üstünlük sağladığı yer almaktadır. Bunlar; müşterilerle ve işletmenin iş görenleri ile yakın temas halinde bulunabilmesi, diğeri ise üretim faaliyetlerinde ve hizmet alanlarında büyük işletmelerin esneklik kabiliyetlerinden daha fazla olmasıdır. KOBİ girişimcisi, faaliyet gösterdikleri yerel pazarları iyi tanıyan, bu pazarların özelliklerinde ve gereksinimlerinde daha fazla ön görüşe sahip olan, bu pazarlardaki alıcı-satıcı ilişkilerinde daha yakın temasta bulunan kişilerdir. En çok da müşterilerle olan yakın temasları bu işletmelere büyük işletmelere nazaran büyük bir üstünlük sağlamaktadır. Esneklik kabiliyetleri ile değişimlere yerinde ve tam vaktinde uyum yakalayabilme kolaylaştığından kötü birçok durumdan az bir kayıpla çıkabilmektedirler (Akgemci, 2001). Ayrıca girdilerin büyük bir kısmını yerel kaynaklardan karşılamaktadırlar. Büyük ölçekli işletmelerin ham madde, yardımcı

malzeme ve işletme malzemeleri gibi benzeri girdileri üreterek bu işletmelere destek olmakta ve yan sanayi görevini üstlenmektedirler (Büyür Atıcı, 2006: 31).

KOBİ'lerin üstün yönleri sıralanacak olursa şunlar söylenebilir (Akgemci, 2001 ve Erşahan, 2008: 24-25);

- Büyük çaplı yatırım yoluna gidilmeden önce yeni bir düşünce veya icatlarda pazarın tepkisinin ölçülmesinin gerekliliğinde,
- Yönetim anlamında çok yakın takibe gereksinim duyulduğunda,
- Üretilmiş olunan mal ve hizmet pazarının kısıtlı olmasında,
- El emeğinin mal ve hizmet üretiminde önemli unsur olarak görülmesinde,
- Üretilmiş olunan mal ve hizmetlerin talebinin kısıtlı ölçüde olmasında,
- Dayanıksız çabuk deforme olabilen mal ve hizmetin pazarlanabilmesinde ya da üretilebilmesinde,
- İş görenler ile yakın temasın gerekli görülmesinde,
- Gelişen teknik özellikler karşısında az bir zamanda uyum yakalayabilmesinde,
- Yatırım yoluna gidilirken daha fazla kendi öz sermayelerine öncelik verilmesinde,
- Destek verildiği takdirde ülke genelinde işsizlik sorunun küçülmesinde,
- İşletmelerin kendi çevrelerinde ya da yaşamayı arzu ettikleri bölgelerde kurulma yoluna gidilmesinde,
- Ülke içinde var olan farklı bölgelerin gelişip, kalkınması ve çevrenin koruma yoluna gidilmesinde,
- İletişim yapılarının daha hızlı olması ve karar almalarının da bu oranda hızlı olması,
- Rekabet ortamının oluşmasına katkı sağlamasıdır.

KOBİ'lerin zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bu yönler ise; iş ve işlemlerde profesyonel olma yoluna gidilememesi, iş ve işlemleri organize etmek için oluşturulacak organizasyon şemasının yokluğu ve bu yokluğun getirdiği bir takım zayıflıklardır. Yetki

ve yetkilendirme dağılımlarının tecrübeye ve işin uzmanına göre programlı bir şekilde ortaya koyulamamasından kaynaklı zayıflıklar da bir diğer önemli zayıflıktır. Ayrıca, aile ilişkilerinde yaşanan sorunların çalışan ve işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilmesi ve bunun önüne geçebilecek bir kurumsal yapının olmaması da büyük bir sorundur (Alpşahin Aksoy ve Çabuk, 2006: 45).

KOBİ'lerin zayıf yönleri sıralanacak olursa şunlar söylenebilir (Akgemci, 2001);

- Olumlu yönde gerçekleşmeyen rekabet,
- Genel yönetim anlamında eksiklikler,
- Stratejik kararların alınmasında orta ve alt kısımdaki sorumlu kişilerin katılımında eksikliğin yaşanılması,
- İşletmenin içerisinde mali danışmanların ve uzman yöneticilerin bulundurulmaması,
- Uzman çalışan takımı ya da departman eksikliği,
- Sermayenin yetersiz oluşu,
- Finansal planlamaların eksikliği,
- Banka gibi başka finansal kuruluşların desteklerinden yoksunluk,
- Sermaye piyasalarından yeteri şekilde faydalanmama,
- Ürünü geliştirmede ortaya çıkan eksiklikler,
- Üretim ile satışlardaki koordinasyon eksiklikleri,
- Modern pazarlama aktivitelerinin sunulmaması,
- İşletme ölçeğinin küçük ya da orta olması neticesinde ihale gibi faaliyetlerin izlenilmemesi,
- Çalışma mekanının ya da yerleşim yerinin darlığı,
- Egemenliklerini kaybetme ve yok olma korkuları,
- Vasıflı iş gören temin edilememesi,
- Mevzuat alanında ve bürokraside sıkıntıların varlığı.

1.3. Aile İşletmesi Kavramı

Bu kısımda, aile işletmelerinin farklı bakış açılarından ele alınmış olan birçok tanımından, özelliklerinden, üstün ve zayıf yönlerinden, mülkiyetçi türlerinden ve son olarak da ülkemizdeki ve dünyadaki aile işletmelerinden bahsedilmektedir.

1.3.1. Aile İşletmesi Kavramının Tanımı

En yaygın tür olan aile işletmelerinin birçok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2. Geçmiş Kaynaklarda Yer Alan Aile İşletmesi Tanımları

YAZAR	YIL	TANIM	BULGU
DONNELLEY	1964	Bir aileden en az iki kuşağın çalışma hayatında yer aldığı ve aile ilişkilerinin, ilgi ve hedeflerinin işletme politika ve çıkarlarını etkilediği işletme türleridir.	Aile üyeleri ve ya kuşak sayısı, alt sistemleriyle etkileşimi
ÖZ-ALP	1971	Aile reisinin ya da ailenin geçiminden yükümlü bireyin işin başında olduğu işletmeler olarak bilinmektedir.	Girişimci
ANSAY	1971	Az ortağı bulunan anonim şirketlere aile işletmeleri denilmektedir. Bu işletmeler kapalı işletmelerdir. Çoğunlukla bu işletmeler ailenin fertleri tarafından kurulduğundan aile işletmesi adı yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.	Kurulum biçimi
ALLEN ve PANIAN	1982	Aynı soyadı taşıyan ve evlilik aracılığıyla sahip olunan akrabaların işletmenin mülkiyet veya paylarının en az %5 ne sahip olması ve yönetim kurulunu oluşturan işletme türüdür. Başka bir tanımla; doğrudan aile kontrolünde olan işletmelerde CEO'nun da aile fertlerinden birinin olduğu işletmeler olarak tanımlanmaktadır.	Mülkiyet, yönetim kurulu, CEO
ALCORN	1982	Kar amacı güden, bir ortaklık ve ya bir kuruluştur. Hisselerinin bir miktarı halka açık dahi olsa ailenin yönetiminde bulunduğu işletme, aile işletmesidir.	Mülkiyet, yönetim
LANSBERG, PERROW ve ROGOLSKY	1988	Yasal kontrolün aile üyeleri tarafından yapıldığı, işletmenin ailenin sonraki nesillere aktarabileceği ve böylelikle yeni nesillerin işletmeyi yönetip, kontrol edebilecekleri işletmeler olarak tanımlanmaktadır.	Kontrol, Süreklilik
HANDLER	1989	Bir işletme de temel kararları ve miras planlarını yönetim içinde aile üyeleri tarafından etkilenildiği, aile üyelerinin yönetimin bir parçası ya da yönetim kurulun bir parçası olduğu işletmelerdir.	Yönetim
LONGENECKER ve MOORE	1991	İş ve ailenin birleşerek, üst üste geçmiş hali olarak tanımlanmaktadır.	Alt sistemler arası etkileşim
LYMAN	1991	Mülkiyetin tamamı bir aile üyelerinde olan ve bu üyelerden en az biri bu işte çalışan, diğerlerinden bazıları resmen ya da resmi olmayarak ona yardım eden işletmelerdir.	Mülkiyet, İş gücünün kan bağı
TAGIURI ve DAVIS	1992	Aile fertlerin işletme faaliyetinde bir araya gelmesi işletmenin "aile işletmesi" olarak nitelendirilmesine yeterlidir.	İş gücünün kan bağı
KARLOF	1993	Aile mirasını dağıtmamak için kurulmuş olan özel bir işletme şeklindedir.	Mülkiyet
SHANKER ve ASTRACHAN	1996	Bir işletmede hisselerin yarısı ya da daha fazlasına sahip olan çalışan bir den çok aile üyesi bulunan işletme aile işletmesidir.	Mülkiyet, ailenin işe katılım derecesi
WARD	1997	Yönetim ve denetimin ailenin gelecek nesillere aktarıldığı işletmelerdir.	Gelecek nesillere aktarım (süreklilik)
CHUA, CHRISMAN ve SHARMA	1999	Aile işletmesi, işletmenin yönetim şekli, işleyişi, işletme vizyonu aynı aileden ve ya az sayıda aile üyeleri tarafından belirlenen, denetlenen aile veya ailelerin nesiller boyunca aktarılabilen işletme biçimleridir.	Alt sistemler arası etkileşim, süreklilik
NEUBAUER	2003	İşletme yönetiminin aile denetimin de olması, işletmenin aile işletmesi olması açısından yeterli olarak görülmektedir.	Yönetim

Tablo 2: Geçmiş Kaynaklarda Yer Alan Aile İşletmesi Tanımları (Devamı)

YAZAR	YIL	TANIM	BULGU
ANDERSON ve REEB	2003	Sermaye mülkiyetin ve/ veya yönetim kurulunun büyük bir çoğunluğu aile üyelerin elinde bulunduğu ve bu sebep ile de performansın fazla görüldüğü işletmelerdir. İstihdam açısından bakıldığında, işletme CEO'su aile üyelerinden oluşan, yönetim kurulunda aile üyelerinin koltuk sayısının aile üyeleri olmayan koltuk sayısından fazla olduğu işletme türleridir.	Mülkiyet, Performans, Yönetim
ALAYOĞLU	2003	Aynı aileden iki ya da daha çok birey çalışıyorsa ve bunlardan bir ya da bir kaçı hisselerin çoğunluğuna sahipse "aile işletmesi"; tek kişinin sahip olduğu ve aile fertlerinden kimsenin çalışmadığı işletme ise "patron işletmesi" olarak tanımlanmaktadır. Patron işletmeleri ikinci kuşağa geçerken çoğunlukla aile işletmesi vasfını aldığı söylenebilir.	Mülkiyet, performans, Yönetim
VENTER, BOSHOFF ve MAAS	2005	Aile işletmeleri aynı aileye mensup olan üyelerin sahip olduğu, işletmenin vizyonunu oluşturduğu, aile üyelerin işletmeyi elinde tutma eğiliminin fazla olduğu ve mevcut olan yönetimi aile içinde el değiştirmiş olan, aile üyelerinin yönettiği ve denetlediği, 5-200 arası çalışan barındıran işletmelerdir.	Alt sistemler arası etkileşim, mülkiyet, Denetim, Yönetim
BART, GULBRANDSEN ve SCHONEA	2005	İşletme hisselerinin en az %33'ü bir kişinin ve ya bir ailenin elinde bulunuyorsa bu işletme bir aile işletmesi olarak tanımlamak mümkündür.	Mülkiyet
SAGLAM	2006	Aile işletmeleri, sevgi çalışma ve bireyler arası çoklu bağlardan oluşmaktadır. Bu bağlantılar saygı çerçevesinde olumlu şekilde ya da kavga düşmanlık ilişkisi şeklinde bireyleri bir araya getiren içsel ve dışsal bağlantılardır.	Çalışanlar arası ilişkiler, Çatışma
BALKIR, ÇOLAK ve ÇETİN	2006	Aile işletmeleri, aile reisi ve ya herhangi bir üyesinin iş kurması, kendine özgü yeni bir geçim kaynağı olarak işin ilerlemesi ve zamanla aileden diğer fertlerinde işin içinde bulunması ile aile kimlik ve değerlerinin öne çıktığı işletmeler olarak tanımlamak mümkündür.	Girişimcilik, İşe katılım, Sistemler arası etkileşim
MILLER, LESTER ve CANNELLA	2007	Aile işletmeleri, aynı zamanda ve ya zamanla aynı aileye mensup bireylerin işletme mülkiyeti ya da yöneticiliğiyle ilgilenmesidir. Bu ise içinde bir dizi değişikliği ve devamlılığı bulunduru: sahiplik ve oy denetim düzeyinde, aile üyeleri tarafından gerçekleşen yönetsel rollerde ve kilit aile üyelerinin yeni nesillerindedir.	Mülkiyet, Yönetim, Değişim, Süreklilik

Kaynak: (Güleş vd., 2013: 9-14).

Tablo 3. Günümüz Kaynaklarında Yer Alan Aile İşletmesi Tanımları

(Baraz, 2010: 26).	Aynı aile fertlerinden oluşan işletmelere aile işletmeleri denir. Bu aile işletmelerinin bazıları yönetimi elinde tutar ve yürütür. Bazıları da yönetimi uzman ellere bırakır. Aile ise yalnız gözetim ve denetim yapar. Aile işletmeleri denildiğinde akla küçük işletmeler gelmektedir. Oysaki IKEA gibi ETİ gibi büyük aile işletmelerinde bulunduğu görülmektedir.
(Koçel, 2010: X).	Aile işletmesi işletmenin büyüklüğü ile ilgili bir yapı değildir. İşletmenin yönetim şekli ile ilgili bir yapıdır. Bu sebep ile yönetimi bir ailenin fertlerinden oluşan her işletmeye aile işletmesi denilmektedir. Çok küçük olsun, orta olsun, büyük olsun ve hatta dev büyükte olsa bile bu gene aile işletmesi olarak kabul edilmektedir.
(Öner ve Turhan, 2010: 121).	Aile işletmesi, aile fertlerinin geçimini sağlamak ya da mirasın dağılmasını engellemek için kurulan aile fertlerinin geçimini sağlayacak kişi tarafından yönetilen, yönetimin yapısında büyük oranda aile fertlerinden oluşan, kararların alınmasında büyük rol oynayan ve aileden en az iki kuşağın bulunduğu işletme, aile işletmesi olarak tanımlamak mümkündür.
(Aydın, 2010:4).	Aile işletmesi iki zıt yapının birleşmesinden oluşmaktadır. Sosyal psikolojik ve kültürel değerleri temel alan aile, diğer taraftan ekonomik yapısı baskın gelen ve temeli gerçekliğe dayanan işletme yapısıdır. Zıt bir yapıya sahip olan bu iki yapının birbiri ile senkronizasyonu ile ilişkilerin niteliğinin boyut kazanması olarak tanımlanmaktadır.
(Şanal, 2011: 7-8).	Aile işletmeleri, ailenin geçiminin sağlanması ya da mirasın dağılmasını önlemek için aile üyeleri tarafından kurulan, yönetim anlamında da çoğunluk kısmının aile üyelerinin yer aldığı ve aileden en az iki kuşağın çalışmakta olduğu işletmelerdir.
(Pekmezcan, 2012).	Aile işletmeleri genel olarak algılanan bir kavramdan bahsetmek mümkündür; bir ya da birden çok aile üyelerinin önemli bir ölçüde etki ve denetime sahip olduğu işletme şeklinde ifade edilmektedir.
(Kobanoğlu, 2013: 7).	Aile işletmelerin tanımlarında genelde şu üç önemli nokta etrafında toplanılmaktadır. Bular ise; 1.Paydaşlar arasındaki kan bağları, 2.İşletme yönetiminin aile tarafından gerçekleştirilmesi, 3. Birden fazla neslin aynı işletmede yer alması durumudur.
(Güleş vd., 2013: 80).	Aile işletmeleri aynı aileye tabi olan bir veya birden fazla katılımcılar tarafından, ekonomik geçimi sağlamak için kurulan, nesiller boyunca başarılı bir şekilde sürdürülebilirliği hedefleyen, ailenin değerleri, tutumları ve inançlarının işletmenin amaçları üzerinde etkili olduğu, mülkiyet ve yönetim bölümlerinin önemli bir payında aile fertlerinin yer aldığı işletmeler olarak tanımlanmaktadır.
(Peşkirioğlu, 2014).	Aile işletmelerin yönetimin ve kontrolün büyük bir kısmında tek bir ailenin hakimiyeti altında kurulması yatmaktadır. Bu durumun en önemli sebebi ise sermayeyi en çok koyan aile ile ilişkili olduğu görülmektedir.
(Alayoğlu, 2015).	Aynı aileye mensup olan iki ya da daha çok birey aynı işletmede çalışıyorsa ve bunlardan bir ya da bir kaç işletmenin çoğunluk hissesine sahip ise bu işletme aile işletmesidir.
(Özkaya, 2016).	İşletmeler genelde kişi tarafından kurulan ve kuran kişi tarafından da yönetilmektedir. Kurucu kişi ya da kişiler belirli bir ailenin üyesi iseler ve yönetim alanında da söz hakkı onlarda ise işte bu işletme aile işletmesi olarak tanımlamak mümkündür.
(Güler, 2017: 629).	Aile işletmeleri, babadan oğla süregelen, temelinde akrabalık ilişkilerini bulunduran, var olma amacı olan, kazanç sağlama temennisi olan, kendine özgü bir şekilde kurum kültürünü oluşturan ve değerlerini gelecekteki nesillere aktarmayı arzulanan işletme olarak ifade etmek mümkündür.
(Fındıkçı,2018).	Aile işletmelerinin tanımın özü diye nitelendirebileceğimiz Mülkiyet, bireylerin sahip olduğu mal varlıklarının aidiyetleriyle ilgili kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Mülkiyet aile işletmelerinde girişimin sahipliğini bir diğer ifade ile işletmenin sahipliğini olarak ifade edilmektedir.

1.3.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bir takım özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Ulukan, 1999: 21):

- *Kalite odaklılık*; ürettikleri ürünlerle ailenin ismi ve müşterilerinden kıvanç duyulmasıdır.
- *Babaerkil bir yapı*; çalışanları en doğru olana yönlendirme ve çalışanlarına değer vererek, şefkat gösterilmesidir.
- *Değişim güçlüğü*; kendi iş yapma şekillerine güvenme ve yeni yapılara şüpheli gözle bakılmasıdır.
- *Bireyselliğe dayanan kültür*; kilit noktasındaki bireylerle birebir ilişkilerin önemli olduğu göz önüne alınması ve iş görenlerin de bu duruma ayak uydurması gerekliliğidir.
- *İstihdam*; çalışanlar için sürekli iş imkanının sağlanmasıdır.
- *Bağlı bir yapı*; çalışanların aile ve işletmeye olan bağlılığının güçlü olmasının istenmesidir.
- *Aile değerleri*; tanımlanamayan bağlar, toplum bilinci, ailevi duygular ve sadakat gibi bağlılık duygularının oluşmasıdır.
- *İstikrar*; gelecek odaklı olunmasıdır.
- *Ana faaliyet yapısına bağlılık*; uzun süreli neticeler için kalite ve tutarlılık ile marka ve müşterilere bağlılığın sağlanmasıdır.

Aile işletmelerinin bir diğer önemli özelliği, aile fertleri için bir geçim imkanı sunmasıdır. Bu nedenle aile üyeleri arasında sıkı bir etkileşim, iletişim ve işbirliği bulunmaktadır. Aile işletmelerinde çoğunlukla anne, baba, çocuklar, kardeşler veya kuzenlerin işbirliği yer almaktadır (Erdoğan, 2017: 7).

Aile işletmelerinin vekâlet, girişimci ve veraset açısından bakıldığında başlıca şu özellikleri bulunmaktadır (Ayrancı, 2009: 29-38):

- *Vekalet*; aile işletmelerinin masrafları diğer işletmelerden daha düşüktür. Aile içinden olmayan yöneticiler maddi teşviklerden büyük oranda yararlanırken, aile içinden olan yöneticiler ise daha az oranda yararlanmaktadır. Aile işletmelerinde yeni kuşakların

işten geri durmaları, vekalet masraflarına yol açmaktadır. Bu nedenden ötürü çoğunlukla aile üyesi çalışanların da performansları dikkatle gözlenmektedir. Yalnız “özveride bulunma sağduyusu” özellikle aile işletmelerinde ön plana çıkmaktadır. Aile işletmesine zarar getirecek biçimde davranan aile üyelerine yönelik daha yumuşak bir tutum sergilenmekte olup ve bu tutum vekalet masraflarının çıkmasına neden olmaktadır. Fazla miktarda özveride bulunmanın neticesinde aile üyelerinin ortak çıkardan ziyade bireysel çıkarlar peşinde koştuğu görülmektedir.

- *Girişimcilik*; aile işletmesini kuran kişi hem resmi iş süreçlerinde hem de gayri resmi konularda ön planda bulunmaktadır. Aile işletmelerinin yeni projelerle ilgili tutumları ve kararları baskın bir şekilde ailenin etkisinde olmaktadır. Bu etki daha çok aile işletmelerinin kurucusunda hatta büyük çoğunlukla ailenin büyüğünde ve en çok söz sahibi olan kişidedir. Aile işletmeleri büyüdükçe, devamlılığını koruyan bir aile işletmesi oldukça kurucunun tek başına karar verme durumu azalmaktadır.
- *Veraset*; aile işletmelerinde veraset önceden planlanan bir noktadır. Veraset süreci, yönetimin ya da liderliğin önceki ve sonraki kuşaklar arasında bir geçiş dönemi biçiminde cereyan etmesine dayanmaktadır. Bir sonraki uşak olan, Yeni kuşakların da aile ve işletme tarafından tanınması önem arz etmektedir. Bunun sağlanması için yeni kuşakların erken yaşlarda işletmede çalışmaya başlamaları ön görülmekte ve işletmenin durumu, çalışanlara karşı tutumları, aile tarafından gözlenmektedir.

Anne, baba, diğer ortaklık olan çocuk, kardeş, kuzen ve devamlı olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki nesli barındırmaktadır. Aile işletmelerinde idari personeller çoğunlukla aile fertlerinden ve akrabalarından oluşmaktadır. Bu çeşit işletmelerde güvenilirlik uzmanlıktan önce gelir. Aile üyeleri varken aile dışından idari personel almanın ve çalıştırmanın hoş görülmediği durumlara rastlamak mümkündür. Bundan dolayı personel alımlarında aile üyelerine öncelik hakkı doğmaktadır (Erdirençelebi, 2012: 35; Ateş, 2003: 7).

Formal bir organizasyon şekli bulunmamaktadır; ilişkiler doğal organizasyon yapısına bağlıdır. Aile işletmeleri çoğunlukla yetki ve sorumluluk ölçütlerini (kan bağı, yaş vs. gibi unsurlar) aile bağları üzerinden şekillendirir. Bu sebepten ötürü formal bir organizasyon şekli bulunmamakta olup, görev, yetki ve sorumluluk tanımları yapılamamıştır. İş görenler ile aile üyeleri ve aile üyelerinin iletişimi arasında yetki ve sorumlulukların paylaşımında büyük bir kargaşa ve eksiklikten söz etmek mümkün olmakla birlikte ve sınırları belli olmayan bir yapıdadır. Çalışanların hangi işten, ne ölçüde sorumlu olduğu, hangi karar alanlarında yetkili olduğu net bir biçimde ortaya konulamamıştır. Kararlar genellikle merkezi bir biçime dönüştürülmekle birlikte sadece işletme sahibi tarafından alınmaktadır. Çalışan bireylerin fikri ise şirket sahibi için önem arz etmemektedir. Bunun neticesinde örgüt şekli de tam olarak tanımlanamaz ve işletme sahibi iş yerinin neredeyse tüm fonksiyonlarıyla ilgili olmak zorunda kalarak tüm yetki ve sorumlulukları kendinde toplamaktadır. Bu sebep ile bütün uğraşlar bir kişinin yani işletme kurucusunun üzerinde toplanmaktadır. İşletme kurucusu, “ben olmazsam işler yürümez” şeklinde düşünerek tatile çıkmaz ve hatta diğer aile üyelerinin ve iş görenlerin de çıkmasını hoş karşılamamaktadır (Büber, 2008: 7).

Tuncel (2011)'e göre ise aile işletmelerin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- İşletme paydaşları, işletme içinde gerçekleşen tüm faaliyetlerden her an kendini denetleme eğilimindedir.
- İş tanımları, işletme patronunun kişisel değerlendirmesine göre yapılmaktadır.
- İşletme paydaşları, kendi alanlarında her şeyin en doğrusunu bildiklerini düşünürler ve dışarıdan herhangi bir destek ve takviye almayı istememektedirler.
- İşletme paydaşları, işletme içi raporlama ve bilgi alma sürecinde var olan bilgi sistemlerini kullanmanın yerine kendilerine yakın hissettikleri çalışanları istemektedirler.
- İşletme içindeki yönetsel ve işlevsel yetki ve yükümlülükler çoğunlukla belirsiz olmaktadır.

- İşletme paydaşı ile aile fertleri arasındaki olası çatışmalar ve yönetim anlamında çıkan sorunlar işletmenin günlük işlemine doğrudan etki etmektedir.
- Aile bireylerin kuralları ve inanç yapıları işletme içinde geçerli olmaktadır.
- Girişimci olan aile üyeleri, işin temelinden geldiklerinden işleri çok iyi bilir, üretimde ve tüccarlıkta başarılı olmaktadır. Eğitim anlamında eksiklerinin olması ve kendilerini yenilememeleri, onları modern yönetim anlayışından uzak bırakmaktadır.

1.3.3. Aile İşletmelerin Üstün ve Zayıf Yönleri

Aile işletmelerin özelliklerinden de anlaşılacağı gibi aile işletmelerinin yapıları gereği bir takım üstün ve zayıf yönlerinin varlığından söz etmek mümkündür.

Aile işletmelerin üstün yönleri arasına girebilecek birçok neden vardır. Bunlardan bahsetmek gerekirse; aile işletmelerinde belli bir hiyerarşinin olması, kimin, nerde, nasıl ve hangi şekilde davranacağına, kimin söz sahibi olacağına, görev dağılımının nasıl yapılacağına yol göstermektedir. Aile üyeleri küçük yaşlarda iş konusunda eğitilerek uzmanlaşmakta ve çalıştığı kuruma karşı adaptasyon sıkıntısı çekmemektedir. Gelecek zamanlarda işletmeyi devir alması düşünülen bu neslin iş ile iç içe olması dolayısıyla, işletmelerini üstün kılan bir faktör yaratmaktadırlar (İçin, 2008: 9).

Aile işletmesinin bir diğer üstün yönü ise, aile işletmelerinin diğer işletmelere göre daha yenilikçi bir yapıda olmaları ve karar alma sürecinde ve yönetimde daha esnek yapıda olmalarıdır. Yeniliklere açık bir yapıda olması, aile fertlerinin tümünün büyümeye açık ve riski beraber üstlenmeleri ile riskten korkmayan, beraberliğin verdiği psikolojik kuvvet birlikteliğinden gelmektedir. Ayrıca, aile fertlerinin birbirlerine duygusal bağlanışları ile kimi zaman yaşanan sıkıntılar göz ardı edilirken kimi zaman da sıkıntıların gizlenerek telafi edildiği izlenmektedir. Bir diğer üstün yönü ise, elde edilen karın paydaşlara dağıtılmayıp uzun dönemde işletmenin sürekliliğinde ve ilerlemesinde kullanılmasının daha mantıklı görünmesidir. Bu anlayış yabancı kaynaklara olan gereksinimleri azaltırken, öz sermaye kaynaklarında artışa yol açar ve bu da mali yönden daha güçlü olunmasını sağlar. Bu işletmelerde girişimci ve paydaşların aynı bireyler

olması ve bu bireylerin işletmede uzun seneler yönetici pozisyonunda bulunmaları işletme politikalarının sürekli değişmesine engel olmaktadır (Güngör Ak, 2010: 65).

Aile işletmelerinde yönetim konusunda aile üyelerinin varlığı, ayrıca aile içinden olmayan olsalar dahi çoğunlukla tepe noktasında bulunan yöneticilerin uzun dönemli olarak çalışıyor olması, yönetsel anlamda büyük bir üstünlüktür. İş hayatının en önemli sorunları arasında “karar vermede yaşanan zaman kaybı” yer almaktadır. Aile işletmelerinde tepe noktasındaki yönetiminde aile ve aile dışı yöneticilerin bir arada olmaları ve empati duyusunun oluşması, işletme yönetiminde uyuma ve hızlı karar verilebilmeye, avantaj sağlamaktadır (Ofłazer, 2014: 28).

Yönetimde bulunan aile bireylerinin samimi yapıları beraberlik, dayanışma ve sorunların paylaşılması içgüdüsel doğurmaktadır. İşletmelerde bir diğer önemli konu ayrıcalık olarak adfedilen örgütsel aidiyet, örgütsel vatandaşlık hislerinin oluşmasında ve gelişmesinde aile işletmelerinin örf, adet ve geleneklere önem vermesindeki payıdır. Bu işletmelerde geçmiş zamanlardan günümüze gelen beraberlik, inanç benzerlikleri gibi ortak kültürü paylaşmanın getirdiği interdisiplinler beraberlik, iletişim ve benzer değer yargılarının olması kuvvetli bir işletme kültürü oluşturmasında oldukça etkili görülmektedir. Yatırımlarını kendi ülkelerine ve hatta kendi bölgelerine yapmaları, bu kültürün bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yansıma yerel alanda faaliyet yaptığı bölgeye sonra tüm ülkeye ve hatta dünyaya tüm insanlığa yarar sağlama yönünde gerçekleşmektedir (Aydın, 2010: 10).

Aile mensuplarının derin uzmanlığı aile işletmelerinde üstünlük sağlayan bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile mensupları çok erken yaşlarda iş başına geçmektedirler. İşin türüne uygun olan aile üyeleri var ise bu bireyler başka birilerine hizmet etmektense aileye ait olan bir işletmede çalışarak daha verimli bir şekilde işlerini gerçekleştirirler. Aile mensupları çok erken yaşlarda çalışma hayatı ile ilgili bilgilerle donanmaktadır. İş şartlarına ve işletmeye karşı herhangi bir uyumsuzluk söz konusu olmamaktadır. Kazanılan tecrübeler sayesinde aile bireyleri işe daha sonra alınacak yöneticiler karşısında bir adım daha önde olunmasını sağlayacaktır. Genç aile bireylerinin kısa bir süre içinde yönetim kademelerinde yükselmeye doğru yol alacakları düşünülmektedir (Ateş, 2003: 11).

Aile işletmelerinde işletme, ailenin mal varlığı ve geçim aracı olduğundan dolayı, aile işletmelerinde ailenin toplanması ve bütünleşmesi, işletme çatısı altında meydana gelmektedir. Bu sebepten ötürü de işletmenin sıkıntıları ailenin de sıkıntıları olarak kabullenilmektedir. Aile fertleri kendi aralarında bir sıkıntı yaşasalar bile bu sıkıntının ölçüsü işletmeyi etkileyecek biçimde olması durumunda, aile fertleri arasında bir kenetlenme gerçekleşebilir. Bu durum daha çok mali yönden sıkıntıya giren işletmelerde görülmektedir. Aile işletmeleri böylesine sıkıntılı durumlarda aile dışından destek almaya eğilimlidirler. Aile işletmesi bünyesinde barınan aile bireyleri işletmeyi sıkıntılı durumdan kurtarabilmek için gerekirse emeklerinin karşılığı olan ücretlerini almayarak sıkıntı gidermeye yönelik çözüm yolları bulabilmektedirler (Taşkın, 2014: 56).

Aile işletmelerinde işletme yapısı ile aile yapısı iç içe geçmiş bir yapıdadır. Aile işletmesini değer yargılarına göre yürütmek istemektedirler. Aile fertleri daha çok kurucuların işlerini sahiplenmede ve aile çıkarlarını düşünmede önemli bir görev üstlenmiştir. Aile işletmelerinde fertlerin birbirleriyle olan bağlılıkları, çalışma ve aile için sergiledikleri özveri ve değerler, diğer işletme yönetimlerine nazaran daha avantajlıdır. Aile işletmelerinin kendi bünyesine ait örf, adet ve normlarından bahsetmek mümkündür. Bu değerler ile yetiştirilecek yeni kuşakların işletme içinde deneyim sahibi olup ve bu tecrübeyi iyi bir eğitimle harmanlanması ile yönetsel anlamda büyük bir üstünlük sağlanmaktadır (Uzun, 2013: 18).

Kendi geleceklerini belirleme duygusu; aile işletmelerin en büyük üstünlüklerden bir diğeridir. Kendilerinin işletmiş olduğu kurum ile aile bireyelerine bağımsızlık duygusu tattırılır. Bireylerin kendisini memnun etmesi küçük görülmemelidir. Aile üyelerinden birisinin adının tepede olması ve bu ismin saygın bir isim olması büyük bir üstünlüktür. Bu şekilde tepede bulunan yöneticiye ulaşmak daha kolay olmakla birlikte bürokrasi sorunu ortadan kalkmaktadır (Uluyol, 2004: 17).

Aile işletmelerinin üstün yönleri özetle şu şekildedir (Fındıkçı, 2011):

- Hızlı karar verebilme yeteneğine sahip olunması,
- Başarı güdüsünün fazla olması ve işe sarılan ellerin fazla olması,
- Az bir sürede büyüüp gelişme eğiliminde olabilmesi,

- Ailede birlik ve beraberlikten oluşan güçlü bir bağın olması ve *biz* bilincinin az bir süre içerisinde oturtulması,
- Acemi ruhun kayıp olmaması,
- Üst yönetimde karşılıklı saygı ilişkilerinin daha kolay oluşması,
- Yeni nesil üst yönetici adaylarının belirlenmesi ve önceden donanımlı bir şekilde hazırlanabilmeleridir.

Aile işletmelerinin zayıf yönleri arasına girebilecek birçok sebep vardır. Bunlardan bahsetmek gerekirse; aile işletmelerinde ailenin beklenti ve istekleri genellikle işletmecilik normlarının önüne geçmektedir. Özellikle işletme sahibi - işletme yöneticisi, aile fertlerinin ve akrabalarının yeteneklerine bakmaksızın onlara istihdam oluşturmakta ve zayıf taraflarını görmezden gelmektedir. Birçok aile işletmesi önemli noktalarda bilgi ve becerilerine bakmadan aile içinden birilerini çalıştırmakta, çalışan seçme ve değerlendirmesi yapmamaktadır. Yetenek sahibi olmayan bir bireyin altında çalışmak aileden olmayan bir iş gören için zor bir durumdur. İşe yapılan katkı ve işten sağlanan kazanç arasında eşitsizlik durumu söz konusu olduğunda, aileden olmayan iş görenler adil bir ortamda istihdam edilmediğini ön görecektir. Bu şartlar altında meydana gelen güven eksikliği, iş görenin performansını ve iş doyumunu olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Aile içinden olmayan yöneticilerin üstün performans isteyen aile işletmeleri, ücret sistemine gelindiğinde ücretlerin aileden olanları kayıracak biçimde verilmesi, aile içinden olmayan yöneticilerin işletmeden soğumasına neden olmaktadır (Ateş, 2003: 14).

Ailenin değerlerinin iş değerlerinden daha fazla önem kazandığı aile işletmelerinde yazılı kaynaklar ve istatistiki veriler yerine daha çok deneme yanılma yöntemleri tercih edilmektedir. Bu yüzden de tarafsız veri ve kaynak toplama değerlendirme sistemleri ile değil, güvenilen bireylerden faydalanılır. Aile daha çok eğitimden ziyade çalışma hayatına önem veriyor ise bu da işletmede istihdam edilen bireylerin eğitim seviyelerinin yüksek olmadığını göstermektedir. Bu durum işletmede gereksiz istihdam alanı açmaktadır. Bu konudaki düşük yeterlilik seviyesinde işletmenin gerçekleştirilmeyi planladığı amaçlar doğrultusunda sapma yaşanabilir. Sadece o günü kurtarıp geleceğe yönelik olan ödülleri kaybedilebilir. Güçlü olan örgüt bağlarının bu

kültürün değişiminde ailenin normlarına bağlı olması değişime karşı güçlü bir direnç sergilemesi kaçınılmaz olmaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 15-16).

Aile işletmelerinin genellikle merkezîyetçi bir tavır sergilediğini söylemek mümkündür. İşletmenin ilk faaliyet yıllarında genellikle kararları işletmenin kurucu veya payı daha büyük olan şahıslar almaktadır. Merkezîyetçilik anlayışı işveren ve iş gören arasında çok sık karşımıza çıkmaktadır. Yönetici, çalışanlarına babanın evlatlarına bakışı gibi bakmaktadır. Bunun sonucunda yöneten kişinin kararları herhangi bir iş gören tarafından bir katılım imkanı sunulmaksızın alınır ve iş görenlerin de bunu emir nitelikli görüp yerine getirmeleri istenmektedir (Taşkın, 2014: 61).

Aile ile iş çıkarlarının uyumsuzluğu işletme yönetiminde bulunan fertlerin aile itibarını zedeleyebileceği gibi, aile fertlerinin çalışma koşullarında da bir isteksizliğe sebep olabilmektedir. İşletmenin istikbalini zedeleyebilecek olması aile işletmelerinin zayıf yönleri arasında sayılabilir. Uyuşmazlık ve çatışmalarının ana nedenleri genellikle varislerin seçiminde ve işletme denetiminde yaşanmaktadır. Aile fertlerinin bireysel çıkarları ön plana geçtiği zaman işletmenin çıkarlarına ters düşmektedir. Bu durum genellikle işletmede fiilen faaliyet gösteren aile fertleri ile çalışma ortamında faaliyet göstermeyen aile fertleri arasında daha sorunlu geçmektedir. İşletmenin yönetim kademesinde bulunan aile fertlerinin aralarındaki rekabet ortamı, denetimi elinde bulundurma istekleri ve fikir ayrılıkları, adaletli olmayan bir durumun yansımalarıdır (Uzun, 2013: 20). Bu tür işletmelerde eğitimden daha çok işletme içinde çalıştırılmaları etkili görülmektedir. Bu sebepten dolayı da çalışma açısından yeterli derecede kabiliyeti olmayan aile fertleri çalışma ortamına alınabilmekte ve işlerin yolunda gidebilmesi için bir takım sıkıntılar yaşanabilmektedir. İşletmenin gelişmesi için eğitimli çalışanlara ihtiyaç duyulabilmektedir. Aile fertlerinden olan çalışanların eğitim düzeylerinin yeterli seviyede olamaması işletmenin gelişmesini yavaşlatmaktadır. Bu durumda yapılacak ilk ve en mantıklı adım aile dışından olan uzman çalışanı işe almak olacaktır (Ayrancı, 2009: 22).

Aile işletmelerinin en önemli amaçlarından birinin; sürekliliği sağlayarak bir sonraki kuşaklara aktarmak olduğu bilinmektedir. Bu süreci sağlamak sanıldığı kadar kolay olamamaktadır. Aile işletmelerinde kültürel özellikler göz ardı edildiğinde bütün ülkelerin çoğunluğunda aynı benzerliklerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlarda biri ise

yaşam süreleridir. Aile işletmelerinin literatürde ortalama ömrü 24 yıl olarak görülmektedir. Bu durum ise aile işletmesini kuranın, ortalama hizmet ömrüne eşit olduğundan kaynaklıdır. Az bir kısmı beş yıllık başlangıç aşamasını geçebilmekte ve böylelikle diğer nesillere aktarılabilir. Aile işletmesi yapısı gereği diğer işletme türleri arasında en karmaşık yapıya sahip olanıdır. Nedeni ise mülkiyet, denetim ve yönetim anlayışlarının birbiri içine geçmesinin oluşturduğu operasyonel sorunlar ve stratejik sorunların karmaşıklığıdır (Güleş vd., 2013: 80).

Aile işletmelerinin ömrünün kısa olmasında birçok neden vardır. Bu nedenlerin bir kısmını kısaca sıralamak gerekirse (Ortak Akıl Yönetim & Kurumsallaşma Danışmanlığı, 2018; Fındıkçı, 2011):

- Yeni bir ürün ve yeni bir iş modeli geliştirmede karşılaşılan zorluklar,
- Sermaye sıkıntısının yaşanması,
- Çok boyutlu düşünememe, iyi bir biçimde olmayan kalıplaşmış yönetim sistemi ve kurumsallaşamama, belge ve bilgi aktarımlarında sıkıntıların yaşanması,
- Maliyet kalemlerini kontrol etmede sıkıntı yaşanması,
- İşletmeyi cazip bir fiyata satma ve rahat yaşama arzusunun bulunması,
- Piyasalarda olup biten değişimleri yakından takip edememe ve gözlemleyememe sıkıntısının bulunması,
- İşletme içinde rapor tutma ve hesap sormada yetersizlikler yaşanması,
- Aile içinde yaşanan sorunların iş hayatına yansıtılması,
- Aile denetiminin kaybedilmesi sonrası büyümesi için mali kaynakların toplanmasında zorlukların yaşanması,

- İşletme ve ailenin gereksinimleri arasında çelişkili durumların yaşanması,
- Sonraki gelecek nesillere devir teslim planının oluşturulmaması,
- Ailede liderin işi uygun vaktinde bırakmaması,
- Uzman personel gereksinimlerini karşılamada zorlukların yaşanması,
- Kardeş-kuzen çatışmaları ve veliahdın kabul görmemesi,
- Aile kültürü ile işletmenin uzman yönetim kültürleri arasındaki çatışmaların yaşanması,
- Kurumsallaşma ve uzmanlaşmada sıkıntı yaşanması ve değişime direnç gösterilmesi,
- İşletme kurucularının işin içinde olmasından dolayı kurumsal sıkıntıların yaşanması,
- Patron zihniyetinin yeni eğilimleri engelleyebilmesi,
- Günlük çözüm yollarının bulunmaması,
- Patronların kendini uzman çalışanlardan üstün görüp onları küçümseme eğilimi göstermesi,
- İşin temelinden yetişmesine rağmen yönetim anlayışında eksiklerin bulunması
- Arkadan gelecek olan yeni neslin belli olması ve sistemin önüne engel teşkil etmesidir.

Bir diğer zayıf yön ise rollerin çatışmasıdır. Rol; içerisinde yetiştiğimiz aile, eğitim aldığımız eğitim kurumları ve çalışma faaliyetinde bulunduğumuz iş yerleri, sosyal örgütler içerisinde yaşayan fertlerden beklenen kalıplaşmış görevler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Aile kurumu içerisinde anne, baba ve evlat gibi kalıplaşmış yapı rolleri bulunmaktadır. Bu rollerin kargaşası ilk önce ailede meydana gelmekte ve daha sonra iş yerinde süre gelmektedir. Aile fertleri bir taraftan rollerini yerine getirmek için çaba harcarken diğer taraftan da bu çatışmalardan uzak kalmak için çözüm aramaktadırlar. İşte bu durumlar aile üyelerinin aile içerisindeki tutumlarını ve rollerini etkilediği gibi, aile

içinde yaşanan her türlü tutumlar ve olaylarda işletme içindeki konumlarını da etkilemektedir. Aile işletmelerinin büyük bir kısmında görev, yetki ve sorumlulukların bir tanımlanmasının olmaması rollerin net olarak çizilmeyişinin yaşattığı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Adak, 2006: 18).

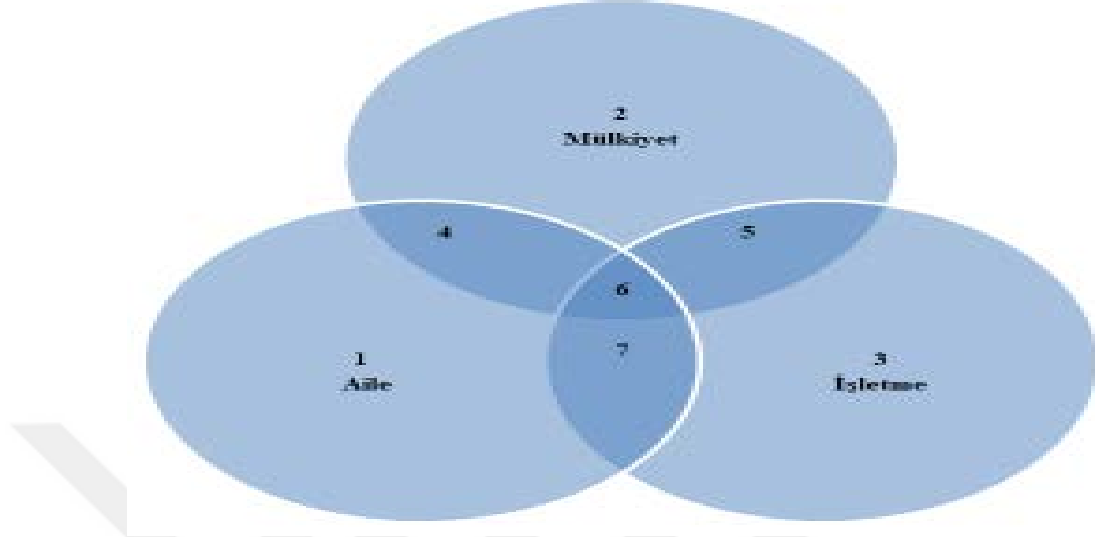
1.3.4. Aile İşletmelerinde Mülkiyet Aşamaları

Bu kısımda aile işletmelerinde mülkiyet aşamalarından bahsedilmektedir. Kurucu yönetiminden başlayarak, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve son olarak da aile üyesi ve profesyoneller ortaklıklarına kadar geçen mülkiyet safhaları hakkında bilgi verilmektedir. Aile işletmelerin mülkiyet aşamalarına geçmeden önce işletme, aile, işletme ve mülkiyet kavramı üçlüsünden bahsedilmelidir.

Büyüme Süreci Başlangıç: Tutunma, Büyüme, Genişleme, Olgunluk, Kurumsallaşma Süreci: 1. Seviye 2. Seviye 3. Seviye 4. Seviye 5. Seviyeleri gibi aşamalardan oluşan bu seviyeler sırasıyla; girişimci, bireysel girişimci, yönetsel girişimci, eşgüdümeye yönelik profesyonel yönetsel, gözlemci gibi seviyelerden meydana gelmektedir. İşletme büyüme süreçlerinde, daha esnek, biçimsel olmayan bir yapı ve girişimci özelliklere sahip olan bir temelden; daha biçimsel olan, etkin yönetsel yapının hüküm sürdüğü, yeni yönetim şekil ve yöntemlerine önem veren, uzun vadeli hedefler belirleyen ve bu hedeflere ulaşabilmek amacıyla stratejik planlamalar yapan bir şekle geçmektedir (Scott ve Bruce, 1987: 49).

Tagiuri ve Davis 1980'li yılların sonlarına doğru, Harvard Üniversitesi'nde yaptıkları araştırma ile aile sistem teorisini geliştirmiş, aile işletmelerinde aile ve iş dışında başka bir yapının daha olduğu vurgulayarak üç daire modelini geliştirmişlerdir (Gersick vd., 1997:6). Bu model şu şekildedir:

Şekil 1. Üç Daire Modeli



Kaynak: Tagiuri ve Davis'in Üç Daire Modeli (Gersick vd., 1997:6).

Üç daire modeli; aile işletmeleri sisteminin birbirlerinden bağımsız gibi görünse de iç içe geçmiş olan aile, iş ve mülkiyet kavramıyla açıklayabilmektedir. Birinci dairede aile, ikinci dairede mülkiyet ve üçüncü dairede işletme karşımıza çıkmaktadır. Kesiştikleri alanlar ayrı birer alan olarak kabul edildiğinde yedi farklı alan ortaya çıkmaktadır. Bu alanların özellikleri açısından şunlar ifade edilmektedir (Ateş, 2003: 24-25):

1. Aile üyesi olup, hissesi yok ve işletmede çalışmamaktadır,
2. Hissedar olup aile üyesi değil ve şirkette çalışmamaktadır,
3. Şirkette çalışmakta olup ne hissedar ne de aile üyesidir,
4. Aile üyesi ve hissedarı olup şirkette çalışmamaktadır,
5. Hissedar, şirkette çalışıyor olup aile üyesi değildir,
6. Hem aile üyesi, hem hissedar hem de şirkette çalışmaktadır,
7. Aile üyesi olup, hissedar değil fakat şirkette çalışmaktadır.

Şekil 2. Mülkiyet Ekseni



Kaynak: Aile İşletmesi Evrim Modeli (Gersick vd., 1997:17 ve Miller, 1998: 42-45).

1.3.4.1. Kurucu Yönetimi

Aile işletmelerinin şekillenmesinde ve inşa edilmesinde kurucuların önemli rolü vardır (Başer, 2010: 17). Bu yapıdaki aile işletmelerinde kurucu aynı zamanda yönetici konumunda olup, işletmenin sermayesi kurucunun tasarruf ve uğraşlarına bağlıdır. Bu aile işletmelerinde en yakın sermaye unsuru olarak yakın çevrelerinden oluşan; eşi ve/ya eşinin ailesi, anne babası ve çocuklarının bu sermayeye katılımları söz konusudur. Bu aile işletmelerinde, aile içinden olmayan bireylerin ortak olarak tercih edilmemekte oldukları görülmektedir (Ateş, 2003: 28).

Bu aşama aile işletmelerinin başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Bu süreç işe başlama, işi kurabilme ve ayakta kalabilmesini sağlayabilme süreci olarak tanımlanmaktadır (Adak, 2016: 6). Kurucuların işi kurabilmek ve sürekliliğini sağlayabilmek için her alanda yer alması vaktinin çoğunu işte geçirmesine ve ailesine yeteri kadar vakit kalamamasına ve ilerleyen süreçlerde ise çocukların bu durum karşısında işletme ile ilgili negatif tutumları benimsemesine sebebiyet vermektedir (Aykan, 2009: 37).

Ülkemiz hukuki sınırları içerisinde birkaç işletme çeşidinin en az iki paydaşı olması zorunluluğundan dolayı işletmeyi kuran kişi çoğu zaman eş ya da çocuklarını ortak gibi gösterebilmektedir. Eş ve çocukların ortaklıkları ise kağıt üzerinden ibaret olup karar alımında fiilen herhangi bir etkiye sahip değildir. Karar almaları kurucu tarafından olması ve de işletmede uzman yöneticilerin olmamasından dolayı kurumsal yönetimin bahsinden ziyade bir kişinin mantık, duygu, bilgilerine ve becerilerine dayalı anlayışın egemen olduğu söylenmektedir. Kurucunun bu karar verici tutumu riskli olarak görülebilmektedir. Kararlarda sadece tahmin yürütmek yeterli olmadığından birkaç ferdin toplanarak işletmenin kapsamına giren konular hakkında fikir alışverişine girmesi ve ortak kararlar alınması doğru görülebilmektedir (Ayrancı, 2009: 15).

İşletmenin kurucusunun fizyolojik sıkıntıları da işlerin aksamasına neden olacaktır. Hukuki açıdan işletme ayrı bir parça olsa bile işletmeyi kuran ferde muhtaçlığı söz konusu olmaktadır (Ayrancı, 2009: 16). Bu sebepten dolayı da kurulan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun yaşam çizgilerinin uzunluğu işletmenin kurucusu ile aynı kalmaktadır (Şen, 2013: 34).

1.3.4.2. Kardeş Ortaklıkları

Kardeş ortaklıklarında, kardeşler içerisinde bir kişinin babasının rolünü alması ve tek patronluğu özümsemesi söz konusudur. Böyle durumlar genellikle kardeşler arasında yaş aralıklarının fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Babanın rolünü alan kardeşin, işletmenin vizyonuna yakın olması, kardeşler arasında saygı duyulan biri olması, iletişimini açık bir şekilde gerçekleştirmesi ve kardeşlerince de lider gibi görülmesi beklenmektedir. Yaş aralıkları yakın ise kurucu genellikle ilk çocuğu bu konuma getirme eğilimindedir. Bu durum ise kardeşler paydaşlıklarında rakip görme ve olumsuz birçok duyguyu beraberinde getirmektedir (Ateş, 2003: 30).

İlk kurucunun işletmede başarılı olması, aileye maddi yönden yansımaktadır. Ailenin işi desteklemesi, işin de aileyi desteklemesi olarak bir geri dönüşüm olayı içerisindedir ve bunun sonucunda işletmenin büyümesi ve gelişmesi ön plana çıkmaktadır. Pazarlama konularıyla ve üretim faaliyetleriyle ilgilenen işletmelerde ise büyüme daha hızlı olmaktadır. Bu süreçte işletmenin yönetimi evlatlara geçmekte olup

kazancın ve pay senetlerinin büyük bir kısmı kardeşler arasında bölüştürülmekte ve denetim yetkilerinin de beraberinde geçmiş olduğu görülmektedir (Adak, 2016: 7).

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi, aile mensuplarının heterojen bir görüşe sahip olması ile işletmeden beklenti çeşitlerinin ve iş yapma biçimlerinin de farklı olduğunu söyleyebiliriz. Bu yapının heterojen olması işletmeye bir takım sıkıntılar yaşatmaktadır. Söz konusu sıkıntılar Ayrancı (2009: 17)'ya göre şu şekildedir:

- Kardeşler arasında işletmenin mülkiyetini ve yönetimini paylaşmada sıkıntılar yaşanmaktadır. Tüm kardeşler kendi ailesini düşünme yoluna gidip işletmeden daha çok fayda sağlama güdüsündedir.
- İşletmenin büyümeye başladığı dönem olduğu için karların yatırım amaçlı kullanılmasının doğru olduğu ön görülmektedir. Bir yandan kardeşler işlemeden kar payı alma yoluna girebilir fakat bu durumun işletmenin büyüme adımlarına taş koyabileceği düşünülmektedir.
- Kardeş eşleri ve ailelerinin işletmenin resmi olarak mülkiyetçisi olmadığı halde psikolojik olarak kendilerini işletmenin mülkiyetçisi olarak düşünmeleri ile işletmeye müdahale eylemine girmeleri büyük sıkıntılar doğurabilmektedir.
- Ödüllendirme ve terfilerde birkaç aile mensubunun diğer aile mensuplarının performansı yüksek olsa bile hak ettiğini yaşatmama düşüncesine sahip olması, onların motivasyonunu düşürecektir.
- İşletmenin büyümesinin ivme kazanması durumunda kardeşler bu duruma yetişemeyebilir ve dışarıdan uzman gereksinimi doğmasına rağmen bazı kardeşler denetimi kaybetme korkusundan dolayı uzman yöneticiler ile çatışmaya gidebilmektedir.

Bu büyüme dönemleri için; aile arasında rekabetin olması, ailenin ve işletmenin fon kaynaklarını temin sorunu, işletme liderinin zayıflıkları ve eğitim konusunda uyum yakalayamaması, kardeşler arası sıkıntılarının baş göstermesi, ailenin amaç farklılıkları ve

tutumları ile uğraşların farklı olduğu bir dönem şekli olduğu söylenilmektedir (Aykan, 2009: 38).

1.3.4.3.Kuzen Ortaklıkları

Ayrancı (2009: 18-19)'ya göre karmaşık bir yapıya sahip olan aile işletmelerinde birden çok nesil bir arada iş görmektedir. Uzman yöneticilerden başka aile de farklı alanlarda uzmanlaşma ve işletmenin işleyişi için birleşme yoluna gitmekle birlikte bu durumun doğurduğu birtakım zorluklar da yaşanmaktadır. Bu zorluklar ise şunlardır:

- Kan bağılıklarının artması ile varis sayısı artmakta ve aralarında çekişmelerin yaşanmasının işletme ve aileye zarar vereceği düşünülmektedir.
- Yetenekli olmayan bazı aile üyelerinin işletmede vazife alabilmek için ısrarcı davrandığı düşünülmektedir.
- Bilgi, tecrübe gibi unsurlarda aile üyelerinin farklı düzeylerde olmaları sıkıntılara sebep olmaktadır.
- İşletmede vazifede olup ancak yönetici konumunda olmayan ile olan aile mensupları arasında sorunların yaşanabileceği düşünülmektedir.
- Aileden olmayan pay sahipleri ile aileden olan pay sahipleri arasında uyuşmazlıkların çıkabileceği düşünülmektedir.
- İşletme ile duygusal bağ kuran aile üyelerinin, işletmenin riskli adımlar atmasına, aileden olmayan paydaşların olmasına ve işletmenin devir işlemlerinde sıkıntılar yaşayabileceğini düşünmektedir.
- İşletmenin karlılığının arttığını gören aile mensuplarının tüketim harcamalarında israfa kaçması işletmenin kaynak sıkıntılarına yol açabilecektir.

Aile işletmelerinde birden çok kuzenin bulunması, işletmede iş gören ve görmeyenlerin paylarının ayrımının yapıldığı aşaması olup, yapısı itibariyle kardeş ortaklıklarına benzetilmektedir. Bu tarz işletmeler on ve daha fazla ortaktan meydana gelir ve en alt sınır olarak üç kuşak gerekli olup karmaşık bir yapıyı bünyesinde bulundurur. Aile işletmelerinde yönetim kurulu tam anlamıyla çalışmamaktadır. Kuzen

ortaklığına gelindiğinde ise bu durum ortakçaların sayısında artışların olmasından dolayı yönetim kurulu önem kazanmaktadır. Bu kurul aile üyelerinden oluşmakta olup konusu genelde kişisel özelliktedir. Stratejik konularda ise yeterli olmamaktadır. Yapı itibariyle ailenin tüm üyelerinin haklarının eşit bir şekilde gözetilmesi esasıyla kararların verilme süreçlerinde yavaşlık görülebilmektedir (Ateş, 2003: 32- 33). Resmi olan yetkilerin kötüye kullanılması ile faaliyetlerde boşluklardan faydalanılarak şahsına zimmetleri geçirmek istenebilmekte ya da gerekli olmayan harcamalarda artış gözlemlenebilmektedir (Ertuğrul Ayrancı, 2016: 13).

1.3.4.4. Sürekliliğini Koruyan Aile İşletmeleri (Aile Üyesi ve Profesyoneller Ortaklığı)

Aile işletmelerinde mülkiyetçi evrelerin son aşaması, sürekli olmayı sağlayan aile işletmeleridir. Bu evre diğer evrelerden biraz daha farklıdır. Kurumsallaşma öğelerini en yoğun biçimde bünyesinde barındırmasıyla dikkat çeker. Bu evrede faaliyetlerin yürütülmesinde kan bağından ziyade işler ön plandadır. İşler belirli analizlere tabi tutulur, yardımcı birimler ortaya koyulur ve çalışma koşulları net bir şekilde ifade edilir. Vizyon ve misyon ile stratejilerin geliştirilmesi ile temel iş-faaliyet kollarının belirlenmesi gibi konular üzerinde durulmaktadır (Miller, 1998: 42-45).

Ayrancı (2009: 19-20)' ya göre sürekliliğini koruyan aile işletmeleri ve bunların sorunları şu şekilde ifade edilmektedir: 1. Kurumsallaşmanın artması ile artık işletmenin değerleri ailenin değerlerinden bir adım daha öne çıkmış olup, aile işletmesi olmasına rağmen aile mensubundan olmama gibi ayırıcı bir unsur bulunmamaktadır. 2. İşletmenin faaliyetlerini en iyi şekilde yürütebilecek kişiler aile mensubu olup olmadığına bakılmadan değerlendirilmektedir. 3. İşletmenin sürekliliğinin korunmasında uzman bir anlayışla hareket edilmekte; kurumsal yönetimin ilkeleri, aile anayasası, misyon ve vizyon gibi stratejik unsurlar dikkate alınmaktadır. Ancak bu aşamaya gelmiş aile işletmelerinde bile bazı sorunlar görülebilmektedir. Bu sorunlar:

- Hiyerarşik şekilde gelişen ilişkilerde, ücret ve terfi gibi hususlarda ailenin mensubu olmanın bir üstünlüğü bulunmaması, aile mensuplarının uzman çalışanlara tepkili olmaları ve performanslarının düşmesi gibi sıkıntılar oluşabilmektedir.

- Çalışma koşullarına uygun görülmeyen aile mensuplarının işe alınmamaları ya da işten çıkarılmaları gibi durumlarda aile mensuplarının hem ailevi hem de iş ilişkilerinin bozulması gibi sonuçlar doğabilmektedir.
- Aileden olan çalışanlar kendi içlerinde kümeleşme yoluna giderek bu durum, hem kendileriyle olan ilişkilerinde hem de uzman yöneticilerle olan ilişkilerinde sıkıntı yaşatabilmektedir.

Aile üyeleri ve profesyonel ortaklıklarda, profesyonellerin aile işletmesine birçok katkısı olup; niceliksel yönden, karlılığın inceleme ve ölçülmesi yönünden etkilidir. Bir diğer taraftan profesyonel yöneticilerin liderliği yönetsel ve kültürel anlamda işletmeye göre farklı açılarda olabilecek nitel bir etki olarak karşımıza çıkmaktadır (Özkul, 2016: 42).

1.3.5. Türkiye ve Dünyadaki Aile İşletmeleri

Ülkemizde ve dünyada kurulan başlıca aile işletmelerinin varlıklarından, kurucularından ve kuruluş yıllarından kısaca söz edilmektedir.

1.3.5.1. Türkiye'deki Aile İşletmeleri

Türk aile işletmelerinde iki yüzyılı devirmiş aile işletmeleri vardır. Bu aile işletmeleri şunlardır: Cağaloğlu Hamamı yıl 1741, Ali Muhittin Hacı Bekir yıl 1777, Çukurova Gıda Sanayi yıl 1783 tür. Yüz yılı devirmiş işletmeleri ise; Abdullah Efendi Lokantası yıl 1888, Güllüoğlu yıl 1885, Hacı Şakir yıl 1887, Komili yıl 1897, Tuzcuoğlu yıl 1893, Vefa Bozacısı yıl 1876 dır. Bu işletmeler genellikle yöresel çizgilerinin dışına çıkamayarak, uğraş yelpazelerini genişletmeyerek dünyadaki olan değişimlere ayak uyduramamışlardır. Küçük ölçekte kalmayı tercih ederek varlıklarını sürdürebilmektedir (Güleş vd., 2013: 81).

Üçüncü nesil firmaları 1923'de kurulan Kamil Koç önderliğinde faaliyet gösteren Kamil Koç Otobüsleri, aynı yıl da kurulan Eyüp Sabri Tuncer önderliğinde faaliyet gösteren Eyüp Sabri Tuncer Kolonyalarıdır. 1926'da kurulan Nihat Kutman'ın önderliğinde Doluca Şarapları ve aynı yıllar da Ahmet Emin Yılmaz önderliğinde Tatko, Vehbi Koçun önderliğinde faaliyet gösteren Koç Holdingdir. 1927 de Abdullah Tahincioğlu önderliğinde Kent Gıda Maddeleri Sanayi ve Ticaret, 1942'de Hacı Ömer

Sabancı önderliğinde faaliyete geçen Sabancı Holding, 1950 de Nuri Güven önderliğinde faaliyete geçen Yeni Kara Mürsel işletmeleridir. Diğer büyük işletmeler ise Eczacıbaşı, Boyner, Enka, Doğu gibi işletmeler ikinci neslin yönetimde aktif olarak bulunduğu işletmeler olarak örnek gösterilmektedir (Ateş, 2003: 96).

Dünyadaki aile işletmelerine kıyasla ülkemizdeki aile işletmelerin yaşı küçüktür. Ülkemizdeki aile işletmelerinde istikrarlı yönetim ve devamlılığını koruyabilme gibi sıkıntılar ortaya çıkmaktadır. Bu durum ise kurumsallaşmayı ülkemiz ekonomisinin gündemine getirmiş bulunmaktadır. Ülkemizin en büyük aile işletmelerinin 100 yıllık bir evveli bulunmaktadır. Bu işletmelerin Koç, Sabancı ve Ülker olduğu bilinmektedir. Bu işletmeler kurumsallaşma politikaları izleyerek bu çeşit ve benzeri sıkıntıları yaşamayarak ve büyümeyi hızlandırarak birçok aile işletmesine yol göstermektedir (Uzun, 2013: 25).

Aşama aşama aile işletmelerinin kısaca öz geçmişinden bahsetmek gerekirse; 1930 ile 1950 yılları arasında devletçilik politikası uygulanmaktadır. Bu dönemde Devlet Sanayi Tesisleri kurmaya başlamış olmakla birlikte, özel sektörü desteklemeyi de göz ardı etmeyerek gereken değeri vermiştir. Meydana gelen 1929 dünya ekonomik buhranının özel sektörü kötü yönde etkilemiş olduğu görülmektedir. Savaşın getirdiği kötü durum belli bir müddet sonra olumlu yöne çevrilmiştir. Daha sonraki yıllarda 1950 ile 1960'larda sunulan kredi imkanları ve teşvikler günümüzde bile mevcudiyetini sürdüren aile işletmelerinin oluşmasına sebep olmuştur. Bu yıllar arasında faaliyete geçen işletmelerin en belirgin noktaları orta gelirli ailelerin öz sermayeleri ile ihtiyaç halinde kredi kullanan işletmeler olmasıdır. 1960 ile 1970'lerde ulaşımın ve iletişimin arttığı bu yıllarda sanayileşmenin yanında şehirleşme kültüründe de artış olduğu görülmektedir. Ticaret dışında diğer sektörler de gelişmiş durumdadır. Aile maddiyatının yetmediği durumlarda işletmeler halka açılma yoluna gitmişler ise de bu daha çok, küçük tasarrufları olan halkın yatırımını kendisine çekme biçiminde görülmektedir. 1970 ile 1980'lerde devlet koruyucu önlemler olarak girişimcilere yüksek oranda kar fırsatı sunmuştur. Bu tarih aralığında güçlü olan aile işletmeleri daha da güç kazanmış ve büyüme oranı daha hızlı bir şekilde artmıştır. 1980 sonralarında büyüme hız kazanmakta ve rekabet artmakta, bu rekabet ortamında aile işletmeleri sürdürülebilirliğini korumak için ortak sayısını arttırmayı ve halka açık olan işletmeler olmayı tercih etmektedir. Aile işletmeleri

yönünden bu zamanın en belirgin yanı ise işi kuran patron yöneticilerin yanında uzman yöneticilere eğilimin artması ve sayılarında fark edilir düzeyde artış olmasıdır. 2000'lerde ise büyük çaplı aile işletmelerinde uzman yöneticiler, patron yöneticilerin yerine geçmiştir. İşletmenin sahibi olan yöneticiler, yönetim kurulu başkanı ya da başkan yardımcısı gibi sıfatlarla işletmenin yönetim işinde bulunmaktadır (Ateş, 2003: 100-101).

Türkiye'de kurulan asırlık kabul edilen aile işletmeleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4. Ülkemizdeki En Büyük Aile İşletmeleri

İşletme Adı	Kurucusu	Yıl
Hacı Bekir Lokumları	Hacı Bekir	1777
İskender	Mehmetoğlu İskender Efendi	1860
Ziraat Bankası	Mithat Paşa	1863
Hafız Mustafa	İsmail Hakkızade	1864
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870
Karaköy Güllüoğlu	Hacı Mehmet Güllü	1871
Kuru Kahveci Mehmet Efendi	Mehmet Efendi	1871
Sabuncakıştiraki	Sabuncakış	1874
Erden Gıda Sanayi	Mahir ve Kamil Kardeşler	1878
Komili	Komili Hasan	1878
Çöğenler Helvacılık	RasifEfendi	1883
Cemilzade	Şekerçi Udi Cemil Bey	1883
Hacı Abdullah	ApdullahEfendi	1888
Hacı Şakir	Hacı Ali	1889
TeksimaTekstil	H. Mehmet Botsalı	1893
Tuzcuoğlu Nakliyat	Fehmi ve Mustafa Tuzcuoğlu	1893
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897
Alevli A.Ş	YudaAlevli	1898
ArkasHolding	GabrielArcas	1902
Bebek Madem Ezmecisi	Mehmet Halil Bey	1904
Abdi İbrahim	Ezacı Abdi İbrahim Bey	1912

Kaynak: Sabah Gazetesi, 2011.

1.3.5.2. Dünyadaki Aile İşletmeleri

Dünyanın en eski aile işletmesi olarak, Japon Kongo Gumi inşaat işletmesi karşımıza çıkmaktadır. Bu işletme 1400 yıl önce 578 de kurulmuştur. İşletmenin yaptığı ilk işin bir Budist tapınağı olduğu ve ilerleyen yıllarda da bu alana iyice yoğunlaşmış olduğu görülmüştür. Günümüzde ise 40. Kuşaktan olan 51 yaşında olan Toshitaka Kongo tarafından yönetilmektedir. Kongo Gumi'nin dışında geçen 1000 yıllık süre içinde kurulan işletmeler de bulunmaktadır. Bunlardan; Japon Hosbi, 718 de kurulup 46 kuşak boyunca günümüze kadar uzanmaktadır. Bir diğer eski aile işletmesi ise 1114'te Floransa'da kurulan İtalyan Barone Ricasolidir. Bu işletme günümüzde varlığını bir

şatoda sürdürmektedir. İşletme, zeytinyağı ve şarap üretiminde faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Bu işletmelerin en büyük özelliği, aile üyeleri tarafından yönetilmesidir (Capital, 2002).

Dünyada en eski aile işletmesi olarak bilinen işletmenin Japonya’da kurulduğu bilinmektedir. Bu işletmenin ömrünün yarım yüzyılı geçtiği görülmektedir. Arkasından gelen 25. Kuşağa kadar uzanan İtalya işletmeleri ve ardından gelen 15. Kuşağa kadar uzanan İngiltere işletmeleri olarak yaşam boyları sıralanmaktadır. Buradan da hareketle dünyada uzun süre yaşamayı sürdüren işletmelerin Uzak Doğu Asya işletmeleri olduğu söylenebilir. Bu kadar uzun ömürlü olmasının nedeni ise kültürlerine özgü geleneksel değerleri ve bağlılıklarından kaynaklandığı ön görülmektedir. Aile kavramının iş kavramı içinde uyum ile ailedeki hiyerarşi, otorite yapıları, görev sorumlulukları örgütsel rollere uyum sağlayabilmiş ve bu uyumun birlik, bağlılık ve duygusal yükümlülük ile birlikte iş görenler arasında benimsenerek işletmenin kocaman bir aile olarak kabul edilmiş olduğu görülmektedir (Güleş, vd., 2013: 81).

Dünyadaki 200 en büyük işletme sadece yirmi iki ülkenin elinde bulunmaktadır. Bu işletmeler birbirinden farklı özellikler taşımaktadır. Bu işletmelerin geneli faaliyet alanlarını kendi ülke sınırları içinde sürdürerek ülkesinin ekonomisini etkileyebilecek yapıda olup ülkesinin sınırlarını da aşmaktadır. Bu 200 büyük işletmenin 99 tanesi A.B.D. ülkesinden, 17 tanesi Fransa’dan, 16 tanesi Almanya’dandır. İlk 25 içerisinde yer alan sadece 7 tane A.B.D. işletmesi bulunmaktadır. Kore ekonomisinde oldukça önemli paya sahip olan aile işletmelerinin ilk 25 işletme içerisine yalnızca 3 tanesi girebilmiştir. Asya ve Avrupa kıtalarında faaliyet gösteren aile işletmeleri holding çapında iş başında olmalarından dolayı mülkiyetlerini ve yönetim şekillerini betimlemek kolay olmamaktadır. Tayvan’da bulunan “Formosa Plastics” işletmesi dünyada en büyük Polivinil Klorid üreticisinin olduğu ve Evergreen Corporation, dünyada en büyük gemi konteynır taşımacılığı işletmesi olarak bilinmektedir. Bu işletmelerin en büyük özelliği aile işletmeleri olmasıdır. Bir diğer dünyada ki büyük işletme ise Hong Kong’un ünlü aileleri olan, Kardoorie, Y.K. Poo, LiKa-Shing ve Singapur’dan ise Lee ailesi, dünyada en mühim pay senedi alım ve satım işlerini yapan işletmeleri denetim altında tutmaktadırlar (Ateş, 2003: 85- 87). Dünyadaki en büyük aile işletmelerinin sıralaması Tablo 5’de yer almaktadır.

Tablo 5. Dünyadaki En Büyük Aile İşletmeleri

Sıralama	İşletme adı	Sektör alanı	Ülke	Piyasa değeri	Mülkiyetçi aile
1	Novartis	Sağlık	İsviçre	279 milyar dolar	Sandoz
2	Roche	Sağlık	İsviçre	254 milyar dolar	Hoffmann-Oeri
3	Walmart	Perakende	Amerika	241 milyar dolar	Walton
4	Facebook	Enformasyon Teknolojileri.	Amerika	225 milyar dolar	Zuckerberg
5	Anheuser-BuschInBev	İçecek	Belçika	197 milyar dolar	Lemann, Sicupira, Telles
6	Oracle	Enformasyon Teknolojileri	Amerika	192 milyar dolar	Ellison
7	Samsung Electronics	Enformasyon teknolojileri	Güney Kore	174 milyar dolar	lee
8	Volkswagen	Otomotiv	Almanya	120 milyar dolar	Piëch-Porsche
9	Kinder Morgan	Enerji	Amerika	90 milyar dolar	Kinder
10	Nike	Spor giyim ve aksesuar	Amerika	88 milyar dolar	Knight
11	Tata Consultancy Services	Enformasyon teknolojileri	Hindistan	80 milyar dolar	Tata
12	SoftBank	Telekomünikasyon	Japonya	72 milyar dolar	Son
13	McKesson	Sağlık	Amerika	55 milyar dolar	McKesson
14	Sun Hung Kai Properties	Finans	Hong Kong	49 milyar dolar	Kwok
15	Foxconn	Enformasyon teknolojileri	Tayvan	49 milyar dolar	Gou
16	Richemont	Lüks tüketim	İsviçre	46 milyar dolar	Rupert
17	RelianceIndustries	Enerji	Hindistan	45 milyar dolar	Ambani
18	Phillips 66	Enerji	Amerika	43 milyar dolar	Phillips
19	Carnival Corporation	Seyehat	Amerika	37milyar dolar	Arison
20	CK Hutchison Holdings	Finans	HongKong	36milyar dolar	Li

Kaynak: Business Insider, 2015

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Bu bölümde kurumsallaşmanın tanımlarından, kurumsallaşmaya giden yolun adımlarından, kurumsallaşma düzeyi yüksek ve düşük olan aile işletmelerinin karşılaştırılarak değerlendirilmesinden, kurumsallaşmanın üstün ve zayıf yönlerinden, kurumsallaşmanın önündeki zorluklardan, kurumsallaşmanın ölçütlerinden, kurumsallaşma süreçlerinin neler olduğundan, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın nasıl gerçekleştiğinden ve son olarak da aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ölçütlerinden bahsedilmektedir.

2.1. Kurumsallaşma Tanımları ile Kurumsallaşma Adımları ve Kurumsallaşmanın Önündeki Zorluklar

Kurumsallaşma; işletmelerin faaliyet alanlarını bireylerin mevcudiyetine bağlı olmaksızın devam ettirebilmesi ve işletmelerin ve bireylerin kendisini geliştirebilmesini sağlayan bir yapı olarak tanımlanabilmektedir. Kurumsallaşmanın temel amacı, işletmenin patronuna, yöneticisine ya da önemli bir çalışanına bağlı olmaması ve devamlılığı sağlama durumudur. Buradaki önemli bir ayrıntı ise işletmede pilot bireylerin olmayacağı değil, onlar yokken de işlerin herhangi bir sıkıntı ile karşılaşmadan ve her şeyin aynı düzende devam ettirilme çabasında yatmaktadır. Patron odaklı yönetim yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden de günümüzde ekip çalışmalarına önem verildiği görülmekte ve bireylere olan bağlılık ise en az seviyeye düşmektedir. Böylece kurumsallaşma ile işletmenin sistemli olması veya bir sistem şekline dönüştürülmesi anlaşılmaktadır. Kurumsallaşma, işletmenin tamamen uzmanlara bırakılması ve denetimin elden çıkarılması değildir. İşletmenin normlarını, standart düzeylerini ve prosedür gerekliliklerini, kendisine has olan değerleri, çalışma ortamındaki usul ve tarzları, çalışma tarzlarını, yetki ve görevlerin belirlenmesini, uzman bir yönetim anlayışına bırakmak ve aile ile iş ilişkilerinin birbiriyle karıştırılmamasını sağlamaktır (Yılmaz, 2014).

Kurumsallaşma fertlere bağımlı olmadan modern olan iş ve işletmecilik ahlakı ile bir yapının oluşmasını ifade etmektedir. Bu yapının; organizasyonel şekline,

politikalarına, kültürel varlıklarına, üretimine, yönetimine, tedarik zincirine, insan kaynakları yönetimine, pazarlama ve finansman gibi fonksiyonlarına hakim kılındığı bir yapı olarak görülmektedir (Adak, 2016: 23).

Kurumsallaşma, işletmenin piyasanın ve günün şartlarına uygun olacak şekilde yönetim ve örgüt yapısını şekillendirerek gereksinim duyulan sistemlerin oluşturulması, bir kurum olmaya yönelik tüm davranışların, standartların ve ilkelerin tespit edilerek tüm bu yapıların yazılı bir şekle getirilmesi ve uygulamaya konulması olarak ifade edilmektedir (Güleş vd., 2013: 310). Bu durumda kurumsallaşmanın uzantısında da atılacak olan her adım, işletmelerin performans seviyelerini etkileyebilecektir (Cengiz Toklu, 2016: 17).

Kurumsallaşma, işletmelerin yürüttüğü faaliyetlerin amaçlara uygun bir şekilde örgüt biçimini oluşturması şartıyla kişilerin mevcudiyetlerine bağlı kalmayarak devamlılığını ve gelişimini destekleyerek ve dışarıdaki tüm değişiklikleri yakından takip ederek işletmenin bu değişikliklere adapte olabilmesini sağlayabilmesidir. Hakim pay sahipleri ya da üyesi olduğu ailenin etkilerinden daha çok gerçek piyasayı yakından takip eden ve bu doğrultuda hareket eden, gerçek bir anlayış biçimini benimseyerek işletme içerisine yerleştirebileceği, işletmenin büyük bir kısmında tecrübe edilmiş normların işleyişe konulduğu, iş bölümlerinin kimin ve nasıl yapacağını önceden belirlendiği ve işletmenin kendisine has farkındalık sağlayacağı bir kimliğe bürünmenin temeli olarak kabul görülmektedir (Kobanoğlu, 2013: 43).

Kurumsallaşma, çevresel şartlara adapte olabilmek için belirlenen ölçülerin örgüte iletimi olarak da tanımlanmaktadır. Ayrıca kurumsallaşma ile yalnız resmi ilişkileri ve normları düşünmek doğru değildir. İşletmelerin ekip ruhu içinde işlerine devam ederek ve gelişerek büyümeleri anlaşılmalıdır (Şanal, 2011: 38).

Kurumsallaşma; işletmenin kişilere takılı kalmasından ziyade normlara, standart ölçülere ve prosedürlere bağlı olması şeklinde tanımlanabilir. Gelişmelere ayak uydurabilecek şekilde örgütsel şeklin biçimlenmesi, kendine has bireyler arası ilişkilerin, iş yapmadaki tarzların ve şekillerin geliştirilerek işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılan kendine has olan işletme kültürünün oluşturulması olarak tanımlanabilmektedir.

Kurumsallaşma işletmeleri geleceğe taşımadaki en önemli kilit nokta olarak görülmektedir (Sayan Akıncı, 2011: 118).

Kurumsallaşma; uzman yönetim sisteminin egemen olduğu, görev tanımlarının net bir şekilde yapılmakta olduğu, dağılımın etkin bir şekilde gerçekleştiği, işlerin yapılış tarzı ile ilgili prosedür ve belli kalıp düzenin yazılı bir şekle dönüştüğü, çift yönlü iletişimin etkili olduğu, işletme sahipleri ile iş görenler arasında uyumun yaşandığı, işletmenin devamını sağlayabildiği yapı olarak da ifade edilebilir (Uzun, 2013: 27).

Kurumsallaşma sadece süreç olmayı içermemektedir. Aynı zamanda bir anlayış şekli ve felsefe olarak da görülmektedir. Kurumsallaşmanın başında tüm aile bireylerinden bir fedakarlık beklenmektedir. Uzun sürede bu fedakarlığın sonucu pozitif olmakla birlikte işletmenin düzenli büyümesi ve fırsatları yakalamada önemli noktaları yakalamasını sağlamaktadır. Bunlardan hareketle de kurumsallaşma; bir işletmenin bireylerden çok normlara, kalıplaşmış yapılara, prosedürlere sahip olunması ve kendine has davranış şekilleri, işleyiş şekilleri usul ve yöneticileri barındırması ve bundan dolayı da diğerlerinden farklı olması süreci olarak tanımlamaktadır. İşletmenin bir sistem halini alması, daha net bir şekilde ifade etmek gerekirse, markalaşmasıdır. Bir işletmenin kurumsal olması, çevre bazında kabul görmüş ve devamlılık kazanmış anlamında sonuç doğurmaktadır. İşletmelerin kurumsallaşma yoluna gitmeden uzun yıllar ayakta durması ve bireylerden bağımsız olması çok güç bir durumdur. Kalıcılığı yakalamak isteyen aile işletmelerinin kendini yenilemesi, kurumsallaşması ve geleceğe yönelik planlar yapması arzulananıdır. Bu planlar stratejik ölçüde olup gelecekle ilgili tahminleri doğru yapabilme, günlük yapılan rutin işleri uzmanlara bırakma, daha da ileri bir şekilde tepede karar verebilme yapısında olan yönetim kurulunun aileden olmayan kişilere de açılmasıdır. Bu yapı aile işletmesinin güvenilirliğini artırır ve bu şekilde olması ile mevzuatların ve normların uygunluğu, faaliyet etkinliğinin ve verimliliğinin iç denetim mekanizmasında büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple, aile işletmeleri bünyesinde; işletmenin mülkiyetini elinde bulundurma, yönetim kurulundan yer alma, yöneten kişilerin işletmede iç denetim yapısında etkin varlığı ve iş görme şekli ile ilgili bilgi edinmeleri gerekli görülmektedir. Kurumsallaşma bağlamında bağımsız üyelerin de yönetim kurulunda bulunulması büyük önem arz edilmektedir. Bağımlı olmayan üyeler hem aile üyelerinden hem de icra gibi işlerden bağımsız olmaktadır. Bu statülerinden dolayı hem işletme içi reformlarda daha

objektif ve açık sözlü hareket edebilirler hem de şeffaflılığın oluşmasını sağlayabilirler. Bağımsız olan bu yöneticiler işletme idarecilerine karşı daha cevval davranabilir ve kendi bilgi ve tecrübelerini başka bir görüş şekliyle ortaya koyabilmeye imkan sağlayabilirler (Kuter, 2013).

Tanımlamalardan çıkarılacak sonuçlar ise; kurumsallaşma olgusunun dinamik yapılı bir süreci kapsamı olarak ifade edilmektedir. Bu süreçte işletme kendine has kültürünü şekillendirmektedir. İşletmenin farklı zaman periyotlarında yüz yüze geldiği olaylara aynı tepkilerle cevap verebilmesi, bu tepkilere verilen cevapların aynı olması standartlaşma haline geçerek işletmenin normların şekillenmesinde önemli yer edinmektedir. Çevresiyle devamlı etkileşim haline geçen işletmelerin kendi normlarını oluştururken diğer taraftan da değişen çevre şartlarına ayak uydurabilecek esnek yapıda örgütlenmesi gerekebilmektedir. İşletmenin kendine has bir şekilde iş yapma biçimleri ve sistemlerini geliştirilmesi ve alt sistemler ile uygun bir işleyişe sahip olarak tüzel kişilik elde edilmesi ile diğer işletmelerden kendini farklı kılmasında kurumsallaşma süreci önemli adımları içermektedir (Taşkın, 2014: 64-65). Kurumsallaşmanın ana noktasında belli olan bir sistem modeli ve herkesin açık ve net bir şekilde anlayabileceği bir dil oluşturma hedefi bulunmaktadır. İşletmenin yaşamını devam ettirebilmesi için öncelikle yapması istenilen kurumsallaşma, işletmenin yeni fikir ve görüşlere açık olmasını isteme noktasında önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Sara! Kobal ve Aşkun Yıldırım, 2016: 100).

Kurumsallaşma Adımları; kurumsallaşma sürecinde işletmelerin takip etmesi gereken yolları içermektedir. Bu yollar ise şunlardır (Adak, 2016: 24):

- Amaçlara uygun olan organizasyon şekli oluşturulmalı,
- Kurumsal durum değerlendirilmeli ve iç-dış çevre analizi yapılmalı,
- Kurumsal bir vizyon ve misyon belirlenerek stratejiler öngörülmesi,
- Prosedürler, kurumsal ilkeler tespit edilerek yazılı bir şekilde dönüştürülmeli,
- İşletmedeki yönetici ve iş görenlerin vazife tanımları, yetki ve yükümlülükleri net bir şekilde belirlenerek bunlar yazılı bir şekilde dönüştürülmeli,

- İşletmedeki tüm bölümlerin ve departmanların yaptığı faaliyetlerle ilgili iş adımları yapılmalı ve standart olan prosedür içerikleri yazılmalı,
- İyi bir şekilde çalışan kontrol mekanizması kurulmalı ve bütçe-iç kontrol yönetilmeli,
- İşletmede bilgi akışının sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için bilgi yönetimi yapılmalı ve raporlama fonksiyonunun oluşturularak devam edilebilir yönetim akışı gerçekleştirilmeli,
- İşletmede yapılan toplantıların düzenli bir hale getirilmesi için insan kaynakları yönetim şekli oluşmalı ve her kademeye eşit önemde uygulanmalıdır.

Kurumsallaşmanın Önündeki Zorluklar: Kurumsallaşmayı hayata geçirebilmek için bir takım zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu bir takım zorluklardan ise, insan faktörüne bağlı olmakta; uzman yöneticilere karşı tam teşekküllü bağlanamama, işletme mülkiyetçisinin yönetimi paylaşmada çok gönüllü olmaması ve işletmenin kontrolünü kendi elinde bulundurma istekleri bunlardan başlıcadır. Kurumsallaşmanın önündeki tüm zorluklar şu şekilde ifade edilebilir (Ulukan, 2005: 36):

- Kurumsallaşma yönünde inançların eksik olması,
- Kurumsallaşmanın en üste bulunan yöneticiler tarafından özümsememesi,
- Uzmanlara gereğinden fazla müdahale edilmesi,
- Kontrolü kaybetme korkusunun yaşanacağı düşünülmesi,
- Var olan yapıyı değiştirmenin zaman kaybı olarak görülmesi ve maliyet gerektiren bir durum olması,
- Çalışan bulmada sıkıntı yaşanması,
- Kuşakların uyumu konusunda sıkıntılar yaşanması,
- Aile ilişkilerinin daha baskın olması,
- Otokratik yönetim şeklinin hakim olması,
- Yenilikleri özümseyememe korkusu.

2.2. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek ve Düşük Olan Aile İşletmelerinin Karşılaştırılarak Değerlendirilmesi

Kurumsallaşmayı gerçekleştirmiş olan işletmelerle kurumsallaşmayı gerçekleştirememiş işletmeler arasında farklar bulunmaktadır. Bu farklar ise tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek ve Düşük Olan Aile İşletmelerini Karşılaştırılarak Değerlendirilmesi

	Kurumsallaşma Seviyesi Yüksek Olan Aile İşletmeleri	Kurumsallaşma Seviyesi Düşük Olan Aile İşletmeleri
Planın Ana Esasları	Misyon, vizyon, amaç ve hedefler doğrultusunda hareket etmektedir.	Sadece hedefler doğrultusunda hareket edilmektedir.
Plan Çeşitleri	Aile, miras, varis stratejik plan stratejik durumsallık planı	Fiilsel ve yönetsel tarza planlar
Plan Süresi	Uzun, orta ve kısa süreli	Orta ve kısa süreli
Planlamada Dikkat Edilecek Noktalar	Ailenin değer ve tutumları bütünleşmesi ile işletme ve aile amaçlarının birbiri ile uyumu yakalaması	Aile diğer ve tutumları ile işletme ve ailenin amaçlarının saptanılması
Kumanda Birliği	Her departmanın bir yöneticisi bulunmaktadır.	Her departmanın bir yöneticisi var gibi görülse de kurucu ortak iş görenlerle yüz yüze, ilişki tercih edilmektedir.
Denetim Alanı	İş durumuna, alttaki iş görenlere ve kademeye göre şekillenilmektedir.	Kurucu ortak ve aile üyeleri şekillendirmektedir.
Amaç Birlikteliği	Birey ve işletme uyumu yakalanır.	Kurucunun amaçları çalışanlar bilir ve paylaşılır.
İş Paylaşımı Ve Uzmanlaşma	Genç kuşağın ve uzmanların tecrübelerinden hareket edilir.	Ortakların ilgi alanları kapsayan ortak genellemeci bir tutum sergilenir.
Yetki Ve Yükümlükler	Yapılan işe göre eşit bir şekilde paylaşılır.	Yetki kurucu ortakta toplanmakla birlikte genellikle yükümlülüklerin paylaştırıldığı görülür.
Elman Seçme, Yerleştirme, Terfi, Ücretlendirme, Kariyer Planlaması Vb. İşlevlerin Yapılma Şekli	Aile den olsun ya da olmasın ayırım yapılmadan tarafsız bir şekilde gerçekleşmektedir	Aile fertlerine öncelik hakkı tanınmaktadır.
Yönetim Şekli	Katılımcılık ve uzmanlık	Merkeziyetçi
İletişim Şekli	Aile üyeleri arasında, uzman yöneticiler arasında, aile üyeleri ile uzman yöneticiler arasında gerçekleşmektedir.	Aile üyeleri arasındadır. Uzman yöneticiler arasındadır.
Toplantı Çeşitleri	Oy birliği ve oy çokluğu esasına göre gerçekleşmektedir	Kurucu ortağın kararlarından hareketle ve oy çokluğuna göre gerçekleşmektedir.
Çatışma Tarzları	Kalıcı sorun çözme ve çatışma yöntemleridir.	Kısa süreli çözüm şekleridir.
Denetim Merkezleri	Hammadde, yarı mamul alımlarında ve her türlü kritik aşamalarda girdilerin çıktıya dönüştüğü tüm noktalarda olmaktadır.	Girdilerin ise çıktıya dönüştüğü noktalarda olmaktadır.

Tablo 6: Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek ve Düşük Olan Aile İşletmelerini Karşılaştırılarak Değerlendirilmesi (*Devamı*)

	Kurumsallaşma Seviyesi Yüksek Olan Aile İşletmeleri	Kurumsallaşma Seviyesi Düşük Olan Aile İşletmeleri
Denetim Ekipmanları	Performans ölçme, gözlemlene, standart ölçüler, prosedürler, normlar ve iş akış şemalarından oluşmaktadır.	Standart ölçüler, prosedürler, normlardan oluşmaktadır.
Denetleyen Bireyler	İşletme sahibi, aile üyeleri ilgili departman sorumluları ve uzaman yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir.	İşletme sahibi ve aile üyelerince gerçekleştirilmektedir.
Denetleme Süresi	Devamlı bir şekilde gerçekleştirilmektedir.	Belirli aralıklarla gerçekleştirilmektedir.

Kaynak: Karpuzoğlu, 2000: 125-129-133-135.

2.3. Kurumsallaşmanın Üstün ve Zayıf Yönleri

Kurumsallaşmanın beraberinde getirdiği bir takım üstün ve zayıf yönler bulunmaktadır. Bu üstün ve zayıf yönler bizi aydınlatacak ölçüde aşağıda bahsedilmektedir.

Kurumsallaşmanın üstün yönleri uzman yönetim sistemin egemen olması, görev tanımlarının net bir şekilde yapılması, dağılımın etkin bir şekilde gerçekleşmesi, işlerin yapılaş tarzı ile ilgili prosedür ve belli kalıp düzenin yazılı bir şekle dönüşmesi, çift yönlü iletişimin etkili olması, işletme sahipleri ile iş görenler arasında uyum yaşanması ve işletmenin devamının sağlanabilmesidir (Uzun, 2013: 27). Kurumsallaşmanın tüm üstün yönleri şu şekilde sıralanabilir (Tırnavalı, 2012):

- Denetimi elde tutmak kolay hale gelmektedir.
- İş paylaşımları düzenli şekilde ilerlemektedir.
- Örgüt çalışma şekli sistemli ve düzgün olmaktadır.
- İşletme büyümesi gerçekleşmektedir.
- Hem işletmenin hem de işlerin sürekliliği sağlanmaktadır.
- İşletmenin sahipleri ve yöneten bireyleri bireysel işlerine vakit ayırabilmektedir.
- İşletmenin koymuş olduğu hedeflere giden yol kısalmaktadır.
- Hata oranı en az seviyeye indirgenebilmektedir.
- İşin uzmanı gereklice yerine getirmektedir.

- Yetki ve yükümlülük alanı ve iş planlamaları net şekilde belli olmaktadır.
- Yetki ve yükümlülüklerin denk olması sağlanmaktadır.
- Dış piyasaya açılma kolaylığı sağlanmaktadır.
- Karar alma kolaylaşmaktadır.
- Bakış açılarının farklılaştığı ve verimliliğin arttığı görülmektedir.

Güçlü yapıda olan kurum kültürünün bir başka değişle kurumsallaşmanın etkisiyle, işletmede iş gören herkesin ortak olan hedeflerine odaklanması ve bağlanması sonucunda, planlandığı biçimde hızlı bir şekilde hayata geçirilen stratejiler, rakiplerinin karşısında işletmelere, maliyet açısından (birim üretim ve hizmet maliyeti) ve finansal kaynaklar (yatırım gücü, ciro, karlılık ve pazar payı,) açısından ivme ve rekabet gücü kazandırabilmektedir (Porter, 2000: 44-58). Bu ifadeden anlaşıldığı gibi kurumsallaşma ile birlikte cironun işletmelere finansal kaynaklar açısından büyük bir üstünlük sağlayacağı ve bu ölçüde de işletmenin yıllık cirosunun artabileceği ifade edilebilir.

Kurumsallaşmanın tam anlamıyla gerçekleştiği işletmeler, hayat çizgileri boyunca kendilerine yol gösterecek bir harita, çevre ile uyumu yakalamak ve kalıplaşmış normları işleyişe koyma yoluna gitmektedir. Böylelikle kurum kültürünü yakalayan işletmeler, işletme vizyonu diğer taraftan da misyonu ve stratejileri doğrultusunda gerçekleşmesi gereken planları yazılı bir hale dökmektedir. Yazılı hale dökülen bu belgelerin dilinin açık ve anlaşılır olması ile de işletme içinde çabuk kabul görmesi sağlanmaktadır. İşletme içinde gerçekleşen iş yapma biçimleri iş görenlerin kişisel kimliklerine bağımlı olmadan gerçekleşmektedir. İş görenin farklı olması işletme hedeflerini değişikliğe uğratmaz ve iş görenler bu yönde işlerini devam ettirebilmektedirler (Taşkın, 2014: 65).

Kurumsallaşmayı tam anlamıyla, başarılı bir şekilde gerçekleştiren işletmeler bulunmaktadır. Japon Kongo Gumi inşaat sektöründe bir işletme 578' de kurulduğu bilinmekte olup, 40. kuşak devam ettirmektedir. Bir diğer Japon işletmesi olan Hoshi, 718' de kurulmuş olup 46. kuşak devam ettirmektedir. Fransız Chateau de Goulaine şarap bağcılık işletmeciliği faaliyet gösteren 1000 yılında olduğu bilinmektedir. Zeytinyağı işletmeciliği yapan İtalyan Barone Ricasoli ise 1114'de kurulmuştur. Bunların uzun süreli yaşamları sürdürebilmesinin temelinde kurumsallaşmanın yattığı görülmektedir (Erdağ, 2014).

Kurumsallaşmanın zayıf yönleri ve bu yönlerinin asıl altında yatan nedenleri ise, bu işleyişin ya da sürecin tam anlamıyla değil eksik bir şekilde uygulamaya konulması ve göz ardı edilen durumların olması olarak görülmektedir. İşletmenin vizyonunu ve misyonunu net bir şekilde benimseyememesi bu sürecin dezavantajını doğurmaktadır. İşletmenin her bölümünde iş görenlerin ortak bir hedef yönünde olmadıklarında hedeflenen stratejiler tam anlamıyla uygulamaya geçmemektedir. Bu durum ise takım ruhunun oluşmamasına ya da bozulmasına sebep olmaktadır. Bu uygulamaların tam olarak yerine getirilmesi ise maliyetin artmasından daha ziyade, aslında uzun sürede avantaj sağlamaktadır. Bunun tersi durumunda kurumsallaşma işletmeler için yük olarak görülebilmektedir. Aile işletmelerinde ise, kurumsallaşma sürecinin tam olmaması ya da geç bir şekilde gerçekleşmesi durumunda maliyetin arttığı görülmektedir. Bu da kısa sürede dezavantaj olarak gösterilmektedir. Bu dezavantajların aslında konulan uygulamaların ya çok sert bir şekilde olmasından ya da eksik şekilde uygulanması sonucunda ortaya çıktığı düşünülmektedir. Kurumsallaşma işleyişine uygun bir şekilde yapıldığında, işletmelerin yapılarına göre uygulandığında dezavantajların olmayacağı söylenmektedir (Uzun, 2013: 31). Tam kurumsallaşamamanın / kurumsallaşmanın zayıf yönleri ise şu şekilde sıralanabilir (Tırnavalı, 2012):

- İş görenler sadece kendi işleri ile ilgilenmektedirler.
- İşletmenin sahibi olan kişi işletme kontrolünü elde tutamamaktadır.
- Kurumsallaşma süreci maliyeti fazla olan bir süreç olarak görülmektedir.
- Karar alma süreci uzamaktadır.
- Sistemin yavaşladığı ve yinelemelerin arttığı düşünülmektedir.
- Koordinasyon eksiklikleri ortaya çıkmaktadır.
- İşletmenin sahipleri olan kişiler gözüyle işlere bakılmamaktadır.
- İşletmenin sahipleri işletme ölçeğine göre çok boyutlu düşünme konusunda sıkıntılar yaşayabilmektedir.
- Durağan bir iş ortamı ve iş görenlerin ağırlaştığı görülmektedir.
- Yoğun ve karmaşık bir işleyiş ortaya çıkmaktadır.

2.4. Rasyonel Kurumsallaşma İle Kurumsallaşma Analizinin Karşılaştırılarak Değerlendirilmesi

Kurumsallaşma yaklaşımlarında kurumsallaşma çok boyutta ele alınabilir ancak konumuz itibari ile kurumsallaşma yaklaşımını örgütsel açıdan ele almaktayız. Bu bakış açısıyla burada rasyonel kurumsallaşma ile kurumsallaşma analizi karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Rasyonel kurumsallaşma, işletmelerde kurumsallaşmayı yasaların ve normların belirlediğini savunan bir yaklaşımdır. İşletmeleri kurumsallaştıran, benimsenmiş olan alışkanlıklar ve normlar şeklinde ifade edilmektedir. Görüldüğü gibi bu yaklaşımda insan unsuru ele alınmayıp faaliyet yapısının sadece mekanik işleyiş yönünden ele alınması söz konusudur. Kurumsallaşma analizi ise rasyonel kurumsallaşmanın ele almadığı noktaları ele alarak kurumsallaşmayı ifade etmeye çalışmış bulunmaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 56-57).

Tablo 7. Rasyonel Kurumsallaşma İle Kurumsallaşma Analizinin Karşılaştırılarak Değerlendirilmesi

	Rasyonel Kurumsallaşma	Kurumsallaşma Analizi
Çevre ile bağı	Çevreyi veri olarak ele alır	Çevre şartları önemsenerek organizasyon şekli revize edilmektedir.
Hedeflerinin ana noktası	Örgütsel hedefler	Birey ve örgütün hedeflerini keşif etmek
Önem verilen vakit dilimi	O an	Gelecek
Yapısal noktalarının odak yeri	Normlar, prosedür ve alışagelmış yapılar	İlişki ve bireyler
Önem verilen organizasyon yapısı	Çok resmi	Daha esnek
Sorun çözme şekilleri	Kısa vadede	Uzun vadede
Yöntem bilimi	Teorik	Ampirik (deneysel)

Kaynak: Karpuzoğlu, 2000: 59.

Tabloda iki kurumsallaşma analizi kıyaslanmıştır. Tabloda kıyaslanan bu verilerden hareketle; rasyonel kurumsallaşmanın çevreyi yeteri kadar dikkate almadığı izlenirken kurumsallaşma analizinde ise kurumun faaliyetlerini etkileyebilen ilk faktör olarak ele alınmıştır. Sorun çözme konusunda önceki anlayış kısa vadede çözümler bulma yolundayken ikinci anlayış tam tersi yönünde uzun vadede çözüm bulmaya odaklandığı görülmektedir (Şanal, 2011: 40).

2.5. Kurumsallaşmanın Ölçütleri

İşletmelerin kurumsallaşma yolunda kullandığı bir takım ölçütler; esneklik, özerklik, sadelik ve son olarak da farklılaşmadır. Bu kısımda kısaca bunlardan bahsedilmektedir.

2.5.1. Esneklik

Meydana gelebilecek değişimlere ve farklılıklara uyum yakalayabilme yeteneği şeklinde tanımlanabilen esneklik, işletmenin sosyal alanda, ticari alanda ve ekonomik alanda çevreyle uyum yakalamasının dışında, sert bir yapıda olup olmadığını anlama imkanı oluşturmaktadır. İşletme ile çevre arasındaki ilişki dört şekilde ele alınmaktadır. Bunlardan ilki; işletmenin bilgiyi, enerjiyi ve materyal gibi oluşları tedarik ettiği çevresi ile olan ilişkisidir. İkincisi ise; işletmenin iç yapıları arasındaki bağıllık yani çift taraflı bağımlılık unsurudur. Üçüncüsü ise; işletmenin üretmiş olduğu ürünleri ulaştırdığı çevre ile çift taraflı çıktı ilişkisi ve son olarak hukuk, politika ve teknoloji gibi yapılarla olan çift taraflı bağıllık ilişkileri olarak meydana gelmektedir. Tüm bu şekillerde etkileşim yaşayan işletmeler oluşabilecek değişiklikler karşısında uyumu yakalayabilecektir, esnekliğe sahip olmadığı takdirde kurumsallaşma sürecinin oluşmasında sorunlar yaşaması kaçınılmaz bir sonuç olarak görülmektedir (Taşkın, 2014: 79).

Bir işletmenin kurumsallaşma seviyesini belirlemedeki ilk boyut işletmenin çevresi ile uyum yakalaması yönünden esnek mi yoksa katı mı olduğudur. Bir işletmenin çevresi ile uyum yakalayabiliyorsa yani esnek bir yapıda ise kurumsallaşma seviyesine yüksek tersi durumunda ise düşük olduğu söylenilmektedir (Sundu, 2013: 109).

Özetlemek gerekirse bir işletmenin iç ve dış çevresini algılayabilmesi ve uyumu yakalayabilmesi, esnek tavırlarda bulunması, iş görenlerin bu yapıyı anlayabilme yapısına sahip olmasından dolayı işletmenin kurumsallaşma seviyesinin artacağı düşünülmektedir. Bu durumun tersinde işletmenin iç ve dış çevresini algılayamaması ve uyumu yakalayamaması, esnek tavırlarda bulunamaması işletmenin kurumsallaşma seviyesinin azalacağı düşünülmektedir (Bilge, 2010: 35).

2.5.2. Özerklik

Bir işletmelerin diğer işletmelerden ayırt edilebilmesini sağlayan kimliklerin oluşmasıdır. Kurumsallaşma seviyesini artıran işletmeler yönetim hürriyetlerini elinde bulunduran işletmeler olarak ifade edilmektedir (Sundu, 2013: 113). Özerklik ile, kendine has olan kurum kültürünü oluşturamayan işletmelerin piyasanın rekabet ortamına katılma imkanını oldukça daraltmasına neden olur(Taşkın, 2014: 81).

Sonuç olarak özerklik işletmenin kendine özgü bir kimliğe bürünmesidir. Bu özgün kimlikle de taklitçilikten uzaklaşması şeklinde bir sonuca varabiliriz.

2.5.3. Sadelik

Kurumsallaşmayı gerçekleştirebilenlerin çevresel farklılıkları önemseyerek sade örgütsel yapı şeklini kurdukları kadarıyla kurumsallaşma düzeyini arttırdığı ve sürekliliğini kazandığı düşünülmektedir (Dağlar, 2014: 144). Bir diğer deyişle bir işletmenin mevcudiyeti, işlerin faaliyet süreleri azalırken diğer yandan da iş görenlerin aynı noktayı aynı biçimde anlamalarına imkan sağlayabilmesidir. Bu oluş ise işletmenin etkinliğini artırıcı yönde olmaktadır. Sadelik unsuruna bakıldığında çevrenin öne çıktığı görülmektedir. İşletmelerin etkinliğini artırmada ve rekabet ortamlarında başarıyı sağlayabilmesi için elinden geldiğince organizasyon yapılarının sade (yalın) olmalarına gayret etmesi gerektiği ön görülmektedir (Bilge, 2010: 33).

Sonuç olarak işletmelerin sade bir organizasyon yapısını seçmesi ile rekabet ortamında ve etkinliğinde başarı yakalayacağı kanısına varabiliriz.

2.5.4. Farklılaşma

Organizasyon yapılarının ve işleyişlerin yüksek seviyelerde farklılaşması durumudur. Bu şekilde olan işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin artmasından dolayı birliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 61). Örgütlerin farklılaşma seviyelerinin yüksek olanların alt kademelerinin organizasyon hedeflerine varabilmesinde bütünlüğün gerçekleşmesi ile meydana geldiği bilinmektedir (İçin, 2008: 115).

Farklılaşma bir diğer açıdan, örgütsel yapının alt yapılara ayrılması durumuna işaret etmekte olup, her bir alt yapı ile ilişkili olduğu dış çevresinden gelen

gereksinimlere yönelik belirli ölçütleri geliştirmeye yönelmektedir. Bu yanıyla farklılaşma örgütsel alt yapıların üyelerinin davranışsal özelliklerini içermekte olduğu düşünülme şekli olarak tanımlanabilmektedir (Durgun, 2017).

2.6. Kurumsallaşma Süreçleri

İşletmeler kurumsallaşma yoluna giderken bir takım süreçlerden geçmektedir. Bu bir takım süreçler ise; bireysel ve örgütsel amaç uyumu, kanunen tanınma, varlığın sürekli kılınması ve son olarak da kurumsal kimlik kazanılmasıdır. Bu kısım da kısaca bunlardan bahsedilmektedir.

2.6.1. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Fertler kendi arzularını gerçekleştirmede örgütlerinden faydalanırlar. Bu durum örgüt içinde aynı olup, işletmeler de kurulma nedeni olan misyonlarını faaliyete geçirmek için örgütün hedef ve amaçları yönünde fertlerden faydalanır ve değişen şartlara göre hedef ve amaçlarını revize etme yoluna giderek süreklilik sağlamak için bireysel ve örgütsel amaçlar konusunda uyum yakalamak ister (Uzun, 2013: 33).

Bireysel amaçlar ile kurumsal amaçların birbirleri ile uyumlu olması, kurumsallaşmanın ileri seviyede olduğu işletmelerin yaptıkları en iyi işlerin başında gelmektedir (İçin, 2008: 117). İşletmenin hedefleri ile iş görenlerin hedefleri arasında bütünlüğün yakalanması, iş görenlerin nitelikleri, stratejik duruşları ve kabiliyetleri göz önünde bulundurularak oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu durumda hem iş görenlerin kendilerini geliştirme yönünde imkanlar yaratılmakta hem de yeni düşüncelerin analiz edilmesinde işletmelerin etkinliği sağlanmaktadır (Aykan, 2009: 51).

2.6.2. Kanunen Tanınma

Yasal nitelik kazanma, işletmelerin yasal bir nitelik kazanması kanuni açıdan bir zorunluluk ve toplumsal yükümlülükleri arz etme şeklinde ifade edilmektedir (İçin, 2008: 116). Zorlayıcı durumlar, işletmelerin bağlı olduğu diğer kurumsal sistemler tarafından veya toplumun kültürel beklentileri doğrultusunda oluşturulan resmi ya da resmi olmayan baskılardır. Bu durumlarda ise işletmelere ilave edilen ya da çıkarılan süreçler ortak olan yasaları meydana getirmektedir. Oluşan bu yasaların yapıları ve uygulamaları işletmeler tarafından özümsemesi yönünde zorlayıcılık oluşturmaktadır (Aykan, 2009: 51).

Ülkemizde mevcut olan işletmelerin varlıkları Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Hukuku, İş Hukuku, İcra ve İflas Kanunu gibi birçok kanunlar ile onanır ve bu kanunlarca sınırlandırılmaktadır. İşletmeler kurumsallaşmayı sağlamak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşantının gerekliliğini ön planda tutmak zorundadır. Buradan hareketle de işletmelerin yasal şartlara uyum sağlaması ve bu şartları özümsemesi gerekmektedir (Ballıoğlu, t.y.:9).

2.6.3. Varlığın Sürekli Kılınması

Sürekli olarak kazanma, değişen dış çevreye uyum sağlayabilmek için işletme hedef ve amaçlarının, faaliyet şekillerinin sık sık gözden geçirilmesi ve ihtiyaç duyulan değişikliklerin vaktinde yapılması olarak ifade edilmektedir (İçin, 2008: 116). İşletmeler genellikle uzun vadelerde en yüksek kar payına ulaşmayı isteme eğilimi doğrultusunda kendilerine yön verme yoluna gitmektedirler. Bu durumun altında işletmelerin varlığını devam ettirilebilmesi ve gelişimi yakalayabilmesinin yattığı düşünülmektedir. (Aykan, 2009: 51).

Bu ifadelerden anlaşıldığı gibi işletmelerin varlığının sürekli kılınmasında, işletmenin hedefleri doğrultusunda stratejik yollar izlemesi, işveren ve işgörenlerin uyumu ve dış çevresi ile yakın takip içerisinde olarak uyumu yakalayabilmesi önem arz etmektedir.

2.6.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Örgütsel yapıların işlevlerinin kontrol altına alınması, işletmelerin devamlılığının sağlanmasında son derece önemli bir yer teşkil etmektedir (Baran, 2001: 8). Kurumsal bir kimliğe sahip olan işletmeler, kendilerine has özellikler edinerek, işletmenin hem iç hem de dış çevresiyle olan ilişkilerini ve uyumu yakalama örüntülerinden oluşan farklı örgütsel yapılar, süreçler, yetenekler ve stratejiler oluşturmaktadır. Kendi işletmesini diğer işletmelerden ayırarak, farklı bir yeteneğe ulaşarak kurum şekline dönüşen örgütler halini almaktadır. Böylece iş görenler tarafından özümşenen ve uygulamaya konulan sistemlerin bütünlüğü ön plana çıkmaktadır. Bu bütünlüğün, işletmenin resmi oluşunun dışında sosyal bir kimlik oluşumu olarak değerlendirilmektedir. Özetle işletmelerin kendine has bir kimlikleri şekillenirse kurumsallaşma seviyeleri o derece artmakta, ters durumda ise taklitçi bir işletme olarak varlığını sürdürebildiği yere kadar sürdürebileceği

düşünülmektedir (Aykan, 2009: 51-52). Ülkemizde işletmelerin hukuki (yasal) yapısını düzenleyen temel kanun Türk Ticaret Kanunu'dur (Ekodialog, 2019).

Kurumsal kimlik kazanma konusunda, günümüzdeki tüketicilerin sadece ürünün kalitesine bakmadıkları, işletmenin sahip olduğu imaja da bakmakta olduğu söylenebilir. Böylece kurumsal kimlik ile işletmelerin sadece ürettikleri ürün ve hizmetin değil kendilerinin de tanıtımını yaparak piyasaya iyi bir izlenim sundukları söylenebilir (İçin, 2008: 118). Bu kurumsal kimlikler tablo 8'de özetlenmektedir.

Tablo 8. Kurumsal (hukuki, yasal) yapılarına göre işletmeler

1- Tek Kişi İşletmeleri
Tek kişinin sahibi olduğu bu işletmeler, en basit ve en çok görülen işletme biçimidir, işletmenin sahibi her türlü işletme faaliyetlerine iliahtır. kararları alır. uygular ve denetler, işletmenin tüm kârları ve riskleri işletme sahibine aittir, işletmenin tek sahibi olan kişi Türk Ticaret Kanunu*;a göre tacir olarak tanımlanır. Gerçekten de Kanunumuza göre "bir ticari işletmeyi kısmen de olsa kendi adına işleten kişiye tacir" denilmektedir. Tek kişi işletmelerinin, az sermaye gerektirdiği, küçük işletmeler için en iyi hukuki yapı olduğu söylenir.
2- Ortaklıklar (Şirketler)
Birden çok kişinin bir iktisadi amaca ulaşmak için aralarında anlaşarak para, mal yada emeklerini bir araya getirmek suretiyle kurdukları ticari işletmelere ortaklık adı verilir.
a- Adi Ortaklıklar
İki yada daha çok kişinin para, mal yada emek olarak bir sermaye koymaları ile oluşur. Tüzel kişiliği olmayan adi ortaklıkların kuruluşu Borçlar Kanunu'nca özel bir biçime bağlanmıştır. İster gerçek kişi, ister tüzel kişi olsun, ortakların şirket kurmak için sözlü olarak yada kapalı anlaşmalarıyla adi ortaklıklar kurulmuş olur.
b- Ticaret Ortaklıkları
Türk Ticaret Kanunu'nca düzenlenen bu tür ortaklıklar; (1) Kişi Ortaklıkları ve (2) Sermaye Ortaklıkları olmak üzere iki gruba ayrılır. Kişi şirketleri, çoğu kez, birbirlerini iyi tanıyan ve birbirlerine güvenen kişiler tarafından kurulur. Bu nedenle ortakların sayısı azdır ve ortaklığın devri güçtür. Kollektif ve komandit ortaklıklar bu grubun tipik örnekleridir.
Kollektif Ortaklıklar
Türk Ticaret Kanunumuzun 153.üncü maddesine göre kollektif şirket "Gerçek kişiler arasında kurulan, ortaklık borç ve yükümlülüklerinden dolayı ortaklığın sorumluluğu sınırsız ve zincirleme olan bir ticaret ortaklığıdır", olarak tanımlanabilir. Ülkemizde en yaygın ve en çok rağbet gören ortaklık türü, kollektif ortaklıktır. Özellikle ortakların kişisel emek ve çabasına ihtiyaç duyulan girişimlerde bu ortaklık türünden yararlanılır. Şirketin borç ve yükümlülüklerinden dolayı ortakların sınırsız sorumlu olmaları, bu ortaklığın piyasada güvenilirliğini sağlar ve itibarını artırır. Sınırsız sorumluluk ortak sayısının kısıtlı olmasına, uygulamada üç veya beş kişiye aşmamasına neden olur. Bu kişiler genelde birbirlerini iyi tanıyan, birbirlerine güvenen ortaklardır. Bu nedenle, çoğu kez bu kişiler baba ve oğul (oğullardan) veya yakın kan bağı olan akrabalarından oluşur.
Komandit (Adi Komandit) Ortaklık
"Adi Komandit Ortaklıklar" veya kısaca "Komandit Ortaklıklar" ve "Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Ortaklıklar" olmak üzere iki büyük gruba ayrılır. Bu sınıflamada görüldüğü gibi komandit ortaklık denilince kastedilen adi komandit ortaklıktır. Komandit ortaklık da, kollektif ortaklık gibi, bir kişi ya da şahıs ortaklığıdır. Komandit ortaklık, kolektiften ortakların sorumluluğu açısından ayrılır. Komandit şirkette iki tür ortak vardır. Bir kısım ortaklar, aynı kollektif şirkette olduğu gibi ortaklık borç ve yükümlülüklerine kaşı sınırsız sorumluluk taşırlar, yani tüm varlıkları ile sorumludurlar. İşle sorumluluğu sınırsız olan ortaklara, komandite ortak denir. Öte yandan bir kısım ortaklar ise, şirket borç ve yükümlülüklerine karşı sadece koydukları sermaye ile sınırlı olarak sorumludurlar. Bu tür ortaklara da komanditer ortak denir.
Anonim Ortaklıklar
Sermaye ortaklıkları içinde en tipik ve en gelişmiş olan anonim ortaklık, modern ekonomik sistemdeki özellikle büyük işletmelerin örgütlenmesine, kurumsallaşmasına en uygun yasal yapıdır. Anonim ortaklık, "bir unvan altında, ekonomik amaç ve konular için kurulan, sermayesi belirli ve paylara bölünmüş, hissedarların sorumlulukları sermaye payları ile sınırlı, ortaklık sıfatı paya göre belirlenen ve tüzel kişiliği olan bir ticaret ortaklığıdır" diye tanımlanabilir
Limited Ortaklık
Uygulamada oldukça yaygın bulunan sermaye ortaklıklarından birisidir. Ticaret Kanunumuzun 503. üncü maddesine göre limited ortaklık, "iki veya daha çok gerçek veya tüzel kişice bir ticaret unvanı altında kurulan, ortakların sorumluluğu, koymayı taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlı ve ana sermayesi belirli olan ortaklık" olarak tanımlanır. Sermayesi paylara bölünmüş komandit ortaklık , daha önce incelenen komandit ortaklığın özel bir

Tablo 8: Kurumsal (hukuki, yasal) yapılarına göre işletmeler (*Devamı*)

türü olmakla beraber, sermaye ortaklıkları arasında yer alır. Uygulamada, ülkemizde, bu tür ortaklık, pek ender görülmektedir.
3.Kooperatifler
1969 yılına kadar, Ticaret Kanunu 485'inci maddesi ile kooperatifler şirketler grubuna dahil edilmiştir. Fakat 1969 yılında 1163 sayılı kooperatifler kanunu ile kooperatifleri şirketlerden ayırıcı nitelikte genel hükümler getirilmiştir. Bu kanunla kooperatifler bir şirket yerine, tüzel kişiliği olan karşılıklı yardım ve dayanışmaya dayanan, belirli ekonomik çıkarları temin eden bir örgüt olarak tanımlanmıştır. Böylece, kooperatifler, asıl amacı kâr etmek olan şirketlerden ayırt edilmiştir.

Kaynak: Ekodialog, 2019.

2.7. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Aile işletmelerinde kurumsallaşma kavramını anlayabilmek için önce kurumsallaşmanın ne olmadığını bilmek gerekmektedir. Bu bağlamda kurumsallaşma; işletmenin komple uzman yöneticilere bırakılması, denetimin elden bırakılması, bir köşeye çekilme, herkesin söylemiyle harekette bulunulması, bir yığın danışman alınması ve işletmenin gizli yanlarının dışarı aktarımında bulunması, *değildir* (Pazarcık, 2004: 36).

Aile işletmelerinin kurumsallaşması, işletmenin sahip olduğu mülkiyetinin yalnızca işletmede aktif olarak faaliyet gösteren iş görenlerde olmaması, bu duruma karşılık işletmenin finans aktiflerini gerçekleştirebilmek için gereken kuralları daha önceden ortaya koyması ve işletmenin yönetim ve üretim pozisyonunda bulunan herkesin bu yapıya temel teşkil etmesidir. Bu durumu sağlamak aile işletmeleri için zor gözükülebilmektedir. Aile işletmesinde aktif olarak faaliyette bulunmayan bireyin, işletmede bulunan hissesine ve mülkiyet hakkının arkasına sığınarak işletme faaliyetine dışarıdan müdahale etmek istenilmektedir. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için de işletmenin daha önceden ortaya koymuş olduğu amaçlarını gerçekleştirebilmek için en üst ve en alt bütün kademedeki çalışanların katılımıyla uygun bir iş görme ortamını oluşması sağlanmalıdır. Bu şekilde işletme bulunduğu durumu analiz edebilme ve anlama imkanı bularak iş görenlerin ve işletmenin kapasitesini olumlu yönde etkileyebilecektir (Güngör Ak, 2010: 71).

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın, işletmelerde sürekliliği sağlayarak bir sonraki nesillere devredilmesinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Nesiller arası geçişlerde problemlerin olması ve zaman zarfında da el değiştirmesi veya işletmenin kapatılması gibi istenmeyen sonuçlarla karşı karşıya kalılabilmektedir. Meydana

gelebilecek bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için aile işletmenin kurumsallaşma yoluna gitmesi gereği kaçınılmaz bir sonuçtur. Aile işletmelerindeki kurumsallaşma iki şekilde ele alınmalıdır. Bu iki şeklin de eş zamanlı olması önem arz etmektedir. Söz konusu iki şekil; işletmenin kurumsallaşması ve ailenin kurumsallaşması olarak ele alınmaktadır. Ailenin kurumsallaşması, aile fertlerinin bugün, yarın ve daha ileriki zamanlarda nerede ve hangi konumda yer alacağını gösteren bir yazılı metnin oluşturulmasıdır. Bu yazılı metin aile anayasasının yazılması olarak tanımlanmaktadır (Güleş vd., 2013: 311).

Aile, duygu yüklü bir birliktelik olmasından dolayı aile işletmelerinin kurumsallaşma ile ailelerin kurumsallaşma yönünde ayrımlar bulunmaktadır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma, işletmelerin işleyiş şekilleri ve devamlılığı ile ilgilidir. Ailelerin kurumsallaşması da aile kavramını oluşturan fertleri zamanın her diliminde, nerede ve hangi konumda olması gerektiğini belirleyen bir oluşun yazılı bir şekilde tanımlanmasıdır. Bu durumda aile anayasasının kaleme alınması bu oluşumun en büyük önceliğini oluşturulmaktadır (Onay Özkaya ve Mutur Şengül, 2006: 111).

Aile işletmelerinin ayakta kalabilmesi, büyümesi, kendini geleceğe taşıyabilmesi, uzun yıllar yaşayabilmesi, faaliyet sürelerini artırması, sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi kurumsallaşmaya bağlıdır (Stafford, vd., 1999: 197).

2.7.1. Aile ve İşletme Kurumsallaşması

Aile işletmeleri elinde bulunduğu bir takım avantajlardan dolayı diğer birçok işletme türlerine göre başarıyı daha yakından yakalayabilmektedir. Ancak işletmenin devamlılığını sağlayabilmesindeki en önemli engeli aile işletmesinin ana noktası olan ailedir. Nedeni ise ailenin kendi arasındaki sorunlar ile işletmenin devamlılığını sağlama yönünde tehlike oluşturmasıdır. Tarihi kaynaklarda dahi kalelerin dış etkilerden yıkılmadığının tam tersi olan iç etkilerden dolayı yıkıldığı görülmektedir. Aile içerisinde birden fazla ve birbirinden farklı birçok fert bulunmaktadır. Bundan dolayı da ailede oluşacak uyuşmazlıkların önceden sezilmesi zor olmakla birlikte altında yatan en önemli neden ise henüz olgunlaştığı düşünülmeyen duygular olduğudur. Bu durum işletmenin kurumsallaşmasından daha çok ailenin kurumsallaşmasını öne çıkarmaktadır. Ailenin

kurumsallaşması ise aile konseyinin oluşturulması, aile meclisinin kurulması ve aile anayasasının yazılmasına bağlıdır (Aydın, 2010: 42).

Aile ilişkilerini kurumsallaşma yoluna götüren belirli adımlar vardır. Bu adımlar aile toplantısı, aile meclisi ve aile konseyi olarak karşımıza çıkmaktadır. Tablo 9’de bu aşamalar verilmektedir.

Tablo 9. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşma Aşamaları

	Aile Toplantısı	Aile Meclisi	Aile Konseyi
Aşama	İşletme kurucuları	Kardeş ortaklıkları ve kuzen birliği	Kardeş ortaklıkları ve kuzen birliği
Statü	Resmi olmayan	Resmi	Resmi
Üyelik	Çoğunlukla tüm aile üyelerine açık ve işletme kurucuları tarafından ek üyelik gerçekleştirilmektedir.	Çoğunlukla tüm aile üyelerine açık ve aile üyeleri tarafından ek üyelik gerçekleştirilmektedir.	Aile meclisinde seçilen aile fertleridir. Seçimler aile meclisi tarafından gerçekleştirilmektedir.
Kapasite Alanı	Aile işletme kurucuları safhasında olduğundan küçük ve aile 6-12 fertten oluşmaktadır.	Ailenin büyük olmasına ve üyelik unsuruna bağlı olmaktadır.	Üyelik için belirlenmiş olan unsurlara bağlı ve en ideali 5-9 üyeden oluşmasıdır.
Toplantı Sayıları	İşletmenin büyüme hızına bağlı olarak toplantı sayısı artmaktadır.	Yılda 1 ya da 2 defa yapılmaktadır.	Yılda 2 ya da 6 defa yapılmaktadır.
Temel faaliyet	Aile fertleri ve vizyon, yeni iş fikirlerinin ortaya konulması ve tartışma, Geleceğin liderlerinin yetiştirilmesidir.	Bakış farklılıklarının, çatışma ve uyuşmazlıkların görüşülmesi, Aile politika ve prosedürlerin kabul görülmesi, Aile fertlerine iş eğitiminin verilmesi ve Aile konseyinin ve başka aile komite üyeliklerinin seçilmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir.	Çatışmaların çözüm bulunması, Politika ve prosedürlerin gelişimi, planlama, eğitim ve yönetim ile yönetim kurulu arasında koordinasyonun gerçekleştirilmesi ile ailenin dengelenmesidir.

Kaynak: (IFC, 2011: 29-30).

Aile konseyinin oluşması ile ailenin kurumsallaşma yolundaki ilk adımları atılmış olmaktadır.

Aile meclisleri; aile işletmelerinde münakaşa edilen konularda veya uygulamaya geçme konusunda kolaylık sağlamakta olup toplantıların düzenli periyotlarda yapıldığı bir topluluktur. Bu topluluk işletmenin aktif bir şekilde hareket etmesine imkan sağlamaktadır. Aile işletmelerinde oluşan bu meclislerin kurumsallaşma yönüne direkt

etki ettiği ve işletmenin nesillere aktarımında rol aldığı görülmektedir (Yücel ve zkalan, 2012: 265).

Aile konseyi; aile işletmesi olmanın başındaki en önemli sorun, aile iletişimi konusundaki sıkıntılardan ileri gelmektedir. Bu sıkıntuların giderilmesi yönünde ortak bir yerin bulunulması yaşanmış ya da yaşanması olası sıkıntuların giderilmesi bakımından oldukça önem taşımakta olup, ailenin içinde meydana gelen bu ortam aile konseyi Şeklinde ifade edilmektedir (IFC, 2011: 29-30). Bir başka deyişle aile konseyi, aile işletmelerinde işletmeyi kuran ya da kuranlar ile işletmede hisse aitliği bulunan diğer aile fertlerinin oluşturmuş olduğu bir kurul olarak tanımlanmaktadır. Bu konseyin ilkelerini şu Şekilde sıralamak mümkündür (Tileylioğlu, 2006: 19 ve İçin, 2008: 138):

- Aile ve iş ilişkilerinde uyumu sağlayabilmek için aile anayasasının hazırlanmasına temel teşkil etmektedir.
- Aileyi ilgilendiren her türlü konuların görüşülmesi ve ailenin çıkarlarını gözetmek için kararların alınmasını sağlamaktadır.
- Aile ve iş ilişkilerinin münakaşa edilmesine olanak sağlamaktadır.
- Ailenin iş anlayışı konusundaki taleplerini belirleme ve uygulamaya konulmasına olanak sağlamakta olup işten kaynaklı olan aile içindeki sıkıntuları çözmeye odaklıdır.
- İş konusunda, aile imajının nn ve aile değerlerini düzenli aralıklarla gözden geçirilmesine olanak sağlamaktadır.
- Ailenin iş konusunda ve kendine has olan değerlerinde işletme içerisinde uyum gerektirecek normları münakaşa eder, onay vermesi ve işletmedeki iş görenlerin bu değerleri özümsemesi yönünde uğraş gösterilmesine yardımcı olmaktadır.
- Aile konseyi, aile planlarının hazırlanmasında, miras ve devir işlemlerinde ve diğer stratejik konuların hazırlanmasında rol oynamaktadır.

Aile Anayasası; kuşak farklılıkları ve aile fertlerinin çatışmaları, aile işletmelerinin yok olmasına yüksek oranda sebep olan faktörlerdendir. Bu amaçla aile fertlerinin aralarındaki iletişimi düzenlemesi, sonraki kuşakların yapacak oldukları varislik çatışmalarının giderilmesi, işletmenin ve ailenin iş ahlaki kuralları, önceliklerin

belirlenmesinde ve işletmenin uygun misyon ve vizyon yapılanmasında birçok ihtiyaca cevap verebilecek bir aile anayasasının hazırlanması gerekmektedir (Yıldız ve Balaban, 2008: 1/182).

İşletmede bulunan kişilerin sayısı fazlaştıkça, yönetim anlamında oluşabilen irili ufaklı sıkıntılar, işletmeyi krize sokmakta hatta işletmenin kapanmasına bile neden olmaktadır. Aile ile alakalı yönetim normlarının olmaması bu durumların oluşmasına neden olan en önemli faktördür. Aile anayasası ise; faaliyetlerin normatif biçime dönüşmesini gerçekleştiren, ortakları aynı meydana kesiştiren güçlü bir yapıdır. Bu yüzden kurumsallaşmanın en önemli araçlarından birisidir. Bu anayasanın hazırlanmasındaki en önemli amaç; işletmenin faaliyetlerinin rast gele değil, belirli şekillere göre hareket etmesini sağlamaktır. Bireyler tarafı davranabilmektedir ama kurum tarafı davranmamaktadır. Bu sebepten ötürü de aile işletmeleri anayasalarını hazırlarken, ülke anayasalarının hazırlanışında olduğu gibi toplumda hakim olan ilkelerinden, alışa gelmişliklerinden ve değerlerinden hareket ederek hazırlamalıdır (Karakurt, 2012: 21).

Aile anayasası aile fertlerinin kendi aralarında doğabilecek husumetleri en alt seviyeye çekebilmeyi gerçekleştirebilmesi; aile üyelerinin arasında oluşabilecek sorunları oluşmadan, güven duygusu ve anlayış çerçevesi içinde işletmeyi gelecek nesillere aktarımını sağlayabilmesidir. Aile anayasası uzun emek ve uğraşlar sonucu hazırlanan ve zaman alan bir belgedir. Aile anayasasında ailenin ileride sürdürebilirliğini kalıcı kılmak için ana noktaları olan, miras paylaşımının, aile ilişkilerinin, iş görme ortamlarının, intikalin, mülkiyet haklarının, emeklilik gibi birçok noktaların fikir alışverişinde bulunarak hazırlanılması gerekmektedir. Buradaki en önemli nokta aile anayasasının her işletme için aynı olmamasıdır. Kendine özgü bir şekilde hazırlanmalı ve değişik çözüm yöntemlerini kapsayan maddeler hainde tanımlanacak şekilde hazırlanmalıdır (Sayan Akıncı, 2011: 118). Bu durumda aile anayasası, ailenin ve işletmenin gelişimi ile birlikte gelişebilen, yaşayan bir belgedir. Buradan da anlaşıldığı gibi aile-işletme içerisinde gelişen olası değişiklikleri yansıtabilmek için bu anayasanın düzenli aralıklarla güncellenmesi önem taşımaktadır (IFC, 2011: 20).

Aile anayasasının ilkeleri şu şekilde sıralanmaktadır (Karakurt, 2012: 22):

- Ortaklık, aile ve işletme yönetimi yapıları birbirlerinden ayırt etmeyi sağlamaktadır.
- Aile içindeki iletişim ile işletme içindeki iletişimi birbirlerinden ayırt etmeyi sağlamaktadır .
- Kurumsallaşan ve varlığını sürekli kılan bir işletmenin oluşması sağlanmaktadır.
- Aile geleneklerine sahip çıkılmaktadır.
- Karşılıklı sevgi, saygı, yardım ve destek bağları oluşmasını sağlamaktadır.
- Güven konusunda kalıcılık yakalanır ve daha da arttırmaktadır.
- Aile fertlerinin yönetim kadrosunda bulunması için şartları netleştirmektedir.
- Karar almada sistematik yapılar oluşturmaktadır.
- Sorumluluk, otorite ve payların devri gibi konularda belirli koşullar oluşturulmaktadır.
- Sahip olduğu varlıkları nasıl koruyup ve geliştireceğini belirlemektedir.

2.7.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi Ölçütleri

Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirleyebilmek için bazı ölçütler vardır. Bu ölçütler; işletme anayasası, formal örgüt yapısı (iş ve işlerin kurallı hale gelmesi), stratejik planlama süreci, profesyonelleşme, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılım, karar alma şekli, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması, iç denetim hesap verilebilirliktir.

2.7.2.1. İşletme Anayasası

İşletme anayasası bir diğer ifade ile aile anayasası, işletmenin kendine özgü özel ve genel amaçları doğrultusunda belirlemiş olduğu iş ve işleyişle ilgili kuralları kapsayan ve bu kurallarında yazılı bir şekle dönüştüren bir rehber olarak ifade edilebilmektedir. Bu anayasanın mevcudiyeti işletmeler için kurumsallaşma yolundaki adımın önemli bir kanıtıdır. Bu anayasanın içeriğinde belirlenmiş olan kurallar sadece aile fertlerine ilişkin olmayıp hem işletme hem de aileden olmayan fertler içinde geçerlidir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

Bu durumda işletme yasası daha geniş şekliyle, aileye ve ailenin işletmeyle olan ilişkilerinin yazılı ve yazısız normlar bir başka değişle kurallar olarak ifade edilir. Aile üyelerinin aile içi ilişkilerinde, üçüncü şahıslar ile olan ilişkilerinde ve işletmeyle olan ilişkilerinde rehber vazifesi görmektedir. Aile fertleri tarafından kabul gören, tüm aile fertleri için aynı şekilde uygulamaya konulan yaptırımları bulunan kurallar bütünü olarak görülmektedir (Yıldız ve Balaban, 2008: 1/183).

Bu yasanın detayları bir önceki konumuz olan “*Aile ve İşletme Kurumsallaşmasında Aile Anayasası*” kısmında açık bir şekilde ifade edilmiş durumdadır.

2.7.2.2. Formal örgüt yapısı (İş ve İşlerin Kurallı Hale Gelmesi)

Örgüt sisteminde stratejilerin oluşturulmasında, yapılması düşünülen birçok işlerin standart bir düzene konulması, işlerin kimler tarafından ne şekil ve şartlar altında yapılacağıнын net bir şekilde belirlenip ortaya konulması olarak ifade edilmektedir. Bu sebepten ötürü kurumsallaşmayı başarmış olan işletmelerde iş tanım ve iş analizleri tam anlamıyla yerine getirilmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

İş ve işlerin kuralı bir şekle gelmesi, uygulanması gereken noktaların yazılı bir şekle getirilmesi yönünde önem teşkil etmektedir. İşletmenin vizyonu, misyonu ve amaçlanan tanımların gerçekleşmesi ve bu durumun iş görenler tarafından bilinmesi gerekmektedir (Erşahan, 2008: 98). İşletme faaliyetlerinin aksamadan ilerletebilmesi için bunu gerçekleştiren örgütün yapısı, kurallarının iş ve işleyişlerinin uygulanabilirliği ölçüsünde kurumsallaşmanın ana hatlarından sayılabilmektedir. İş ve işleyişin iş görenlerce bilinilir olması belirsizlik durumunun ortadan kalkmasına ve birliktelik anlayışlı sorumluluk duygusunun oluşmasına yardımcı olmaktadır. Yazılı şekilde hedeflerin belirlenmesinin ardından aynı şekilde yazılı olan bir işletme sisteminin el kitapçığı bulunmasına ve bu durumu tüm iş görenlere açıklaması gerekmektedir. Diğer taraftan da işletmede örgüt kültürü bilincinin aşılması gerekmektedir (Çakıcı ve Özer, 2008: 48-49).

Bir işletmenin içinde iş görenlerin ifa etmesiyle yükümlü olduğu görevlerinin konuyla ilgili vazife alacak bireylerin yetki ve yükümlülük sınırları içinde bulunması

gerekmektedir (Polatoğlu 2001: 17'den Aktaran: Uzun, 2013: 34). Bu sebepten ötürü vazife kavramlarının yazılı bir Şekle dönüŐtürölmesi, uygulanması ve yönetmelik ve yönergelerle yardımıyla oluşturulması gerekmektedir (Erşahan, 2008:146).

İŞletmede her işin belli bir ölçüsünün olması gerekmele birlikte işletmede vazife alan iş görenden, işletmenin yöneticisine kadar yapacakları işler belli bir ölçüye oturturulmuş olmalıdır. İŞlerin ve işleyişlerin sistematik olmasının başka koşulu ise stratejik planların yapılarak uygulamaya konmasıdır. Bu durumlarda yapılması beklenen en önemli husus işletmenin karakteristik özelliklerine uyumlu olan hedeflerin konulması ve kısa süreli olmayan stratejilerin oluşturulması gerekmele olduğu Şeklinde dile getirilmektedir (Çakıcı ve Özer, 2008: 49).

2.7.2.3. Stratejik Planlama Süreci

İŞletmelerin stratejik planlama sürecine sahip olması kurumsallaşmanın önemli bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda ilk olarak işletmeler uzun süreli amaç ve hedeflerini çizer, daha sonra bu çizdiği amaç ve hedefleri tüm paydaŐlarının bilmesi yönünde hareket eder ve son olarak da işletmede iş gören herkesin bu amaç ve hedeflere inanarak harekete geçmesini sağlar (Aylan ve Koç, 2017: 571).

Stratejik plânlama, işletmenin Őuanki konumu ile ileride ulaşmayı hedeflediği konum arasındaki geçen yolu ifade etmektedir. İŞletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeyi sağlayacak faaliyetlerin oluşmasına yardımcı olmaktadır. Uzun sürede, ileriye dönük bakış açısına sahip ve işletmenin tüm mensuplarının katılımının gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. İŞletmelerin bu planlama sürecini gerçekleştirirken işletmenin bir durum analizi olan *SWOT* yapılmalıdır. Bu analiz sonucunda elde edilen bilgiler ile işletmenin temel ilkeleri ve değerleri yönünde misyon ve vizyonu doğrultusunda stratejik amaçların ve hedeflerin oluşması ve bu doğrultuda da planların yapılması etkili olmaktadır. Stratejik planlama ile işletmeler rekabet yönünden bir takım üstünlükler sağlamaktadır. Bu planlama tek seferlik yapılan bir faaliyet olmayıp sürekli kendisini yenileyen bir süreci kapsayacak Şekilde gerçekleşmektedir (Demir ve Yılmaz, 2010: 84-85).

Stratejik planlama iş görenlerin tamamının işletmenin vizyonuna ulaşabilmesi için el birliği içerisine girdiği ve paydaşçılarının beklenti ve isteklerinin dengeye konulduğu bir işletmenin misyon ve vizyonuna tüm faaliyetlerin temeli teşkil edecek bir süreç olarak görülmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 410).

2.7.2.4. Profesyonelleşme

Kurumsallaşma seviyelerini belirlemede bir diğer ölçütümüz profesyonelleşmedir. Bu kavram günümüzde küçük, orta ve orta büyüklükteki işletmelerin en büyük eksikliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun en önemli nedeni ise aile işletmelerinin dışarıdan birileriyle paylaşımına kapalı olmasından kaynaklanmaktadır. Profesyonelleşme yazılı bir şekilde tarif edilerek terfi etme işleyişlerinin var olup olmadığına bakıldığı, yöneten kişilerin mesleki alanlarında mevcut kurallarına göre karar vermenin gerçekleşip gerçekleşmediği ve iş görenlerin kabiliyetlerine göre terfiinin yapılıp yapılmadığı konularını içine alan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakır, 2011:135-136).

Profesyonelleşme kavramında genellikle ilk akla gelen düşünce ise işletmenin içerisinde işlerini yapmakta olan aileden olmayan bireylerden oluşan bir kavram olmasıdır. Oysaki profesyonelleşme sadece aile dışı üyeler değil, aynı anda da aile fertlerinin bilgi ve tecrübeleriyle yetki almaları olarak tanımlanmaktadır. Profesyonel çalışan bireylerin, uzman konumunda algılanıp ve işletmenin içerisinde yapılmakta olan iş bölümlerinin ve bireylerin görevlerini belirlemekle yükümlü olduğu düşünülmektedir. Bu tutum ile işletmenin faaliyetlerinde ve kurumsallaşma sürecinde atılması gereken önemli bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500). İşletmenin içinde mevcut işlerin ve işlemlerin alanında uzmanlaşan bireylerce gerçekleştirilmesi, görevlerin, yetkilerin ve yükümlülük dengelerinin uzmanlık anlayışına dayandırılması şeklinde ifade edilmektedir (Turkishtime, 2013: 47).

İşletmelerde uzman kişilerin bulunması işletmelerin bilgi ve deneyimlerinde artış göstereceğinden işletmelerin yeteneği olan adaptif yeteneğini pozitif anlamda etkileyeceği düşünülmektedir (Apaydın, 2007: 61). Profesyonellik anlayışı hareketli yapıya sahip olan ve uğraş gerektiren bir süreç olup, bireylerin profesyonel mi, değil

mi, sorularının cevaplarını anlayabilmek için ilgilendiği konuları iş görme yaşamına yönelik olan ölçütleri ne derede yerine getirebilmesi ile ilişkilendirilmektedir (Öner Altıok ve Üstün, 2014: 151).

Küçüksüleymanoğlu (2008: 287-288)'na göre profesyonel davranış ölçütleri ve davranma biçimleri şu şekildedir: Profesyonel davranışın ölçütlerinde; etik olan değerlerin varlığı, fertlerin yetkinliğinin dışında bir çalışma felsefesi ve yaklaşımı olarak görülmektedir. Bu yaklaşım da, işveren ile iş gören arasındaki işlerin etik kurallar çerçevesinde uygunluğunu sağlamaktadır. Netice olarak; yapmakta olduğu iş meslek olarak edinilmiş olup, bu durumdan kazanç sağlayan, duygularıyla hareket etmeyen, ruh halini işine yansıtmadan işin düzgün yapılabilmesi olarak ifade edilmektedir. Profesyonel davranma biçimleri; ileri safhada genel ve düzenli bilgilerin olması, kişisel çıkarlardan ziyade toplumun çıkarlarını göz edilmesi ve son olarak da kendine özgü kabiliyetleri en doğru şekilde kullanarak işini de en doğru şekilde yapan birey olarak tanımlanmaktadır.

Meslek ölçütlerinin getirmiş olduğu nesnellik ve meslek oryantasyonu bu süreci rahatlatmakta, mesleğe yönelimin ülkemizde daha çok babadan oğula aktarımı ile gerçekleşmekte olduğu söylenmektedir. Eğitim olanak ve imkanların artması, sanayileşme ve kentleşme ile birlikte profesyonel mesleklerin sayısında genişleme olması ve bu kişilerin saygınlığı yüksek ve kazançlı, güncel meslekler olarak ortaya çıkarak iş ortamına kendilerini hazırlaması şeklinde ifade edilmektedir (İlhan, 2008: 318).

Aile işletmelerinin mülkiyetçileri, kurumsallaşmanın neticesinde stratejik kararlarda rol alırken operasyonel kararlarda uzmanlardan yararlanmalıdır. Bu sayede işletmenin ve işlerin başında işletme sahibinin olmadığı zamanlarda bile faaliyetlere müdahil olmasına gerek duyulmadan işlerin akışında devam ettiği ortamlar oluşturulmaktadır (Uzun, 2013: 34). Profesyonelleşmeye geçilmesiyle işletmelerde yönetim kurallarına uyulduğu bilinci yerleşmektedir. Bu durum da işletmelerin organizasyon yapısını güçlendirerek kurumsallaşma yolunda önemli adımların arasında yer almaktadır (Wallace, 1995: 228-255).

2.7.2.5. Yetki Devri ve Yetkilendirme

Yetki devri; işletmede bulunan yönetici kişinin herhangi bir durumda kendisine verilmekte olan karar verme olayını, kendisinin talepleri doğrultusunda ve belirli standartlar altında bir altı olan astlara devretme olayı olarak ifade edilmektedir. Bu sırada yöneten kişi hala işin bitiminden sorumlu kişi olarak görülmektedir. Bu durumu astlara vermeyi uygun gördüğü için ve sonuçların daha iyi olacağına inandığı için kendisine mahsus olan bir hakkı geçici bir süreliğine astına devretmesi işlemi olarak görülmektedir. Yetkisini devreden üstün, astlarına karşı sorumluluğu, astında üstlerine karşı hesap verme yönü ortaya çıkmaktadır. Yetkilerin devri durumu hesap verme sorumluluğunu yok edememekte ya da azaltamamaktadır. İşletmeler yönetilirken uygulanacak yöntemler ve amaçların gerçekleşmesinde alınacak kararların sürekli gözden geçirilmesi gerekmektedir (Ak, 2010: 10- 12).

Kurumsallaşmanın gereğinde yöneticiler vazife ve sorumluluk altına aldığı uzman çalışanlara yetki devrini yapma yönünde mecburiyet içerisindedirler. Aile fertleri açısından da bu olay aynı şekilde olmalıdır. Aileden olan fertlere de, aileden olmayan fertler gibi uzmanlık esası ve eğitim seviyesine göre belirlenmiş olan vazife ve sorumluluklar ölçüsünde yetkilendirilmeye olanak sağlanmalıdır. İşe uygun görülmediği halde sırf aileden olması yetki devrinin yapılmasında bağlayıcı unsur değildir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

Yöneten kişilerin vazifelerini yaparken işlerinin bazılarını astlara devretmesi işletmeye hareket yeteneği ve esneklik kazandırmaktadır. Yetki şekliyle iş görenler gelecek neslin yöneticilik yapmasında iş ve işletmeyi daha yakından tanıyarak tecrübe kazanma imkanı elde etmesinde ve iş görenlerin işletmenin mülkiyetçisi gibi benimsenmesinde önem arz etmektedirler (Çakır, 2011: 140- 141).

Yetkilerin devrinde eşgüdüm önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmede gerçekleşen bireysel başarıların dışında her kademenin kendi içerisindeki uyumları da önemli görülmektedir. Böylelikle kararların alt kademelere hangi durumları ve ne kadarını vermesi gerektiğine dair fikir edinilmektedir. Yetki devri yöneticiler tarafından dikkate alınması gerekmektedir. Üst kademeler en önemli stratejik kararları

verme açısından etkili rol oynamaktadır. Yetki devri amaçlara ulaşmada planlı bir faaliyet yapısı olarak görülmektedir (Ak, 2010: 13).

2.7.2.6. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılım

Yönetim kurulunda yer alacak kişilerin seçilmesine yönelik belirlenmiş standartların olması işletmenin uzmanlaşması ve kurumsallaşması için önem arz etmektedir. Bunu gerçekleştirmek içinde etkin bir organizasyon şeklinin oluşturulması farklılaşma olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da örgütsel fonksiyonların parçalara ayrılarak karar verme yetkilerinin en alt kısımlara dağıtılması ve ana işlerin alt işlere bölünmesi şeklinde ifade edilmektedir. Karar vermenin alt yönetici şeklinde oluşturulması dikey, ana işin alt işlere bölünmesi yatay farklılaşma olarak karşımıza çıkmaktadır (Tavşancı, 2009: 22).

Aile işletmelerinin büyüme ve gelişme zamanlarında, işletmelerin piyasadaki pazar payı oranlarının artmakta, ürünlerinin ve çalışan sayısının artmakta olduğu örgüt yapısı ve süreçleri de biçimselleşme ve kurumsallaşmanın içerisinde yer alır. Bu büyüme evrelerinde ise kurucu, profesyonel yöneticileri devreye sokmaktadır (Carlock ve Ward, 2001: 11). Çalışan sayısı arttıkça işletmeler daha çok profesyonel özellik kazanmaktadırlar. Bu profesyonel özellik işletmelerin yönetici davranışları farklılık göstermektedir (Staggenborg, 1988: 590).

İşletmelerde başarının ve rekabet üstünlüğünün yakalanabilmesinde insan unsuru en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler bu başarıyı yakalamada iş görenleriyle uyum yakalayabilecek bir yönetim anlayışını benimsemek durumunda olmalı ve iş birliğini ön planda tutacak şekilde gerçekleştirerek bireylerin motivasyonları artırma yoluna gitmesi ile işletmeninde üretimini ve etkenliğini olumlu yönde etkileyebilecek bir yönetme anlayışına sahip olunmalıdır (Adalıoğlu Ay, Halis 2017: 44).

2.7.2.7. Karar Alma Şekli

Kurumsallaşmaya geçememiş aile işletmelerin en mühim sıkıntısı her çeşit yönetsel kararların tek elden çıkmasıdır. İşletmenin çatısı altında karar mekanizmasının ayırım yapılmadan aileden olan ya da olmayan yöneticiler tarafından

birlik içinde oluşan yapı olarak gösterilmektedir. Kurumsal yönetim anlayışında, adillığın ve şeffaflığın oluşturulması ve yönetim kurulu üyelerine olan yükümlülüklerin farkında olunması, kurumsallaşmanın boyutları arasında düşünülmektedir (Uzun, 2013: 35).

Karar alma faaliyeti, bütün iş ve işleyişler açısından alternatif seçenekler arasından en doğru olanı çabuk bir şekilde seçme süreci olarak tanımlanmaktadır. Aile işletmesinde ailenin fertleri işletmenin süreçlerini çok fazla etkileyebilmektedir. Bu süreçlerden önemli olanı ise karar alma süreci olarak karşımıza çıkmaktadır (Harris, 1994: 158'den Aktaran: Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

Karar almada hızlılık rekabette üstünlük oluşturmada ve takıma motive sağlamada önemli başarı faktörleri arasında yer almaktadır. Karar ile neticelenmeyen her çalışma ve toplantılarda verimsizlik ortaya çıkmaktadır (Leaderscoach, 2013).

Kurumsallaşmayı başaramayan işletmelerde bu süreç planlı olmayıp, otokratik bir anlayış içerisinde gerçekleşmektedir. Oysaki kurumsallaşmanın temelinde karar alımının gerçekleştiği süreçte katılımcı yapı gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

2.7.2.8. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması

İşletmelerde çalışanlara bilgi aktarımının doğru şekilde olması gerekmektedir. Üst kademedeki alt kademeye doğru inen bilgiler yönetimin taleplerini yansıtmakta olup alt kademedeki üst kademeye doğru çıkan bilgi ise işletmenin faaliyet neticelerini içermektedir. Bu şekilde gerçekleşen akışta bilgilerin aktarımının tam olabilmesi için iletişim yönünden eksikliklerin yaşanmaması gerekmektedir. İletişimde etkili olabilmeyi gerçekleştirebilmek için, sistem ve yapılar oluşturularak işin içinde bulunanla bulunmayan fertler arasında fikirlerin ulaşımını sağlayabilmek önemlidir. Bu sebeple işletmeler devamlılık ve çok yönlülüğü gerçekleştirebilmesi açısından etkili bir iletişim yapısını oluşturarak, işlerinde zaman kaybının önüne geçilmesi, standart sapmaları hesap edebilen bir denetim merkezinin oluşturulması gerekmektedir. İletişim yapısının işler bir şekilde kurulması işletmedeki iş görenlerin dışarıdan gelen uzmanlara karşı önceden belirtilen standartlardan dolayı iletişimin daha sağlıklı bir şekilde gelişmesi

beklenilmektedir (Darman (2015) ve Alayoğlu (2003)' den Aktaran: Aylan ve Koç, 2017: 572).

İletişimi iş ortamında oluşturmak için işletmeyi oluşturan bölümlerin kullandığı ve sürekli etkileşim halinde bulunduğu ortak bir bilgi sistemin oluşması, satın almada, üretimde, pazarlamada, muhasebede ve finansta işlerin ivme kazanması yönünde ve denetimin gerçekleşmesi adına çok gereklidir. İletişimin gerçekleşmesi için bir diğer konu da açık kapı politikasının ne derece uygulandığının, işletmede yönetici konumunda bulunan iş görenlerin bu uygulama sayesinde yönetici-çalışan bağlarının belirli ölçülerde güçlenmesini desteklediği n görülmektedir (Uzun, 2013: 36).

Etkin bir iletişime sahip olan işletmeler belirledikleri hedeflere ve amaçlara ulaşmada ve etrafındaki fertlerle uyumlu hareket etmesi de etkili olmaktadır. Bu durumun tersinde ise birey ve örgüt uyumu yakalayamayarak sorunların yaşanması kaçınılmaz olacaktır (Aylan ve Koç, 2017: 573).

2.7.2.9. İç Denetim ve Hesap Verilebilirlik

İç denetim işletmelerde işleyişlerin belirli bir sistem ve süreç oluşumuna katkı sağlamak ve değer vermek amacıyla oluşan bağımlı ve taraflı olmayan güvence ve danışmanlık faaliyeti şeklinde tanımlanmaktadır. İç denetimin kapsamında işletmenin risk yönetimini, i kontrolünü, kurumsal yönetim aşamalarını gözden geçirmek ve gelişimine katkı sağlamak, amaçlarına yönelik disiplinli bir sistemin geliştirerek işletmenin hedeflerine ulaşmanın yolu olarak görülmektedir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma anlamında iç denetim faaliyetlerin faydalanılması, işletmenin ortağı olan aile yeleri ile yönetim kurulunun ve yönetim ile aralarında dengenin oluşturulması, hisse ve menfaatilerin haklarını ve çıkarlarını koruyabilmesi yönünden güvence temin edilmektedir. İç denetim işletmenin ortakları açısından gereksinim duyulan birçok konuyu içine alabilmektedir. Bunlardan bazılarına örnek vermek gerekirse; operasyonel verimlilik, finansal raporlamalarda güvenirlilik, sabotelere karşı önlem alınabilmesi ve araştırma yoluna gidilebilmesi, varlıkların güvence altına almak ve kanunun hükümlerine uygunluk sağlama gibi birçok konu iç denetim konularına girmekte olduğu görülmektedir (Sebilcioğlu vd. ,2013: 46-47).

İşletmelerin çalışma alanlarında günden güne ilerleme göstermesi, işletmenin maddi yapısının da aynı şekilde olmasına sebep olduğu düşünülmektedir. Beraberinde işletmenin muhasebesinde ve finanslarında verilerinde ilerleme göstermesi işlerin karmaşık hale dönüşmesi ile denetimin süreçlerinin öneminin artmasına neden olmaktadır. İç denetim sürecine destek verilmesi ve işletmenin ilerisine dair uzaman görüşlere başvurması adına bağımsız denetiminde yapılması önem teşkil etmektedir. Tüm bu denetimlerin, yönetim kurulunun işletmeye olan sorumluluğunu ve hesap verebilme yetkisini kazandırmakta olduğu düşünülmektedir (Uzun, 2013: 36). İşletmelerin tanınabilmesi ve kurumsallaşma yolunda önemli adımlar atabilmesi için etkili hesap verebilirlik(iç denetim) yapıların oluşturulması gerekmektedir (Mulgan, 2000: 555-573).

İç denetim işletmeye birçok fayda sağlamaktadır. Bu faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Sebilcioğlu vd., 2013: 51- 52):

- Sermaye ve varlıkların korunmasında yönetim kuruluna ve yöneten kişilere güvence teşkil etmektedir.
- Verimliliğin artmasına yönelik tespitlerde bulur ve çözüm yolu üretmektedir.
- İşletmenin performansını değerlendirir ve amaçlarını zedeleyecek unsurları tespitinde bulunmaktadır.
- Kontrol faaliyetleri için fikirler ortaya sunmaktadır.
- Riskleri saptar ve doğru şekilde yönelmesine yol göstermektedir.
- İşleyişlerin kurallara uygunluğunu ölçüp ve güçlendirme yoluna gidilmektedir.
- İşletmenin paydaşları, yönetim kurulu ve yöneten kişiler de olmak üzere tüm iş görenlerin hesap verebilme ve şeffaf olabilme prensiplerinin oluşumuna katkı sağlamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

KONYA İLİ BÜSAN ÖRNEĞİ

Bu bölümde Konya ilindeki BÜSAN Özel Sanayi Sitesinde bulunan aile işletmelerinde gerçekleştirilen kurumsallaşma ölçütlerine dayalı bir araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Metodolojisi

Bu bölümde ilkönce araştırmanın probleminin ana değişkenini oluşturulan kurumsallaşma ölçütlerine ilişkin kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu aşamada uluslararası ve ulusal literatür taranarak konuyla ilgili bir kuramsal ve kavramsal yapı oluşturulmuş, daha sonrada araştırmanın amaçları, alt problemleri ve hipotezleri oluşturulmuş ve sunulmuştur. Bu bölümün ikinci aşamasında ise araştırma amaçlarıyla ilişkili bir şekilde araştırma metodolojisine açıklık getirilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın evren-örnekleme, ölçme araçları ve veri analiz teknikleri sistematik bir yaklaşımla belirlenmiş ve sunulmuştur. Tezin metodolojisiyle ilişkili bir şekilde ulaşılan bulgular, tablolar, istatistiksel sonuçlar ve açıklamalar şeklinde sunulmuştur.

3.1.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Araştırmanın Önemi

Bu bölümde öncelikle araştırmanın kavramsal modeline ilişkin açıklamalara, sonrasında araştırmanın yapılmasındaki öneme yer verilmiştir.

3.1.1.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Model, bir sistemin temsilcisidir. Modeller, temsil ettikleri sisteme oranla daha yalın olurlar. Model, “ideal” bir ortamın temsilcisi olup, yalnızca “önemli” görülen değişkenleri içine alacak şekilde, gerçek durumun özetlenmiş halidir. Araştırma modeli, araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir. Bu koşulların düzenlenmesinde iki temel yaklaşım vardır. Bunlar tarama modelleri ve deneme modelleridir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey

vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2000: 76-77).

KOBİ bazındaki aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma nicel verilere dayalı genel tarama modelinde ve ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. *Genel tarama modelleri*, çok sayıda elemandan oluşan bir evrenden, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama modelleridir. *İlişkisel tarama modelleri*, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2000:79). *İlişkisel tarama modelleri*, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Bu model ilişkisel bir çözümlenmeye olanak verecek şekilde yapılmak zorundadır (Karasar, 2000: 81).

3.1.1.2. Araştırmanın Önemi

Küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin çoğu aile işletmesi olarak kurulmaktadır. Kurulan bu aile işletmelerinin 2. ve 3. nesillere aktarımı %20 ile %30'lar arasında seyredebilmektedir. Bu istatistiksel sonuç kurumsallaşma ile alakalı bir sorunu ortaya koymaktadır. Bu durumun nedeni ise işi kuranların bir süre sonra uzman yöneticilere kısmen ya da yönetimin tamamını yakınlarına devredilirken kurumsallaşmanın göz ardı edilmesinden dolayı meydana gelmektedir. Oysaki aile işletmelerinin büyümesi ve varlığını sürekli kılması için kurumsallaşma, mecburi bir süreç olarak görülmektedir. Kurumsallaşmanın olmaması durumunda ise, ikinci kuşağın ömürleri işletmenin ömrüne denk düştüğü gözlenilmektedir. Ülkemizdeki aile işletmelerinin ikinci kuşakta dağılımlar meydana gelebilmekte ve bunların %2'lik bir kısmı üçüncü kuşağa aktarımı gerçekleşmektedir. (Erdağ, 2014).

Araştırma, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin incelenmesi, etkili faktörlerin belirlenmesi ve kurumsallaşma yolunda işletmelere öneriler sunması açısından önem arz etmektedir.

3.1.1.3. Araştırmanın Amaçları ve Hipotezleri

Bu bölümün ilk kısmında araştırma amaçlarına sonrasında kurulan hipotezlere ve dayandırılan nedenlere yer verilecektir.

3.1.1.3.1. Araştırmanın Amaçları

Araştırmanın amacı; KOBİ bazındaki aile işletmelerin kurumsallaşma düzeyini belirlemektir. Araştırmanın alt amaçları aşağıda sıralanmıştır.

1. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletme faaliyet süresi arasında fark var mıdır?
2. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletme yasal statüsü arasında fark var mıdır?
3. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletme mülkiyet türü arasında fark var mıdır?
4. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletme çalışan sayısı arasında fark var mıdır?
5. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletme yıllık ciro arasında fark var mıdır?
6. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile işletme yıllık mali bilanço arasında fark var mıdır?
7. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi alt boyutları ile işletme faaliyet süresi arasında fark var mıdır?
8. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi alt boyutları ile işletme yasal statüsü arasında fark var mıdır?
9. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi alt boyutları ile işletme mülkiyet türü arasında fark var mıdır?
10. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi alt boyutları ile işletme çalışan sayısı arasında fark var mıdır?
11. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi alt boyutları ile işletme yıllık ciro arasında fark var mıdır?
12. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi alt boyutları ile işletme yıllık mali bilanço arasında fark var mıdır?

3.1.1.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

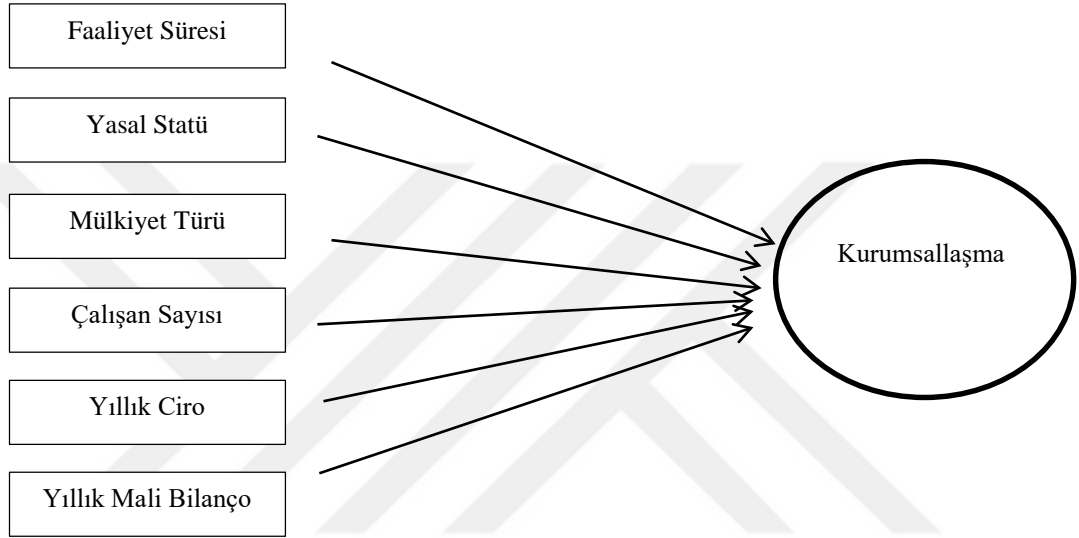
- H₁: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre kurumsallaşma düzeyleri farklıdır.
H₂: İşletmelerin yasal statülerine göre kurumsallaşma düzeyleri farklıdır.
H₃: İşletmelerin mülkiyet türlerine göre kurumsallaşma düzeyleri farklıdır.
H₄: İşletmelerin çalışan sayılarına göre kurumsallaşma düzeyleri farklıdır.
H₅: İşletmelerin yıllık cirolarına göre kurumsallaşma düzeyleri farklıdır.
H₆: İşletmelerin yıllık mali bilançolarına göre kurumsallaşma düzeyleri farklıdır.

Araştırma ile ilgili 6 hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezlerin kurulmasında aşağıdaki çalışmalardan yararlanılmıştır.

Tablo 10. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesinde Yararlanılan Kaynaklar

	İlgili Literatür
Hipotez 1	Stafford vd., 1999
Hipotez 2	Türk Ticaret Kanunu
Hipotez 3	Gersick vd., 1997; Miller,1998
Hipotez 4	Carlok ve Ward, 2001; Staggenborg, 1998
Hipotez 5	Bodie ve Merton, 1999; Porter, 2000
Hipotez 6	Bodie ve Merton, 1999; Porter, 2000

Şekil 3. Araştırma Modeli



3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Büsan Sanayi Sitesinde, Büsan Yönetiminden elde edilen bilgilere göre 862 işyeri olup, 742 firma bulunmaktadır. Anket öncesi bir ön görüşme yapılmıştır. Bu görüşme sonucunda araştırmamızın kapsamına girebilecek 200 firmanın yer aldığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamına girmeyen firmaların durumları ise; firmanın yıllık ciro bazında 40.000.000TL'nin üstü olan, firmaların ve kamu kurum kuruluşlarının hissesinin %25'inden fazlasına sahip olduğunu söyleyen, aile işletmesi olmadıklarını belirten, firmasının faaliyetlerine son veren (kapanan) ve son olarak da ankete katılmak istemeyen katılımcılarımız araştırmamızın dışında tutulmaktadır.

Toplamda 162 işletmeye anket yapılmıştır. Yapılan bu anketlerin içerisinde ise geçersiz olan 10 adet anket araştırmamızın kapsamına girmemiştir.

Ana kütlemin tamamına ulaşmak uzun zaman ve yüksek maliyet gerektirdiğinden, çalışma ana kütlemin temsil edecek bir örneklem üzerinden yürütülmüştür. Örnek kütlemin belirlenmesinde Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 50) tarafından hazırlanan, belirli bir ana kütlemin temsil edecek olası örnek kütle rakamları tablosu referans alınmıştır. Bu

bağlamda 500 kişilik bir ana kütle için; $\pm 0,10$ örnekleme hatası; $p=0,05$ (ana kütledeki X'in gözlenme oranı) ve $q=0,05$ (ana kütledeki X'in gözlenmeme oranı) olmak kaydıyla belirlenen örnek kütle sayısı 81'dir. Veri toplama sürecinde değerlendirmeye uygun 152 anket elde edilmiştir. Bu bilgiler ışığında örneklemin ana kütleyle temsil gücünün olduğu söylenebilir. Araştırmada örnekleme dahil edilecek katılımcıların belirlenmesinde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme çok miktarda veriye hızlı bir şekilde ulaşmaya imkan sağladığı için sıklıkla tercih edilen bir yöntemdir.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma;

- Yalnızca Konya ilinde ve Büsan Sanayi Sitesindeki KOBİ'ler üzerinde uygulanmış olmasıyla,
- Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarıyla,
- Verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlerle,
- Araştırmanın 2018 Mart-Nisan-Mayıs-Haziran dönemlerinde gerçekleşmiş olduğundan dolayı KOBİ'nin 2012 yılındaki tanımlamaları esas alınarak yapılması ile sınırlıdır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Veriler toplanırken, KOBİ bazındaki aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini belirlemek için anketin ilk bölümünde "Kurumsallaşma Ölçeği" ikinci bölümde ise işletmelerin tanımlayıcı bilgilerine yönelik sorular kullanılmıştır.

Kurumsallaşma ölçeği; Aylan ve Koç (2017) tarafından geliştirilmiş, geçerlilik güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek 5'li likert ile hazırlanmış olup ifadeler; "Kesinlikle katılmıyorum" (1), "Katılmıyorum" (2), "Ne katılıyorum ne katılmıyorum" (3), "Katılıyorum" (4), "Kesinlikle katılıyorum" (5) şeklindedir. Araştırmada kullanılan ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Veri toplama aracının güvenilirliğinin belirlenmesinde iç tutarlılık metodundan yararlanılmıştır. Bu metotta ölçekteki maddeler arası ilişkinin derecesini gösteren Cronbach alfa (α) değeri hesaplanarak, yorumlanmaktadır. Cronbach alfa (α)'nın pozitif değeri 0-1 arasında değişir ve 1'e yaklaştıkça güvenilirlik düzeyi de yükselir. Ölçeğin Cronbach alfa katsayısının 0,70'e eşit veya daha büyük olması ölçeğin güvenilir olduğunun bir göstergesidir (Çağlıyan, 2009).

Tablo 11. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek/ Boyut	Orijinal Madde Sayısı	Çalışmada Kullanılan Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Kurumsallaşma	48	26	0,868
İşletme Anayasası	3	3	0,893
Profesyonelleşme	7	6*	0,925
Formel Örgüt Yapısı	7	7	0,960
Yetki Devri ve Yetkilendirme	5	3**	0,796
Stratejik Planlama Süreci***	7	-	-
Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	4	4	0,857
Karar Alma Şekli	3	3	0,799
Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması***	7	-	-
İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik)***	5	-	-

Tabloda görülüşü gibi ölçeğin alpha değeri 0,868 olup ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeği oluşturan her bir boyutu içinde alpha değeri 0,70'ten büyüktür.

3.5. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma verilerini toplamak amacıyla seçilen işletmelere ölçekler dağıtılmış, “Kurumsallaşma Ölçeği” ve demografik ve tanımlayıcı sorular ile birlikte uygulanmıştır. Uygulamadan önce ölçeklerle ve uygulamayla ilgili bilgi verilmiştir. Uygulamada herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır.

Araştırmada, veriler toplandıktan sonra bilgisayar ortamına aktarılmıştır. SPSS 24.0 İstatistik programından yararlanılarak verilerin analizi yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler, sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma ile hesaplanmıştır.

3.5.1. Faktör Analizi

Ölçeğe ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda; ölçekte yer alan Profesyonelleşme boyutundaki 1 madde, Yetki Devri ve Yetkilendirme boyutundaki iki madde, Stratejik Planlama Süreci boyutundaki 7 madde, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması boyutundaki 7 madde, İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik) boyutundaki 5 madde madde toplam korelasyon değerlerinin düşük olması ve ölçeğin güvenilirliğini düşürmesi nedeni ile ölçekten çıkarılmıştır. Dolayısıyla ölçeğin geçerlilik analizi toplam 26 madde üzerinden yürütülmüştür.

* Boyuttaki maddelerden bir tanesi madde toplam korelasyon değerinin düşük olması ve ölçeğin güvenilirliğini düşürmesi nedeni ile ölçekten çıkarılmıştır.

** Boyuttaki maddelerden iki tanesi madde toplam korelasyon değerinin düşük olması ve ölçeğin güvenilirliğini düşürmesi nedeni ile ölçekten çıkarılmıştır.

*** Boyuttaki maddelerin tamamı madde toplam korelasyon değerlerinin düşük olması ve ölçeğin güvenilirliğini düşürmesi nedeni ile ölçekten çıkarılmıştır.

Araştırma modelinin yapısal geçerliliğini incelemek için ölçek üzerinde varimax rotasyonlu asal bileşen faktör analizi yürütülmüştür. Aşağıdaki Tabloda ölçekteki her bir boyuta ilişkin Cronbach Alpha (α) değerleri ve her bir boyutun açıkladığı Varyans (variance explained) ve özdeğerler yer almaktadır. Ayrıca her bir boyutu ölçen maddelere ait faktör yükleri ve diğer değerler de gösterilmiştir. Faktör analizinde ölçek için faktör yüklerinin hesaplanmasında maksimum olabilirlik (maximum likelihood) tahmin yöntemi ve Varimax Döndürme Tekniği uygulanmış, özdeğerleri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmış, faktör yüklerinin ise 0,50'den büyük olması koşulu aranmıştır. Örnek büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu test eden KMO değerleri ve verilerin faktör analizine uygunluğunu test eden Bartlett Sphericity Chi-Square Testi değerleri hesaplanmıştır. KMO değerinin 0,60'dan büyük olması ve Chi-Square değerinin ise anlamlı çıkması koşulu aranmıştır. Güvenirlilik analizleri için ise Cronbach Alpha değerlerinin 0,70'e eşit ya da 0,70'den büyük olması şartı aranmıştır.

Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem ölçüm yeterliliği 0,822 çıkmıştır. Bu da veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir (Kalaycı ve diğerleri, 2010: 322; Karagöz, 2016: 884). Bartlett Sphericity testi değeri 3705,912 ($p < .001$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 12. Kurumsallaşma Ölçeğinde Yer alan İfadeler ve İlgili Faktör Yükleri

	Faktör	Faktör Yükleri
Faktör 1: İşletme Anayasası	1. İşletmemizde iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir işletme anayasası vardır.	0,709
	2. İşletme anayasası, işletmede görev yapan tüm personel için geçerlidir.	0,830
	3. İşletme anayasasına işletme sahibi aile üyesi olsun veya olmasın tüm personel uymakla yükümlüdür.	0,779
	Açıklanan Varyans (%)	9,619
	Özdeğer	1,572
	Cronbach Alpha	0,893
Faktör 2: Profesyonelleşme	5. İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.	0,806
	6. İşletmemize personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi.	0,832
	7. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	0,640
	8. İşletmemizde çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	0,696
	9. İşletmemizde personele yönelik performans ölçümü ve değerlendirme yapılmaktadır.	0,665
	10. İşletmemizde tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.	0,727
	Açıklanan Varyans (%)	15,834
	Özdeğer	3,462
	Cronbach Alpha	0,925
Faktör 3: Formel Örgüt Yapısı	11. İşletmemizde bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.	0,751
	12. İşletmemizde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	0,910
	13. İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	0,791
	14. İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	0,848
	15. İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	0,871
	16. İşletmemizde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.	0,848

	17. İşletmemizde yazılı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi mevcuttur.	0,833
	Açıklanan Varyans (%)	24,323
	Özdeğer	10,349
	Cronbach Alpha	0,960
Faktör 4: Yetki Devri ve	18. İşletmemizde gerektiğinde astlara yeterlilikleri oranında yetki devri yapılmaktadır.	0,593
	19. İşletmemizde çalışanlar görevlerini yapabilmek için sık sık üstlerinden izin almak zorunda değildir.	0,831
	20. İşletmemizde astlara verilen sorumluluklar ile yetkiler birbirine denktir.	0,866
	Açıklanan Varyans (%)	7,969
	Özdeğer	1,189
	Cronbach Alpha	0,796
Faktör 5: Yönetim ve Anlayışı	30. İşletmemizde çalışanlar işletmenin örgütsel hedeflerini açıkça bilirler.	0,745
	31. İşletmemizde demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.	0,831
	32. İşletmemizde tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.	0,757
	33. İşletmenin genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.	0,976
	Açıklanan Varyans (%)	11,237
	Özdeğer	2,109
	Cronbach Alpha	0,857
Faktör 6: Karar Alma	34. İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.	0,730
	35. İşletmemizde stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşleri alınır.	0,794
	36. İşletmemizde kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır.	0,755
	Açıklanan Varyans (%)	8,111
	Özdeğer	1,273
	Cronbach Alpha	0,799
	Açıklanan Toplam Varyans (%)	77,093

N=152; KMO=0,822; Bartlett Sph. Testi, Chi-Square=3705,912, p<0,001; Faktör Yükleri \geq 0,50

Yapılan faktör analizi sonucunda toplam 6 boyut ve 26 maddeden oluşan Tablo 12'deki yapıya ulaşılmıştır. Boyutlar ölçeğin alındığı yazar olan Aylan ve Koç'a (2017) benzer şekilde isimlendirilmiştir. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans değeri %77,093'tür. Her bir boyutun özdeğeri 1'den büyük olup boyutların açıkladığı varyans değerleri %8,111 ile %24,323 arasında değişmekte olup her bir boyutun cronbach alpha değeri 0,70'ten büyüktür. Bu bağlamda ölçeğin yapısal olarak geçerli bir ölçek olduğu ve araştırmada işletmelerin kurumsallaşmasını ölçmek amacıyla kullanılabileceği görülmektedir.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde verilerin analizi ile gerçekleştirilen bulgulara yer verilecektir.

3.6.1. Katılımcıların Demografik ve Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulguların Dağılımı

Araştırmaya katılan işletmeler ve işletme sahiplerinin demografik ve tanımlayıcı özelliklerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, sektör, faaliyet süresi vs.) yönelik bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 13. Araştırmaya Katılan İşletme Sahiplerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	145	95,4
Kadın	7	4,6
Toplam	152	100,0

Tablo 13 incelendiğinde araştırmaya katılan işletme sahiplerinin %95,4'ü erkek iken, %4,6'sı kadındır.

Tablo 14. Araştırmaya Katılan İşletme Sahiplerinin Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	N	%
Evli	115	75,7
Bekar	37	24,3
Toplam	152	100,0

Araştırmaya katılan işletme sahiplerinin %75,7'si evli, %24,3'ü bekar olarak saptanmıştır.

Tablo 15. Araştırmaya Katılan İşletme Sahiplerinin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	N	%
30-39 yaş	80	52,6
40-49 yaş	36	23,7
50-59 yaş	30	19,7
60 yaş ve st	6	3,9
Toplam	152	100,0

Tablo 15'e göre araştırmaya katılan işletme sahiplerinin %52,6'sı 30-39 yaş aralığında iken, %3,9'u 60 ve üzeri yaşa sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş aralığının 30'dan başlayarak alınması tecrübe ve deneyim açısından yeterli bir alt sınır olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 16. Araştırmaya Katılan İşletme Sahiplerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	N	%
İlkokul	11	7,2
Ortaokul	26	17,1
Lise	54	35,5
nlisans	18	11,8
Lisans	35	23,0
Yükseklisans	8	5,3
Toplam	152	100,0

Tablo 16 incelendiğinde araştırmaya katılan işletme sahiplerinin %35,5'i lise mezunu, %5,3' yüksek lisans mezunu olarak bulunmuştur.

Tablo 17. Araştırmaya Katılan İşletme Sahiplerinin Mesleki Deneyime Göre Dağılımı

Mesleki Deneyim	N	%
0-19 yıl	88	57,9
20-39 yıl	54	35,5
40 ve üstü yıl	10	6,6
Toplam	152	100,0

Araştırma sonuçlarına bakıldığında işletme sahiplerinin %57,9'u 0-19 yıl, %6,6'sı ise 40 ve üzeri yıl mesleki deneyime sahiptir.

Tablo 18. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Süresine Göre Dağılımı

İşletmelerin Faaliyet Süresi	N	%
0-19 yıl	78	51,3
20-39 yıl	53	34,9
40 ve üstü yıl	21	13,8
Toplam	152	100,0

Tablo 18'e göre araştırmaya katılan işletmelerin %51,3'ü 0-19 yıldır, %34,9'u 20-39 yıldır ve %13,8'i 40 ve üzeri yıldır faaliyet göstermektedir.

Tablo 19. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yasal Statüsüne Göre Dağılımı

Yasal Statü	N	%
Kollektif Şirket	4	2,6
Komandit Şirket	3	2,0
Anonim Şirket	23	15,1
Limited Şirket	76	50,0
Şahıs	46	30,3
Toplam	152	100,0

Tablo 19 incelendiğinde işletmelerin %50'si limited şirket, %30,3'ü şahıs, %15,1'i anonim şirket, %2,6'sı kollektif ve %2'si komandit şirket statüsü şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 20. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	N	%
Gıda	17	11,2
İnşaat	17	11,2
Makine İmalatı	12	7,9
Endüstri Ürünleri	13	8,6
Metal	7	4,6
Tarım Makinaları	2	1,3
Elektronik	16	10,5
Hidrolik	1	0,7
Kalıp	4	2,6
Otomotiv	12	7,9
Pompa	1	0,7
Sağlık	2	1,3
Hırdavat	19	12,5
Demir çelik	1	0,7
Restaurant	8	5,3
Oto Bakım	2	1,3
Mobilya	1	0,7
Market	9	5,9
Cafe	4	2,6
Plastik	4	2,6
Toplam	152	100,0

Tablo 20'ye göre işletmelerin %11,2'si inşaat, %12,5'u hırdavat, %11,2'si gıda ve diğer makine imalatı, endüstri ürünleri, elektronik ve otomotiv sektörlerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 21. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Aile İşletmesi Olma Duruma Göre Dağılımı

Aile İşletmesi	N	%
Evvet	152	100,0
Hayır	0	0,0
Toplam	152	100,0

Araştırma sonucuna göre işletmelerin tamamının aile şirketi olduğu saptanmıştır.

Tablo 22. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Mülkiyet Türüne Göre Dağılımı

Mülkiyet Türü	N	%
Kurucu Yönetimi	58	38,2
Kardeş Ortaklığı	64	42,1
Kuzen Ortaklığı	18	11,8
Aile üyesi ve Profesyoneller Ortaklığı	12	7,9
Toplam	152	100,0

Tablo 22'ye göre işletmelerin %42,1'inin kardeş ortaklığı, %38,2'sinin kurucu yönetimi, %11,8'inin kuzen ortaklığı ve %7,9'unun aile üyesi ve profesyoneller ortaklığı mülkiyet türünde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 23. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalıştırdıkları İşçi Sayısına Göre Dağılımı

İşletmede Çalışan Kişi Sayısı	N	%
0-9 kişi	85	55,9
10-49 kişi	58	38,2
50-249 kişi	9	5,9
Toplam	152	100,0

Tablo 23 incelendiğinde işletmelerin %55,9'unun 0-9 kişi, %38,2'sinin 10-49 kişi ve %5,9'unun 50-249 kişi çalıştırdığı bulunmuştur.

Tablo 24. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yıllık Cirosuna Göre Dağılımı

Yıllık Ciro	N	%
0-1.000.000TL	68	44,7
1.000.000-8.000.000TL	42	27,6
8.000.000-40.000.000TL	42	27,6
Toplam	152	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin %44,7'sinin yıllık cirosu 0-1.000.000 TL, %27,6'sının 1.000.000-8.000.000 TL ve 8.000.000-40.000.000 TL olarak tespit edilmiştir.

Tablo 25. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yıllık Mali Bilançosuna Göre Dağılımı

Yıllık Mali Bilanço	N	%
0-1.000.000TL	68	44,7
1.000.000-8.000.000TL	42	27,6
8.000.000-40.000.000TL	42	27,6
Toplam	152	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin %44,7'sinin yıllık mali bilançosu 0-1.000.000 TL, %27,6'sının 1.000.000-8.000.000 TL ve 8.000.000-40.000.000 TL olarak tespit edilmiştir.

Tablo 26. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kamu Kurum ve Kuruluşları Hissesinde %25'inden Fazlasına Sahip Olma Duruma Göre Dağılımı

Aile İşletmesi	N	%
Hayır	152	100,0
Evet	0	0,0
Toplam	152	100,0

Araştırma sonucuna göre işletmelerin tamamının işletmelerin kamu kurum ve kuruluşları hissesinin %25 hissesinden fazlasına sahip olmadığı saptanmıştır.

3.6.2. Kurumsallaşma Ölçeğine İlişkin Bulguların Dağılımı

3.6.2.1. Kurumsallaşma Ölçeği Puan Dağılımı

Katılımcıların kurumsallaşma ölçeği ifadelerine katılım yüzdeleri aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 27. Katılımcıların Ölçek İfadelerine İlişkin Değerlendirmeleri

	Faktör	Ort.	Std. Sap
Faktör 1: İşletme Anayasası	1. İşletmemizde iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir işletme anayasası vardır.	3,42	1,23
	2. İşletme anayasası, işletmede görev yapan tüm personel için geçerlidir.	3,43	1,28
	3. İşletme anayasasına işletme sahibi aile üyesi olsun veya olmasın tüm personel uymakla yükümlüdür.	3,41	1,22
	Faktör 1 Toplam	3,42	1,13
Faktör 2: Profesyonelleşme	5. İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.	3,26	0,97
	6. İşletmemize personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi.	3,47	1,00
	7. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	3,33	1,13
	8. İşletmemizde çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	3,47	1,17
	9. İşletmemizde personele yönelik performans ölçümü ve değerlendirme yapılmaktadır.	3,14	1,01
	10. İşletmemizde tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.	3,39	1,20
Faktör 2 Toplam	3,34	0,91	
Faktör 3: Formel Örgüt Yapısı	11. İşletmemizde bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.	3,08	1,00
	12. İşletmemizde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	3,13	1,07
	13. İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	3,17	1,11
	14. İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	3,02	1,13
	15. İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	3,08	1,21
	16. İşletmemizde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.	3,11	1,14
	17. İşletmemizde yazılı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi mevcuttur.	3,22	1,13
Faktör 3 Toplam	3,12	1,00	
Faktör 4: Yetki Devri ve Yetkilendir	18. İşletmemizde gerektiğinde astlara yeterlilikleri oranında yetki devri yapılmaktadır.	3,38	0,85
	19. İşletmemizde çalışanlar görevlerini yapabilmek için sık sık üstlerinden izin almak zorunda değildir.	3,18	1,14
	20. İşletmemizde astlara verilen sorumluluklar ile yetkiler birbirine denktir.	2,82	1,07

	Faktör 4 Toplam	3,13	0,86
5: Faktör Yönetim Anlayışı ve Yönetime	30. İşletmemizde çalışanlar işletmenin örgütsel hedeflerini açıkça bilirler.	2,80	0,98
	31. İşletmemizde demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.	2,94	1,11
	32. İşletmemizde tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.	2,72	1,03
	33. İşletmenin genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.	2,78	0,84
	Faktör 6 Toplam	2,81	0,82
6: Faktör Karar Alma Şekli	34. İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.	3,78	0,87
	35. İşletmemizde stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşleri alınır.	3,70	1,04
	36. İşletmemizde kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır.	3,30	0,85
	Faktör 7 Toplam	3,59	0,73
	Genel Toplam	2,98	0,50

Notlar: (i) n=152, (ii) ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2=353,933$; $p<0,001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 27 incelendiğinde katılımcıların kurumsallaşma düzeyine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının 2,86 ile 3,60 arasında değiştiği görülmektedir. Katılımcıların en çok katıldığı ilk üç maddenin “İşletmemizde tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.”(3,60±1,09), “İşletmemizde planlar yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülür.” (3,51±0,96), “. İşletmemizde çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.” (3,48±21,09) maddelerinin olduğu görülmektedir. En az katıldığı ilk üç maddenin ise “İşletme ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılır.”(2,86±1,26), “İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.” (3,03±1,13), “İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.” (3,05±1,24) ve “İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs) karşı her konuda açıklayıcıdır.” (3,05±1,26) maddelerinin olduğu görülmektedir.

3.6.2.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Değerlendirmeler

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlere ilişkin değerlendirme çalışmanın bu başlığı altında verilecektir. İlk değerlendirilecek hipotez araştırma kapsamındaki işletmelerin faaliyet sürelerine göre kurumsallaşma düzeylerinde bir farklılık olduğunu öne sürmektedir. Analiz sonuçları aşağıda Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28. İşletmelerin Faaliyet sürelerine Göre Kurumsallaşma Düzeyi

	0-19 yıl (n=78)		20-39 yıl (n=53)		40 yıl ve üstü (n=21)		Anova Testi Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
İşletme Anayasası	3,04	1,07	3,67	1,13	4,22	0,69	12,722	<0,001
Profesyonelleşme	2,97	0,84	3,62	0,80	4,04	0,79	18,781	<0,001
Formel Örgüt Yapısı	2,65	0,79	3,53	0,91	3,81	1,11	23,43	<0,001
Yetki Devri-Yetkilendirme	3,23	0,90	2,96	0,81	3,17	0,82	1,524	0,221
Yönetime Katılma	2,81	0,80	2,86	0,90	2,69	0,72	0,312	0,733
Karar Alma Şekli	3,62	0,74	3,52	0,69	3,68	0,79	0,492	0,612
Kurumsallaşma Toplam	2,75	0,43	3,15	0,46	3,39	0,41	23,632	<0,001

Notlar: (i) n=152, (ii) ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Parantez içindeki rakamlar gruptaki örnek sayısını göstermektedir.(iv) Scheffé testine göre bütün gruplar için farklılık 40 ve üstü grubundan kaynaklanmaktadır.

Tablo 28 incelendiğinde; İşletme Anayasası, Profesyonelleşme ve Formel Örgüt Yapısı boyutları için ve Kurumsallaşma ölçeği genel toplamı için faaliyet sürelerine göre oluşan gruplarda Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu durum “ İşletmelerin faaliyet sürelerine göre kurumsallaşma düzeyleri farklıdır” şeklindeki -1- numaralı hipotezi desteklemektedir. Scheffé testine göre bütün gruplar için farklılık 40 ve üstü grubundan kaynaklanmaktadır. Bu durum 40 yıl ve daha fazla süredir çalışan işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Değerlendirilecek ikinci hipotez araştırma kapsamındaki işletmelerin yasal statülerine göre kurumsallaşma düzeylerinde bir farklılık olduğunu öne sürmektedir. Analiz sonuçları aşağıda Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29. İşletmelerin Yasal Statülerine Göre Kurumsallaşma Düzeyi

	Kollektif ve komandit (n=7)		Anonim (n=23)		Limited (n=76)		Şahıs (n=46)		Anova Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
İşletme Anayasası	3,29	1,21	4,46	0,58	3,59	1,02	2,64	0,98	15,151	<0,001
Profesyonelleşme	3,29	0,93	4,09	0,78	3,49	0,83	2,74	0,73	13,338	<0,001
Formel Örgüt Yapısı	2,43	0,97	3,88	0,95	3,27	0,88	2,59	0,90	9,589	<0,001
Yetki Devri-Yetkilendirme	3,24	0,98	3,03	0,86	3,10	0,85	3,21	0,89	0,302	0,876
Yönetime Katılma	3,21	0,39	2,83	0,80	2,82	0,83	2,72	0,86	0,643	0,633
Karar Alma Şekli	3,81	0,47	3,46	0,83	3,62	0,71	3,57	0,73	0,43	0,787
Kurumsallaşma Toplam	2,88	0,52	3,43	0,39	3,07	0,43	2,62	0,42	15,74	<0,001

Notlar: (i) n=152, (ii) ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Parantez içindeki rakamlar gruptaki örnek sayısını göstermektedir. Scheffé testine göre bütün gruplar için farklılık şahıs şirketleri grubundan kaynaklanmaktadır.

Tablo 29 incelendiğinde; İşletme Anayasası, Profesyonelleşme ve Formel Örgüt Yapısı boyutları için ve Kurumsallaşma ölçeği genel toplamı için yasal statülerine göre oluşan gruplarda Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu durum “İşletmelerin yasal statülerine göre kurumsallaşma düzeyleri farklıdır” şeklindeki -2- numaralı hipotezi desteklemektedir. Scheffe testine göre bütün gruplar için farklılık şahıs şirketlerinden kaynaklanmakla birlikte Anonim ve limited şirketlerin kurumsallaşma düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Değerlendirilecek üçüncü hipotez araştırma kapsamındaki işletmelerin mülkiyet türlerine göre kurumsallaşma düzeylerinde bir farklılık olduğunu öne sürmektedir. Analiz sonuçları aşağıda Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 30. İşletmelerin Mülkiyet Türlerine Göre Kurumsallaşma Düzeyi

	Kurucu Yönetimi (n=58)		Kardeş Ortaklığı (n=64)		Kuzen Ortaklığı (n=18)		Aile üyesi ve Profesyoneller Ortaklığı (n=12)		Anova Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
İşletme Anayasası	2,84	1,00	3,48	1,10	4,28	0,57	4,61	0,63	17,347	<0,001
Profesyonelleşme	2,89	0,76	3,28	0,77	4,44	0,55	4,24	0,78	25,903	<0,001
Formel Örgüt Yapısı	2,61	0,78	3,02	0,87	4,06	0,56	4,68	0,46	33,526	<0,001
Yetki Devri- Yetkilendirme	3,26	0,90	3,09	0,85	2,87	0,77	3,06	0,89	1,038	0,377
Yönetime Katılma	2,82	0,84	2,87	0,84	2,79	0,80	2,48	0,69	0,769	0,513
Karar Alma Şekli	3,72	0,68	3,53	0,72	3,43	0,85	3,53	0,73	1,164	0,326
Kurumsallaşma Toplam	2,72	0,42	2,96	0,42	3,50	0,31	3,61	0,30	28,098	<0,001

Notlar: (i) n=152, (ii) ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Parantez içindeki rakamlar gruptaki örnek sayısını göstermektedir. Scheffe testine göre bütün gruplar için farklılık **Aile üyesi ve Profesyoneller Ortaklık** grubundan kaynaklanmaktadır.

Tablo 30 incelendiğinde; İşletme Anayasası, Profesyonelleşme ve Formel Örgüt Yapısı boyutları için ve Kurumsallaşma ölçeği genel toplamı için mülkiyet türlerine göre oluşan gruplarda Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu durum “İşletmelerin mülkiyet türlerine göre kurumsallaşma düzeyleri farklıdır” şeklindeki -3- numaralı hipotezi desteklemektedir. Scheffe testine göre bütün gruplar için aile üyesi ve profesyonel ortaklıklar grubundan kaynaklanmaktadır. Tablodaki sonuçlara göre profesyonel olarak çalışan işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin diğerlerine göre yüksek olduğu söylenebilir.

Değerlendirilecek dördüncü hipotez araştırma kapsamındaki işletmelerin çalışan sayılarına göre kurumsallaşma düzeylerinde bir farklılık olduğunu öne sürmektedir. Analiz sonuçları aşağıda Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31. İşletmelerin Çalışan Sayılarına göre Göre Kurumsallaşma Düzeyi

	0-9 kişi (n=85)		10-49 kişi (n=58)		50-249 kişi (n=9)		Anova Testi Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
İşletme Anayasası	2,97	1,08	3,93	0,95	4,44	0,53	20,505	<0,001
Profesyonelleşme	2,98	0,80	3,68	0,81	4,63	0,45	26,584	<0,001
Formel Örgüt Yapısı	2,62	0,83	3,68	0,81	4,14	0,90	36,042	<0,001
Yetki Devri-Yetkilendirme	3,24	0,90	2,99	0,79	2,93	0,91	1,661	0,194
Yönetime Katılma	2,86	0,84	2,75	0,81	2,81	0,75	0,308	0,736
Karar Alma Şekli	3,64	0,74	3,60	0,66	3,04	0,89	2,883	0,059
Kurumsallaşma Toplam	2,75	0,43	3,23	0,43	3,53	0,32	30,526	<0,001

Notlar: (i) n=152, (ii) ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Parantez içindeki rakamlar gruptaki örnek sayısını göstermektedir. Scheffe testine göre bütün gruplar için farklılık 0-9 kişi grubundan kaynaklanmaktadır.

Tablo 31 incelendiğinde; İşletme Anayasası, Profesyonelleşme ve Formel Örgüt Yapısı boyutları için ve Kurumsallaşma ölçeği genel toplamı için çalışan sayılarına göre oluşan gruplarda Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu durum “İşletmelerin çalışan sayılarına göre kurumsallaşma düzeyleri farklıdır” şeklindeki -4- numaralı hipotezi desteklemektedir. Scheffe testine göre bütün gruplar için farklılık 0-9 arasında çalışan olan işletmelerden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla çalışan sayısı az olan işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin daha düşük olduğu ileri sürülebilir.

Değerlendirilecek beşinci hipotez araştırma kapsamındaki işletmelerin yıllık cirolarına göre kurumsallaşma düzeylerinde bir farklılık olduğunu öne sürmektedir. Analiz sonuçları aşağıda Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32. İşletmelerin Yıllık Cirolarına Göre Göre Kurumsallaşma Düzeyi

	0-1.000.000TL (n=68)		1.000.000-8.000.000TL (n=42)		8.000.000-40.000.000TL (n=42)		Anova Testi Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
İşletme Anayasası	2,50	0,75	3,98	0,90	4,36	0,59	93,969	<0,001
Profesyonelleşme	2,68	0,66	3,43	0,49	4,34	0,61	100,11	<0,001
Formel Örgüt Yapısı	2,28	0,54	3,32	0,56	4,27	0,56	174,55	<0,001
Yetki Devri-Yetkilendirme	3,49	0,89	2,76	0,68	2,91	0,77	12,564	<0,001
Yönetime Katılma	2,89	0,75	2,74	0,85	2,76	0,90	0,514	0,599
Karar Alma Şekli	3,73	0,67	3,57	0,75	3,38	0,75	3,108	<0,05
Kurumsallaşma Toplam	2,58	0,34	3,08	0,27	3,52	0,30	123,65	<0,001

Notlar: (i) n=152, (ii) ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Parantez içindeki rakamlar gruptaki örnek sayısını göstermektedir. Scheffe testine göre bütün gruplar için farklılık diğer gruplardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 32 incelendiğinde; İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Formel Örgüt Yapısı, Yetki Devri-Yetkilendirme, Karar Alma Şekli boyutları için ve Kurumsallaşma ölçeği genel toplamı için yıllık cirolarına göre oluşan gruplarda Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu durum “İşletmelerin yıllık cirolarına göre kurumsallaşma düzeyleri farklıdır” şeklindeki -5- numaralı hipotezi desteklemektedir. Scheffe testine göre bütün gruplar diğerlerinden farklılık arz etmektedir. Dolayısıyla yıllık cirosu yüksek olan işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Değerlendirilecek beşinci hipotez araştırma kapsamındaki işletmelerin yıllık mali bilançolarına göre kurumsallaşma düzeylerinde bir farklılık olduğunu öne sürmektedir. Analiz sonuçları aşağıda Tablo 33’de sunulmuştur.

Tablo 33. İşletmelerin Yıllık Mali Bilançolarına Göre Kurumsallaşma Düzeyi

	0-1.000.000TL (n=68)		1.000.000- 8.000.000TL (n=42)		8.000.000- 40.000.000TL (n=42)		Anova Testi Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
İşletme Anayasası	2,50	0,75	3,98	0,90	4,36	0,59	93,969	<0,001
Profesyonelleşme	2,68	0,66	3,43	0,49	4,34	0,61	100,11	<0,001
Formel Örgüt Yapısı	2,28	0,54	3,32	0,56	4,27	0,56	174,55	<0,001
Yetki Devri-Yetkilendirme	3,49	0,89	2,76	0,68	2,91	0,77	12,564	<0,001
Yönetime Katılma	2,89	0,75	2,74	0,85	2,76	0,90	0,514	0,599
Karar Alma Şekli	3,73	0,67	3,57	0,75	3,38	0,75	3,108	<0,05
Kurumsallaşma Toplam	2,58	0,34	3,08	0,27	3,52	0,30	123,65	<0,001

Notlar: (i) n=152, (ii) ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Parantez içindeki rakamlar gruptaki örnek sayısını göstermektedir. Scheffe testine göre bütün gruplar için farklılık diğer gruplardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 33 incelendiğinde; İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Formel Örgüt Yapısı, Yetki Devri-Yetkilendirme, Karar Alma Şekli boyutları için ve Kurumsallaşma ölçeği genel toplamı için yıllık mali bilanço değerlerine göre oluşan gruplarda Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu durum “İşletmelerin yıllık mali bilançolarına göre kurumsallaşma düzeyleri farklıdır” şeklindeki -6- numaralı hipotezi desteklemektedir. Scheffe testine göre bütün gruplar diğerlerinden farklılık arz etmektedir. Dolayısıyla mali bilanço değeri yüksek olan işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile işletmeleri ülkemiz ekonomisinde oldukça büyük paya sahiptir. Bu derece büyük paya sahip olan aile işletmeleri kalıcılığı da bir hayli büyük sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. KOBİ bazında çok sık görülen aile işletmelerimizin ileriye dönük, sürekliliği yakalamada bir takım sıkıntılar yaşamaktadır. Bu bir takım sıkıntıların en önemli kaynağı olarak kurumsallaşma yoluna gidilmemesinden kaynaklanmaktadır. Kurumsallaşma yoluna gidemeyen işletmelerin ise ekonomik açıdan büyüemediklerini, yerinde saydıklarını hatta yok olma yoluna gittikleri görülmektedir. İşletmeler, kurumsallaşma düzeyi ölçütlerine uyabildiği kadar kurumsaldır, bu ölçütlere uyabildiği kadar büyük ve kalıcıdır. Kurumsallaşma işletmeler için bir düzendir, disiplindir.

Araştırmamız sonucuna göre işletme faaliyet süresi 40 yıl ve üzeri olan işletmelerin kurumsallaşma düzeyi daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu işletme örgüt yapısı, işleyişi ve işletmenin temel yapıtaşlarının oluşması için belirli bir zaman dilimi geçirmesi gerektiğini doğrulamaktadır. Anonim şirket yapısına sahip işletmelerin kurumsallaşma düzeyi diğer şirket yapılarına göre daha yüksek bulunmuştur. Kurumsallaşma düzeyi arttıkça mülkiyetçi sayısının arttığı ya da mülkiyetçi türünün değiştiğini görmekteyiz. Bundan dolayı işletme kurumsallaştıkça, işletme büyüme yoluna gider kurucu yönetimiyle başlayan işletme, büyüdükçe (kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları, aile üyesi ve profesyoneller ortaklığı) çoğunlukla aileden olan ve gerek görüldüğü durumlarda ise aileden olmayan gibi başka ortak edinme yollarına giderler. Mülkiyet türü aile üyesi ve profesyoneller ortaklığı olan işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

Yine araştırma sonuçlarına göre çalışan sayısı 50-249 kişi arası, yıllık ciro ve yıllık mali bilançosu 8.000.000-40.000.000 TL olan işletmelerin kurumsallaşma düzeyi diğerlerine oranla daha yüksek bulunmuştur.

Kurumsallaşmayı başaran işletmelerde, girişimci ölür; ama ölmeden önce tüm bilgi birikimini ve tecrübelerini şirkete aktardığı ve kendi kafasındaki bilgiyi organizasyonun bilgisi haline dönüştürdüğünden dolayı, işletme girişimcinin ayrılmasından olumsuz yönde etkilenmez; hayatına kaldığı yerden devam ettirir. Kurumsallaşmayı başarmış olan işletmeler, hangi pozisyonda olursa olsun herhangi bir çalışan işten ayrılması durumunda, işler aksamadan devam etmektedir. Çünkü bu

işletmelerde, iş ve görev tanımları net bir şekilde yapılmış; yetki ve sorumluluk sınırları belirlenmiş; tüm iş süreçleri de yazılı hale getirilmiş durumdadır bundan dolayı Kurumsal işletmelerde ilk yatırımcı vefat etse de, işletme ayakta kalmaya devam etmektedir (Uzun, 2013:114). Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi kurumsallaşmayı sağlayan yani kurumsallaşma düzeyi ölçütlerine katılımı artan işletmelerin yaşam sürelerinin kurucunun ömrü ile sınırlı olmadığı sonucuna varabiliriz.

Kurumsallaşma düzeyi ölçütleri olan; işletme anayasası, profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma ve son olarak da karar alma şekli, faaliyetlerine katılım arttıkça işletmelerin faaliyet süresinde, çalışan sayısında, yıllık ciro ve yıllık mali bilançoda artış görülmektedir.

İşletmelerin büyüme yoluna gidebilmeleri ve yaşam sürelerini uzatabilmeleri için kurumsallaşma yolunu tercih etmesi gerekmektedir. Böylece sahip olduğu işletmesini ya da işletmelerini diğer işletmelere göre büyük bir adımla ön plana çıkarmış olacaktır.

KAYNAKÇA

Adak, Selva (2016). *Türkiye’de Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Dış Ticaret Açığı Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ak, Akın (2010). *Türk Kamu Yönetiminde Yetki Devri Ve Karşılaşılan Sorunlar*, Başbakanlık Uzmanlık Tezi, T.C. Başbakanlık.

Akgemci, Tahir (2001). *KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*. Çalışma Metni. T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı K O S G E B- Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı.

Aksoy, U. Alpşahin ve Çabuk, Adem (2006). KOBİ’lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (16), 40-57.

Alayoğlu (2015). Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma
www.slideshare.net/oncel/aile-irketlerinde-ynetim-ve-kurumsallama, Erişim Tarihi:09.12.2018.

Apaydın, Fahri (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze.

Ateş, Özgür (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Aydın, Erdal (2010). *Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü -Türkiye’deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması-*. Doktora tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.

Aykan, Ebru (2009). *Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türk İmalat Sanayi Örneği*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Aylan, Serkan ve Koç, Hakan (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19/2, 564-585.

Ayrancı, Evren (2009). *Aile İşletmelerinde Ailenin Etkisi ve Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ballıoğlu (ty). Aile İşletmeleri Yönetimi ve Kurumsallaşma http://www.academia.edu/5773522/Aile_%C4%B0%C5%9Fletmeleri_Y%C3%B6netimi_ve_Kurumsalla%C5%9Fma, Erişim Tarihi: 12.12.2018.

Baran, Yaprak (2001). *Yönetimsel Açısından Kurumsallaşma Düzeyi İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Baraz, Barış (2010). Kıdemli Aile İşletmeleri: Eskişehir'deki Genel Görünüm. 4.Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 25-35.

Bilge, Hüriyet (2010). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşma: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Ampirik Bir Çalışma*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Bodie, Z. ve Merton, R.C. (1999). Finance, Pearson International Edition, Prentice Hall, New Jersey, 63-64.

Büber, Harun (2008). *Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Derecesi İle Performans Arasındaki İlişki: İMKB'de Faaliyette Bulunan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Büyür Atıcı, Gonca (2006). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'lerin) Ekonomik Gelişime Etkileri, Finansman Kaynakları ve KOBİ'lerin Büyümesini Sağlayan Faktörlere İlişkin Bir Karşılaştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Canvar Kahveci, Tuba (2007). *İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Capital. (2002). Tarih Gibi Şirketler. <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-bu-ay/tarih-gibi-sirketler>, Erişim Tarihi: 30.11.2017.

Carlock Randel S. ve Ward John L.(2001). *Strategic Planning For The Family Business: Parallel Planning To Unify The Family And Business*, New York, Palgrave,

Cengiz Toklu, Merve (2016). *İmalat KOBİ'leri İçin Kurumsallaşmaya Yönelik Dinamik Performans Değerlendirme Yaklaşımı*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Çağhyan, Vural (2009). *Yenilikçilik, Tedarikçi Katılımı ve İşletme Performansı Üzerine Değer Zinciri Yönetimi Temelli Bir Yaklaşım: Otomotiv Sektöründe Görgül Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çakıcı, Ayşehan ve Özer, B.Şefika (2008). Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1), 42-57.

Çakır, Ahmet (2011). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Kullanımına Sunulan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı Destek Ve Teşvik Türleri İle Kurumsallaşma Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çelik, Ozan (2006). KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma Stratejileri Araştırması: Kahramanmaraş Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 190-213.

Dağlar, Hasan (2014). *Türkiye’de Organize Sanayi Bölgelerinin Kurumsallaşması ve Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileri*. Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Durgun, Muhammet (2017). Örgütlerde Farklılaşma ve Bütünleşme. <http://www.yonetselzihin.com/organizasyon-ve-yonetim-teorisi/orgutlerde-farklilasma-ve-butunlesme/.html>, Erişim tarihi:11.12.2018

Erdağ, Nevzat. (2014). KOBİ ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi. <http://www.nevzaterdag.com/kobi-ve-aile-sirketlerinde-kurumsallasmanin-onemi/>, Erişim Tarihi: 11.01.2018.

Erdirencelebi, Meral (2012). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Erdoğan, Ebru (2017). *Aile İşletmelerinde Pazar Odaklılık ve Bazı Örgütsel Yetenekler İle Firma Performansı İlişkisi*. Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Erşahan, Burcu (2008). *KOBİ’lerden Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci Ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kipaş Holding Örneği*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Ertuğrul Ayrancı, Ayşegül (2016). *Türkiye’deki Halka Açık Aile İşletmelerinin Sermaye Yapılarını Etkileyen Faktörler: Bist Sınai Endeksi Örneği*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Fındıkçı, İlhami. (Nisan 2011). Subconturkey Yan Sanayi Ve Tedarikçi Gazetesi. <http://www.subconturkey.com/2011/nisan/koseyazisi-aile-sirketinin-avantajlari-ve-dezavantajlari.html>, Erişim Tarihi 01.01.2019.

Fındıkçı, İlhami (2018). Aile Şirketi Tanımlarının Ortak Noktalar <http://www.ilhamifindikci.com/haftanin-makalesi/aile-sirketleri/icerik2>, Erişim tarihi: 10.12.2018.

Gersick, K. E., Landsberg, I., Desjardins, M. ve Dunn, B., (1997). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297.

Gül Başer, Gözde (2010). *Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Güler, Deniz ve Ulutak, Nazmi (1992). Aile Kavramının Tarihsel; Gelişimi Ve Türk Toplum: Yaşantısında Aile. *Kurgu Dergisi*, (11), 51-76.

Güler, Melike ve Özdemir, Yasemin (2017). Aile İşletmeleri İle Kurumsal İşletmelerin Yeni Mezuna Bakış Açısı Farklı Mı? İşe Alım Süreci Bağlamında Bir Değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, (Icmeb17 Özel Sayısı), 628-643.

Güleş, H. Kürşat, Arıcıoğlu, M. Atilla ve Erdirençelebi, Meral (2013). *Ali Akkanat İle Aile İşletmeleri Üzerine Söyleşi*. Ankara: Gazi Kitap Evi.

Güngör Ak, Bihder (2009). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Halis, Mine, Adaloğlu, Duygu (2017). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (2), 43-62.

IFC (international finance corporation). (2011). IFC Aile Şirketleri Yönetim Rehberi. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/20eddb004221059c8a46cb6e26473d89/IFC_Family_Business_Governance_Handbook_Turkish.pdf?MOD=AJPERES, Erişim Tarihi: 14.03.2018.

İçin, İdil (2008). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İlhan, Süleyman (2008). Yeni Kapitalizm ve Meslek Olgusunun Değişen Anlamları Üzerine. *Dumlu Pınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 313-328.

Kalaycı, Ş., Albayrak, A. S., Eroğlu, A., Küçüksille, E., Ak, B., Karaatlı, M. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS 23 Uygulamaları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Karakurt, Mehmet (2012). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim. <https://www.okul.pwc.com.tr/images/uploadfile/content/635224429789350499.pdf>, Erişim Tarihi: 06.11.2017.

Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karpuzoğlu, Ebru (1999). *Aile Şirketlerin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Keskin, Salih (2014). Dünyadaki En Başarılı 100 Firmanın 3 Ortak Özelliği. <https://www.inovasyonuzmani.com/single-post/2014/10/01/D%C3%9CNYADAK%C4%B0-EN-BA%C5%9EARILI-100-F%C4%B0RMANIN-3-ORTAK-%C3%96ZELL%C4%B0C4%9E%C4%B0> Erişim Tarihi: 24.12.2017.

Kobanoğlu, M. Selman (2013). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi İle Stratejik Yönetim Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Kobi bilgi sitesi (2012). Kobi Tanımı Değişti. http://www.kobi.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=239:kob-tanm-deiti&itemid=348 , Erişim Tarihi: 07 02 2018.

Koçel, Tamer (2010). Önsöz ve Sunuş. (Editör: Tamer Koçel). 4.Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İx-Xvii.

Kuter. (2013). Industrial Investment Business Development. <http://www.kuterinvestment.com/documents/tr/68/68/kurumsallasma>, Erişim Tarihi: 21.02.2018.

Leaderscoach. Liderlik 1: Stratejik Karar Alma Süreci. (2013). <http://www.leaderscoach.com.tr/liderlik-stratejik-karar-alma-sureci/>, Erişim tarihi: 20.12.2018

Mulgan, R. (2000).Accountability: An Ever-Expanding Concept, Public Administration, 78(3), 555-573.

Miller, Alex (1998). Strategic Management 3th ed, Boston: Irwin McGraw-Hill.

Oflazer, Selen (2014). *Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim: “Aile”nin Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Onay Özkaya, Meltem ve Canan, Mutur Şengül (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 21 (1), 109-126.

Ortak Akıl Yönetim& Kurumsallaşma danışmanlığı. (2018) Çanlar Aile İşletmeleri İçin Çalışıyor! <http://www.ortakakildanismanlik.com/tr/blog/canlar-aile-sirketleri-icin-caliyor>, Erişim Tarihi: 24.12.2017.

Öner Altıok, Hatice, Üstün Besti (2014). Profesyonellik: Kavram Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 7 (2), 151-155.

Öner, Hale ve Turhan, Özden (2010). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi 4.Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 119-133.

Özkaya (2016). Aile İşletmesi Nedir? Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Nasıl Olmalıdır? <https://disticaretnet.com/blog/aile-isletmesi-nedir-aile-isletmelerinde-kurumsallasma-nasil-olmalidir>, Erişim Tarihi:12.12.2018

Özkul, İnci (2016). Aile Şirketleri ve Profesyonel Yöneticiler. ISBN: 978-975-286-509-9. İstanbul: Bulut Yayınları. Sertifika No: 33160.

Öztürk, Pınar (2014). *Sağlık Kurumlarının Kurumsallaşmasının Kurum Performansı Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Pazarcık, Orhan (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi. 1.Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 33-41.

Pekmezcan (2012). Aile işletmeleri ve kurumsallaşma nedir? <https://www.perakende.org/aile-isletmeleri-ve-kurumsallasma-nedir-1336654550h.html>, Erişim Tarihi:09.12.2018.

Peşkircioğlu (2014). Aile işletmeleri ve kurumsallaşma. <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/aile-isletmeleri-ve-kurumsallasma/1901>, Erişim tarihi: 11.12.2018

Porter M. E. (2000). Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri. Çeviren Gülen Ulubilgen. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Retailer.net (2015). Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri. <http://www.retailer.net/sectorler/bankacilik/dunyanin-en-buyuk-aile-sirketleri/>, Erişim Tarihi: 27.11.2017.

Sabah.(2011). Türkiye'nin Asırlık Aile Şirketleri. https://www.sabah.com.tr/galeri/ekonomi/turkiyenin_asirlik_aile_sirketleri, Erişim Tarihi 11.12.2017.

Saral Kobal, K. Esra ve Aşkun Yıldırım, O. Bilge (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12, (46), 97-120.

Sayan Akıncı, Gizem (2011). *Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Firma Performansına Etkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Scott, Mel ve Richard Bruce (1987). *Five Stages of Growth in Small Business, Long Range Planning*, London.

Sebilcioğlu, Fikret, Sertaç, Karaağaoğlu ve Karacar, Güray (2013). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi* (5. Baskı). İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.

Staggenborg Suzanne (1988). *The Consequences Of Professionalization And Formalization In The Pro-Choice Movement*, *American Sociological Review*, 53(4), 585-606.

Stafford Kathryn, Duncan Karen A., Dane Sharon, Winter Mary (1999). "A Research Model Of Sustainable Family Businesses", *Family Business Review*, 12 (3), 197-208.

Sundu, Mustafa (2013). *Uluslararasılaşma Sürecine Kurumsallaşmanın Etkileri: KOBİ'lerde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şanal, Musa(2011). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Şen, Erdal (2013). *Kurumsallaşma İle Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Taşkın, Gökhan (2014). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi - Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tavşancı, Savaş (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Tırnavalı, Gamze. (2012). Kurumsallaşma Nedir?-Yararları/Zararları (Kurumsal Kimlik).https://groups.google.com/forum/#!topic/iletisimhit/Bx_aB7pmPPQ, Erişim Tarihi: 14.02.2018.

Tileylioğlu, Alaeddin (2006). Aile Şirketleri. 2. Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 15-22.

Tuncel, H. Tomris (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma. http://www.kto.org.tr/d/file/aile_sirketi_rapor.pdf, Erişim Tarihi: 04.04.2017.

Turkish Time (2013). 10 Örnek Aile Şirketinin Kurumsallaşma Öyküsü, Dönüşümü Başaranlar. file:///C:/Users/hp/Desktop/10_Sirketin_Kurumsallasma_Oykusu.pdf, Erişim Tarihi: 19.03.2018.

Ulukan, Cemil (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 29-42.

Uluçol, Osman (2004). *Aile İşletmelerinde Çatışmanın Boyutları, Finansal Yapıyı Tehdit Eden Sorunlar Ve Çözüm Önerileri*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Uzun, Erdem (2013). *Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmaya Bakış Açuları Ve Stratejik Öngörülerinde Kurumsallaşmanın Yeri*. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Wallace, E. J. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.

Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 498-507.

Yıldız, Gültekin, Balaban, Özlem (2008). Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik Ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma. 3.Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 181-190.

Yılmaz, Halil i.(2014). Şirketlerde Kurumsallaşmanın Önemi. <http://tesam.org.tr/sirketlerde-kurumsallasmanin-onemi/>, Erişim Tarihi: 5.12.2017.

Yücel, İlhami ve S. Özge Özkalan (2012). Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm, *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Dergisi* 2, 248-276.

Ek: Anket Formu



Değerli Katılımcı,
'KOBİ Bazındaki Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirleme' konulu çalışmaya bilimsel veri oluşturmak için hazırlanan bu anketten elde edilen **bilgiler tamamen akademik olarak kullanılacak ve hiçbir kimse ve/veya kuruluşa verilmeyecektir**. Araştırmanın hedefine ulaşabilmesi için siz, değerli katılımcılarımız olarak çalışmamıza vereceğiniz tarafsız, net ve samimi cevaplamalarınıza bağlı olmaktadır. Göstereceğiniz özenden ve ayracağınız zamandan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Elvan ARICAN / elvan_3520@hotmail.com

Alt boyut	Madde					
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyor ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. İşletme Anayasası	1. İşletmemizde iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir işletme anayasası vardır.					
	2. İşletme anayasası, işletmede görev yapan tüm personel için geçerlidir.					
	3. İşletme anayasasına işletme sahibi aile üyesi olsun veya olmasın tüm personel uymakla yükümlüdür.					
2. Profesyonelleşme	4. İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir					
	5. İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.					
	6. İşletmemize personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi.					
	7. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.					
	8. İşletmemizde çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.					
	9. İşletmemizde personele yönelik performans ölçümü ve değerlendirme yapılmaktadır.					
3. Formal örgüt yapısı	10. İşletmemizde tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır					
	11. İşletmemizde bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.					
	12. İşletmemizde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir					
	13. İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.					
	14. İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır					
	15. İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır					
	16. İşletmemizde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.					
4. Yetki devri ve yetkilendirme	17. İşletmemizde yazılı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi mevcuttur.					
	18. İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.					
	19. İşletmemizde gerektiğinde astlara yeterlilikleri oranında yetki devri yapılmaktadır.					

	20. İşletmemizde çalışanlar görevlerini yapabilmek için sık sık üstlerinden izin almak zorunda değildir.					
	21. İşletmemizde astlara verilen sorumluluklar ile yetkiler birbirine denktir.					
	22. İşletmemizde personel, görevini yerine getirme esnasında sorumluluklarını devredebileceği ya da devralacakları kişileri bilir					
5.Stratejik planlama süreci	23. İşletmemizin yazılı bir misyon ifadesi vardır					
	24. İşletmemizin yazılı misyon ifadesi herkes tarafından bilinir.					
	25. İşletmemizin yazılı bir vizyon ifadesi vardır.					
	Madde	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	26. İşletmemizin yazılı vizyon ifadesi herkes tarafından bilinir.					
	27. İşletmemizin genel ve özel hedefleri bellidir					
	28. İşletmemizde planlar yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülür					
	29. İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.					
6. Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	30. İşletmemizde çalışanlar işletmenin örgütsel hedeflerini açıkça bilirler					
	31. İşletmemizde demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.					
	32. İşletmemizde tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.					
	33. İşletmenin genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.					
7.Karar alma şekli	34. İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.					
	35. İşletmemizde stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşleri alınır.					
	36. İşletmemizde kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır.					
8.Etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması	37. İşletmemizde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır.					
	38. İşletmemizde tüm bireyler aracısız birbirleriyle iletişim kurar.					
	39.Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır					
	40. Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.					
	41. İşletmemizde çalışanlar üstleriyle rahatlıkla iletişime geçebilirler					
	42. İşletmemizde departman amirleri tarafından verilen talimatlar kısa bir sürede astlara ulaşır.					
	43. İşletmemizde yöneticiler çalışanlarla, iş ile ilgili bilgileri verebilmek için sürekli iletişim halindedirler.					
İç denetim faaliyetleri (hesap verilebilirlik)	44. İşletmemizde iç denetim uygulanmaktadır.					
	45. İşletmemizde işlerin aksamadan yürütülmesi için departmanlar sürekli kendilerini kontrol ederler.					
	46. İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilirlik.					

47. İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs) karşı her konuda açıklayıcıdır.					
48. İşletme ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılır.					

- Cinsiyet Erkek Kadın
- Medeni durum Evli Bekar
- Yaş 30-39 40-49 50-59 60 ve Üstü
- Eğitim durumu İlkokul Ortaokul Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora
- Mesleki deneyim 0-19 20-39 40 ve Üstü
- İşletmenin faaliyet süresi 0-19 20-39 40 ve Üstü
- İşletmenizin yasal statüsü Kollektif Şirket Komandit Şirket Anonim Şirket Limited Şirket
Kooperatif Diğer (Belirtiniz):
- Faaliyetteki Sektör Tekstil Gıda İnşaat Diğer(belirtiniz):
- Aile işletmesi misiniz? Evet Hayır
- Mülkiyetçi türünüz Kurucu Yönetimi Kardeş Ortaklığı Kuzen Ortaklığı Aile Üyesi ve Profesyoneller Ortaklığı

<p>5) İşletmeniz de çalışan iş gören sayısı</p> <p>e) 0-9 f) 10-49 g) 50-249 h) 250 ve Üstü</p>	<p>6) İşletmenizin yıllık cirosu</p> <p>e) 0 - 1.000.000 TL Arasında f) 1.000.000 TL -8.000.000 TL Arasında g) 8.000.000 TL – 40.000.000 TL Arasında h) 40.000.000 TL'nin Üstü</p>
<p>7) İşletmenizin yıllık mali bilançosu</p> <p>e) 0 - 1.000.000 TL Arasında f) 1.000.000 TL -8.000.000 TL Arasında g) 8.000.000 TL – 40.000.000 TL Arasında h) 40.000.000 TL'nin Üstü</p>	<p>8) Kamu Kurum Ve Kuruluşları Hissenizin %25 Hissenden Fazlasına Sahip Mi?</p> <p>c) Evet d) Hayır</p>