

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

**TÜRK AİLE İŞLETMELERİ'NDE KURUMSALLAŞMANIN
KURUMSALLAŞMASI: ÇANAKKALE İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şükran DENİZ

HAZİRAN 2013

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

**TÜRK AİLE İŞLETMELERİ'NDE KURUMSALLAŞMANIN
KURUMSALLAŞMASI: ÇANAKKALE İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şükran DENİZ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. KADER TAN ŞAHİN

HAZİRAN 2013

TRABZON

ONAY

Şükran DENİZ tarafından hazırlanan “Türk Aile İşletmeleri’nde Kurumsallaşmanın Kurumsallaşması: Çanakkale İli Örneği” adlı bu çalışma 17.06.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Bilim Dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN (Başkan-Danışman)

Prof. Dr. Taner ACUNER (Üye)

Doç. Dr. Birol KARAKURT (Üye)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım. 17.06.2013

Prof. Dr. Ahmet ULUSOY

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin eksik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Şükran DENİZ

17.06.2013

ÖNSÖZ

Aile şirketlerinin, sürekliliği sağlayabilmek adına kurumsallaşmaya gösterdikleri ilgi her geçen gün artma eğilimi göstermektedir. Fakat aile işletmelerinde artan bu kurumsallaşma eğiliminin de içerisinde olduğu kurumsal bağlamın hangi özelliklerinden etkilendiği ve kurumsallaşma ihtiyacını hangi çevresel unsurların etkilediği tam olarak tanımlanamamıştır.

Bu çalışma, teknik çevrenin ve kurumsal çevrenin, aile işletmelerinin kurumsallaşma ihtiyacını ne ölçüde etkilediğini tespit edebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yani, işletmelerin etkinlik, verimlilik sağlamak amacıyla teknik çevreye uyumunun; devlet ve onun kurumlarının baskısı, belirsizlik ortamı, tedarikçiler, tüketiciler gibi etkenlerle kurumsal çevrenin (normatif, kuralcı, taklitçi eşbiçimliliğin) kurumsallaşma ihtiyacı üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

Örneklem olarak da, Çanakkale İlinde faaliyet gösteren, en az 10 çalışanı olan, Çanakkale Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı KOBİ niteliğindeki aile şirketleri seçilmiştir. Hissedarlarla yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen anket verilerine göre bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında, yürütülmesinde ve çalışmanın analizlerinin yapılmasında emeği geçen ve desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Her zaman yanımda olan, maddi ve manevi her türlü desteği hiçbir zaman esirgemeyen aileme şükranlarımı sunarım.

Trabzon, Haziran, 2013

Şükran DENİZ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
KISALTMALAR LİSTESİ	XII
GİRİŞ.....	1-3

BİRİNCİ BÖLÜM

1. AİLE İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ TANIMLAR VE TEMEL BİLGİLER	4-28
1.1. Aile İşletmeleri Tanımı ve Kapsamı.....	4
1.2. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	6
1.3. Aile İşletmelerini Diğer İşletmelerden Ayıran Özellikler	6
1.4. Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri	7
1.5. Dünyada ve Türkiye'de Aile İşletmelerinin Durumu.....	7
1.5.1. Dünyada Aile Şirketleri.....	7
1.5.2. Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Yeri ve Ekonomiye Katkısı.....	12
1.6. Aile İşletmelerinde Yönetim Tarzları	16
1.6.1. Merkezîyetçi Yönetim.....	17
1.6.2. Katılımcı Yönetim.....	17
1.6.3. Yönetim.....	18
1.7. Aile İşletmeleri Tipleri.....	19
1.7.1. Girişimci Yönetimindeki Aile İşletmeleri	19
1.7.2. Kardeşler Yönetimindeki Aile İşletmeleri	19
1.7.3. Gelişmiş Aile İşletmeleri.....	19

1.7.4. Profesyoneller Yönetimindeki Aile İşletmeleri	20
1.7.5. Stratejik Ortak Alan İşletmeleri	20
1.8. Aile İşletmelerindeki Yönetici Kaynakları, Roller ve Statüleri.....	20
1.8.1. Aile İşletmelerindeki Yönetici Kaynakları	20
1.8.2. Aile İşletmelerinde Yönetici Statü ve Roller	23
1.8.2.1. Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler.....	24
1.8.2.2. Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL

KAVRAM VE BİLGİLER	29-79
2.1. Kurum ve Kurumsallaşma Kavramları	29
2.2. Kurumsallaşmanın Önemi, Avantajları, Dezavantajları ve Önündeki Engeller	30
2.3. Türkiye’ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışı	35
2.4. Örgütsel Kurumsallaşma Süreci	36
2.4.1. Kanunen Tanıma.....	37
2.4.2. Varlığın Sürekli Kılınması.....	37
2.4.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu.....	38
2.4.4. Kurumsal Kimlik Kazanma.....	39
2.5. Örgütsel Kurumsallaşma Öğeleri.....	40
2.5.1. Sadelik.....	40
2.5.2. Farklılaşma	42
2.5.3. Esneklik.....	42
2.5.4. Özerklik.....	43
2.6. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri.....	43
2.7. Kurumsallaşmanın Boyutları	48
2.7.1. Şirketin Kurumsallaşması.....	48
2.7.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması	49
2.7.2.1. Aile Anayasası	50
2.7.2.2. Yönetim Kurulu	55
2.7.2.3. Aile Meclisi (Konseyi)	56
2.7.2.4. Devir Planlaması.....	59

2.7.2.5. Miras Planı	60
2.7.2.6. Acil Durum Planı (Stratejik Durumsallık-Kriz Planı)	62
2.8. Kurumsallaşma Süreci Yaklaşımları	63
2.9. Kurumsal Yönetim Mekanizmalarının Temel Boyutları	66
2.9.1. Meşruiyet	66
2.9.2. Kurum ve Çevre Yapısı.....	68
2.9.3. Kurumsal Eşbiçimlilik.....	72
2.9.3.1. Zorlayıcı / Düzenleyici Eşbiçimlilik (Coercive İsomorphism)	74
2.9.3.2. Taklitçi / Öykünmeci Eşbiçimlilik (Mimetic Isomorphism)	76
2.9.3.3. Normatif / Kuralcı Eşbiçimlilik (Normative Isomorphism)	77
2.10. Araştırmanın Modeli.....	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA İHTİYACININ NEDENLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	80-91
3.1. Araştırmanın Veri Seti.....	80
3.2. Araştırmanın Yöntemi	80
3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular	82
SONUÇ VE ÖNERİLER	92
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	95
EKLER	102
ÖZGEÇMİŞ	107

ÖZET

Kurumsallaşan aile şirketlerinin sayısı her geçen gün artış göstermektedir. Ancak aile işletmelerinde artan bu kurumsallaşma eğiliminin de içerisinde olduğu kurumsal bağlamın hangi özelliklerinden etkilendiği ve kurumsallaşma ihtiyacının hangi çevresel unsurların etkisiyle ortaya çıktığı tam olarak tanımlanamamıştır.

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacının hangi çevresel bağlamdan kaynaklandığını tespit edebilmektir. Yani, aile işletmelerinde kurumsallaşma motivasyonu verimliliği arttırmak, profesyonelliği sağlamak gibi sebeplerle teknik çevreye uyumdan dolayı mı, yoksa işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrede bulunan rakipler, alıcılar, tüketiciler, belirsizlik, devlet kurumları gibi etkenlerle normatif, düzenleyici, taklitçi eşbiçimlilikten dolayı mı oluşmaktadır?

Bu çalışmanın katkısı, aile işletmelerinde kurumsallaşma eğiliminin teknik çevreden ya da kurumsal çevreden kaynaklanıp kaynaklanmadığını kurumsal baskıların çok yoğun olduğu Türk İş Sistemi'nde tartışılmasını sağlamasıdır. Bu anlamda öncü bir çalışma sayılmaktadır. Yasal düzenlemelerin zorlayıcı baskısı, Türkiye'deki ortamda belirsizliklerin ortadan kaldırılması ve meşruiyet kazanmak aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sağlanabilmesi açısından önemlidir. Diğer yandan sivil toplum kuruluşlarının, meslek örgütlerinin ve üniversitelerin aile işletmelerinin kurumsallaşması adına üstüne düşen görevi ne kadar etkin bir şekilde yaptığı tartışılmalıdır. Gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilere bakıldığında ise, özellikle kurumsal baskıların ortaya çıkan etkilerinin daha detaylı bir şekilde araştırılması gerekmektedir.

Anahtar Sözcükler: Kurumsallaşma, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Kurumsal Eşbiçimlilik

ABSTRACT

Institutionalizations of family corporations which are seen as dominant organization forms show tendency to increase day by day. However it's not defined literally which properties of institutional context affect this increasing institutionalization tendency and which environmental factors have an effect on developing the necessity of institutionalization.

The aim of this study is to determine environmental the environmental context that causes the necessity of institutionalization in family corporations. In other words, does the institutionalization of family corporations occur in order to increase the efficiency and motivation, coordinate with technical environment for reasons such as providing professionalism? Or else, does it occur due to the effects such as competitors, customers, consumers, uncertainties, governmental institutions and normative, coercive, mimetic isomorphism?

The contribution of this study is to discuss whether the tendency of institutionalization in family corporations arise from technical environment or institutional environment in Turkish Business System which has extensive institutional pressure. The most important theoretic contribution of this study is demonstrating that institutional context has an important role in developing the institutionalization in family corporations. When considered from this point of view, it can be said that it makes theoretic contribution that has never been done in Turkey until now. The practical contribution of this study is important for institutionalization of family corporations to annihilate the insistent pressure of legal regulations, uncertainties in Turkey and get legality. On the other side, whether the non-profit organizations, trade associations and universities do their part effectively for family corporations to institutionalize should be discussed. For following studies it is strongly suggested that the researches should focus on the effects of institutional pressures in details.

Key Words: Institutionalization, Institutionalization in Family Companies, Institutional Isomorphism

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Dünya Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomileri İçindeki Yeri.....	8
2	Dünyanın En Eski Aile Şirketleri	9
3	Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri.....	10
4	Türkiye'nin En Eski 50 Aile Şirketinin Profili.....	13
5	Profesyonellerin Aile Şirketlerini Tercih Edip/Etmeme Nedenleri.....	18
6	Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmayan Aile Şirketlerine Göre Farkları.....	44
7	Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri.....	59
8	Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	66
9	Değerlendirmeye Tabi Tutulan 186 Katılımcının Cinsiyet Dağılımı	82
10	Değerlendirmeye Tabi Tutulan 186 Katılımcının Şirketin İlk Girişimci ile Yakınlığının Derecesi Durumunun Dağılımı	82
11	Değerlendirmeye Tabi Tutulan 186 Katılımcının Yaş Dağılımı	83
12	Değerlendirmeye Tabi Tutulan 186 Katılımcının Eğitim Durumu Dağılımı ...	83
13	Değerlendirmeye Tabi Tutulan 186 Katılımcının Kaçıncı Nesille Yönetildiğinin Durumu Dağılımı	83
14	Kurumsallaşma Tanımları	84
15	Değerlendirmeye Katılan 186 Katılımcının Kurumsallaşma Tanımına İlişkin Verdiği Cevapların Dağılımı	85
16	Korelasyonlar 1.....	86
17	Korelasyonlar 2.....	87
18	Teknik Çevrenin Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi	88
19	Kurumsal Çevrenin Kurumsallaşma Düzeyi Üzerindeki Etkisi	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Araştırmanın Modeli.....	79

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ÇTSO	: Çanakkale Ticaret ve Sanayi Odası
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
TDK	: Türk Dil Kurumu

GİRİŞ

Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada gerekse Türkiye’de sosyal ve ekonomik olarak önemli bir yere sahiptirler. Bununla beraber bu işletmelerin büyük çoğunluğu da aile şirketleridir. Türkiye’deki işletmelerin yaklaşık %95’i aile şirketlerinden oluşmaktadır. Aile şirketlerinin uzun ömürlü olmalarında yaptıkları iş, ürettikleri markanın tutunma oranı, pazar koşulları, işin başındaki insanların bilgi, beceri ve liderlik kapasiteleri gibi etkenler önemli rol oynar. Sayılan özelliklerin hepsi, şirketin uzun ömürlü olmasında etkili olmakla birlikte esas belirleyici olan özelliğin, şirketin kurumsallaşma düzeyi olduğu unutulmamalıdır.

Kurumsallaşma, bir işletmenin tüm fonksiyonlarının ve süreçlerinin belirli kurallar ve sistematik içerisinde kendiliğinden yürür hale getirilmesini ifade etmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesinin belirli bir sistematığe ve kurallar dizisine bağlanması işletme kültürünün doğmasını ve kurumsal kimliğin oluşmasını sağlar.

Türkiye’de “kurumsallaşma”; sürekliliği ön planda tutan, işlerin yürütülmesinde ve sorumlulukların belirlenmesinde işletmeleri kişisellikten uzaklaşmış örgütlere dönüştürmeye yönelik yönetsel çabalar olarak algılanmaktadır. Kurum olmak ön plandadır. Kurumsallaşan işletmelerde belirsizliklerin ortadan kalkacağı faaliyetlerin etkin ve verimli yürütüleceği, yönetimin devamlılığının sağlanacağı, işlerin ve eylemlerin sistematik bir şekilde yürüyeceği varsayılmaktadır. Oysa kurumsallaşmış kurallara bağlılık, örgütlerdeki etkinlik ölçütü ile çoğunlukla çatışma halindedir. Bunun tersine, etkinlik ve verimliliği arttırmak için faaliyetleri kontrol ve koordine etmek, bir örgütün kurumsallaşmış unsurlarla uyumunu zayıflatır. Bu unsurlara olan desteği ve meşruiyeti azaltır. Yani Türkiye’deki kurumsallaşma anlayışının birbirinden oldukça farklı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir.

Kurumsallaşma, hem ülkemizde hem de diğer ülkelerde aile şirketlerinin sürekliliğinin sağlanması adına son derece büyük öneme sahiptir. Fakat bu aile şirketlerinin

niçin kurumsallaşmaya gereksinim duyduklarına dair çalışmalara rastlanılmamıştır. Literatür incelendiğinde, daha ziyade işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin ele alındığı görülmüş; fakat bunu etkileyebilecek olan teknik ve kurumsal çevre unsurları üzerinde durulmamıştır. Bu çalışmanın da çıkış noktasını teknik çevre ve kurumsal çevre, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacını ne ölçüde etkilemektedir? Sorusu oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacının hangi çevresel bağlamdan kaynaklandığını tespit edebilmektir. Aile şirketleri acaba gerçekten onlara fayda sağlayacağı düşüncesiyle bilinçli olarak mı tercih etmektedir, yasal bazı baskıların etkisiyle zorunluluktan dolayı mı kurumsallaşma eğilimi içine girmektedir, yoksa belirsizliklere başa çıkabilmek adına tamamen taklitçi bir zihniyetle mi kurumsallaşmayı gerçekleştirmektedir, bu durumu tespit edebilmek adına bu çalışma gerçekleştirilmektedir.

Örneklem olarak da, Çanakkale İlinde faaliyet gösteren, en az 10 çalışanı olan, Çanakkale Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı KOBİ niteliğindeki aile şirketleri seçilmiştir. Hissedarlarla yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen verilere göre bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın en önemli katkısı ise, aile işletmelerinde kurumsallaşma eğiliminin teknik çevreden ya da kurumsal çevreden kaynaklanıp kaynaklanmadığını kurumsal baskıların çok yoğun olduğu Türk İş Sistemi'nde tartışılmasını sağlamasıdır. Bu açıdan bu çalışma öncü niteliktedir. Yasal düzenlemelerin zorlayıcı baskısı ve Türkiye'de yatırım ortamındaki belirsizliklerin ortadan kaldırılması ve meşruiyet kazanmak aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sağlanabilmesi açısından önemlidir. Diğer yandan sivil toplum kuruluşlarının, meslek örgütlerinin ve üniversitelerin aile işletmelerinin kurumsallaşması adına üstüne düşen görevi ne kadar etkin bir şekilde yaptığı tartışılmalıdır.

Bu çalışma amaç ve kapsamına göre üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, aile işletmelerinin tanımı, kapsamı, güçlü-zayıf yönleri, kurulma nedenleri gibi temel konular üzerinde durulmakta, dünyada ve ülkemizde aile şirketlerinin durumu ele alınmaktadır.

İkinci bölümde ise, işletmelerde kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ile ilgili temel kavram ve bilgilere yer verilmektedir. Ayrıca araştırmanın kavramsal çevresi ve araştırma için kurulan hipotezler ve nedenleri de bu bölümde açıklanmaktadır.

Üçüncü bölümde ise, araştırmanın veri seti ve yöntemi açıklanmaktadır. Ayrıca verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgular da bu bölümde yer almaktadır. Daha sonra ise bulgular sonucu elde edilen bilgiler ışığında sonuç ve öneriler kısmında çalışma genel anlamda değerlendirilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. AİLE İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ TANIMLAR VE TEMEL BİLGİLER

Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada gerekse Türkiye’de sosyal ve ekonomik olarak önemli bir yere sahiptirler. Bununla beraber bu işletmelerin büyük çoğunluğu da aile şirketleridir. Yapılan araştırmalar, sadece Türkiye’de değil diğer ülkelerde de aile şirketlerinin ülke içinde faaliyet gösteren toplam işletme sayısına olan oranın oldukça yüksek olduğunu göstermektedir (Ak, 2010: 45).

Aile işletmeleri ile ilgili literatür incelendiğinde, aynı manaya gelen aile şirketleri kavramının da sıklıkla kullanıldığı gözlenmiştir. Bu yüzden bu çalışmada “aile işletmesi” ile “aile şirketi kavramı” aynı anlamda kullanılacaktır. Çalışmamızın bu kısmında, aile şirketlerinin tanımı, aile şirketlerinin özellikleri, aile şirketlerinin avantajları ve dezavantajları ele alınacaktır.

1.1. Aile İşletmeleri Tanımı ve Kapsamı

Pek çok insan için ailesi ve işi, hayatın en önemli iki faktörüdür. Bundan dolayıdır ki; bu iki faktörü aynı anda içerebilen aile şirketleri kamusal/ortaklı şirketlerden çok ayrı bir özellik gösterir (Kırım, 2003: 1). Aile işletmeleri araştırmalarında, araştırmacıların karşılaştığı ilk güçlük aile şirketlerini tanımlamak olmuştur. Türk Ticaret Kanunu’nda (TTK) aile şirketlerinin özel bir tanımı bulunmamakla beraber aile; özünde anne-baba ve çocuklardan oluşan, duygusallığın hakim olduğu, kan bağının belirleyici olduğu, karşılıklı korumanın öne çıktığı, toplumun en küçük sosyal yapı taşıdır (Fındıkçı, 2007: 18).

Aile işletmeleri, aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştıkları işletmelerdir. Ailenin tanımında duygu, ilişkiler, birlik, beraberlik, destek vardır. İşletmede ise duygunun yerini akıl, ilişkilerin yerini sonuçlar, birlik ve beraberliğin yerini ise rekabet alır. Dolayısıyla bünyelerinde yukarıda sıralanan zıt unsurları barındıran aile işletmelerinin

yönetilmesine özel bir önem verilmesi gerekmektedir (İçin, 2008: 4). Dönmez'e göre, halk arasında aile işletmesi denilince, ailenin herhangi bir girişim yaparak kurduğu bir işin sahibi olduğunu, yönetiminde söz sahibi olduğu ve çoğu zaman işin içinde olduğu bir işletme anlaşılmaktadır (Dönmez, 2009: 4).

Genel bir tanım yapacak olursak, aile şirketi; ailenin geçimini sağlamak amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği bir şirket olarak tanımlanabilir (Yelkikalan, 2006: 196).

Aşağıda aile şirketlerine yönelik bazı kriterler sunulmaktadır (Donnelley, 1964: 94).

- Aile ilişkisinin, yönetimde verasetin belirlenmesinde bir faktör olması,
- Mevcut veya daha önceki yönetim kurulu başkanının eşi veya çocuklarının yönetim kurulunda yer alması,
- Hem formal işletme yayınlarında hem de işletmenin informal eklerinde yer alan, kurumun önemli kurumsal değerlerinin bir aileyle özdeşmesi.
- Bir aile üyesinin davranışlarının, onun yönetimle formal ilişkisine bakılmaksızın işletmenin itibarını yansıtması veya yansıttığının düşünülmesi
- Akrabaların, şirket zarar etse bile şirketin hisselerini ellerinde tutma konusunda kendilerini zorunlu hissetmeleri,
- Aile üyesinin işletmedeki pozisyonunun ailedeki yerini etkilemesi,

Aile işletmesi tanımlarındaki ortak özellikleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür.

- İşletme sermayesinin çoğunluğunun belli bir aileye ait olması,
- İşletmenin sahibi olan aile üyelerinin, yönetici ve diğer pozisyonlarda istihdam edilmesi
- İşletmenin bir aile üyesi veya üyeleri tarafından yönetilmesi,
- Yönetici ve çalışan kadrosunda aile dışından bireylerinde var olması,
- İşletmeye birkaç nesildir bir ailenin sahip olması,

1.2. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin sahip olduğu bir takım güçlü ve zayıf yönler bulunmaktadır. Aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarını, bu tür şirketlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlediği söylenebilir. Aile şirketlerinin güçlü yönleri olarak, hızlı karar alabilme, (gelecek kaygısıyla) uzun vadeli yatırımlara yönelme, finansal kaynak temininde aile fonlarından yararlanma, ailenin tamamıyla işe odaklanması, hedef ve amaç birliği/bütünlüğü iş ve sosyal çevre ile ilişkilerde, kredi sağlamada, satış ve reklamda avantaj, kültür ve ahlaki değerlerin uyumu; zayıf noktaları olarak ise, akrabaların ayrıcalığı, öz sermaye veya kredi ile büyüme, aile bireylerinin menfaatleriyle, şirket menfaatleri arasında çıkabilen sorunlar; yetki ve sorumluluk tanımlamama, merkezi örgüt yapısı, otoritenin ailede toplanması, aile bireyleri arasındaki rekabet, fikir ayrılığı, uyumsuzluklar vb. sayılabilir (Karpuzoğlu, 2000: 22-28).

1.3. Aile İşletmelerini Diğer İşletmelerden Ayıran Özellikler

Aile işletmeleri incelenirken, aile sistemi ve işletme sistemi ayrımı yapılmaktadır. İki sistem arasındaki etkileşim, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli boyut olarak ifade edilmektedir (Erdoğan, 2007: 67). Aile işletmeleri, ailenin işletme içinde yer alış derecesine bağlı olarak geniş bir yelpazede yer alır. Bir yanda ailenin oldukça fazla bir biçimde işletmenin içinde olduğu ve sahiplik ile yöneticiliği birlikte yürüttüğü aile işletmeleri; diğer yanda ailenin doğrudan işin içinde çok az yer alarak sadece işletmenin stratejik yönünü kontrol ettiği aile işletmeleri görülmektedir (Erdoğan, 2007: 68).

Sadece aile işletmelerine özgü özellikler ise şu şekilde ifade edilmektedir.

- Aile işletmesinin kurucusunun, genel müdür ya da üst düzey yönetici olması,
- Kurucusunun mensup olduğu ailenin üyelerinin, işletme tarafından istihdam edilmesi,
- Aile üyelerinin, hisse senedi sahiplerinin oyuna sunulmuş konulara karar verebilmesi,

- Yöneticilerin, firmalarının aile işletmesi olarak tayin edilmesini kabul etmeleri (Yolaç ve Doğan, 2011: 85).

1.4. Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri

Bu nedenlerin başında ailenin mal varlığının geleceğini korumak, gelecek nesillere iş olanağı sağlamak ve onlara miras bırakmak olduğu söylenebilir. Doğal olarak sadece gelecek kuşağı düşünme güdüsü ile aile şirketi kurmak yeterli değildir. Bunun yanında girişimcinin, içinde bulunduğu çevrenin ekonomik, sosyal ve kültürel yapısı da etkili olmaktadır. Aile şirketi kurmak için bir diğer önemli sebep, kişinin işletmenin yönetimini bizzat üstlenerek “kendi kendinin patronu” olma arzusu ve dolayısıyla bağımsız hareket edebilme imkânına kavuşmak veya çözülemeyecek düzeyde sorun ve çatışma yaşaması, kişinin kendi işini kurmasına da neden olabilir (Yaşa, 2006: 11). Bütün bunların ötesinde aile işletmelerinin kurulmasındaki asıl neden aile bireylerinin güç birliği olarak ekonomik ve ticari faaliyet alanları ile geçimini sağlamak amacıyla kurulması olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2004: 491).

1.5. Dünyada ve Türkiye'de Aile İşletmelerinin Durumu

Ülkelerin sosyo-ekonomik ve kültürel yapısında önemli bir rol üstlenen, faaliyet göstermiş oldukları ülkelerde kalkınmanın dinamik aktörleri olarak nitelenen aile işletmeleri dünya ve Türkiye ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır (Aydın, 2010: 28).

1.5.1. Dünyada Aile Şirketleri

Aile ya da aileler tarafından kontrol edilen kayıtlı işletmelerin toplam işletmeler içerisindeki payı ülkeler bazında farklılıklar göstermekle birlikte; bu pay İtalya'da %90, ABD'de %90, Almanya'da %80, Meksika'da %80, Avusturya'da %75, Şili'de %75, İspanya'da %71, ülkemizde ise %90 civarındadır. Dünya'daki aile şirketlerinin ülke ekonomileri içindeki durumu Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Dünya Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomileri İçindeki Yeri

Ülkeler	AİLE ŞİRKETLERİ'NİN...		
	Ülkedeki Tüm İşletmelere Oranı	Ülkenin GSMH'si İçindeki Oranı	Ülkedeki Toplam İş Gücüne Oranı
İtalya	90%	-	-
ABD	90%	30-60%	60%
Almanya	80%		75%
Meksika	80%		-
Avusturya	75%	-	50%
Şili	75%	-	-
İspanya	71%	-	-
İngiltere	-	-	50%
Türkiye	95%	-	-

Kaynak: Ateş, 2003: 82

Aile işletmelerine ilişkin diğer bir ölçüt de ekonomi içindeki gücüdür. Örneğin; AB ülkelerinde aile işletmeleri gayri safi milli hasılanın (GSMH) %35-%50'sini, Amerika'da %50-%70'ini, Asya'da %82'sini ve ülkemizde de %50-%65'ini oluşturmaktadır (Aydın, 2010: 28).

Tüm dünyada aile işletmeleri, sayısal olarak bakıldığında çok büyük önem ifade etmektedirler; fakat buna rağmen ne yazık ki ömürleri kısa olmaktadır. Aile işletmelerinin çoğunluğu henüz birinci kuşaktayken yok olup gitmekteyken, üçüncü kuşağı görebilenlerin sayısının ise az olduğu görülmektedir.. Dünyanın en eski 50 aile şirketi Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Dünyanın En Eski Aile Şirketleri

	Şirket Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı
1	Kongo Gumi	Japonya	578	İnşaat
2	Hoshi	Japonya	718	Hoteller
3	Chateau de Gauiaine	Fransa	1000	Şarapçılık
4	Barone Ricasoli	İtalya	1141	Şarapçılık ve Zeytinyağı
5	Barovier & Taso	İtalya	1295	Cam üretimi
6	Hotel Pilgram Haus	Almanya	1304	Hoteller
7	Richard de Bas	Fransa	1326	Kağıt imalatı
8	Torrini Firenze	İtalya	1369	Altın işleme
9	Antironi	İtalya	1385	Şarapçılık
10	Camuffo	İtalya	1438	Gemi inşaatı
11	Baronnie de Courssergues	Fransa	1495	Şarapçılık
12	Grazia Deruta	İtalya	1500	Seramik imalatı
13	Febbrica D'Armi Pietro Beratta S.p.A.	İtalya	1526	Silah yapımı
14	John Brooke&Sons	İngiltere	1545	Tekstil
15	Codorniu	İspanya	1551	Şarapçılık
16	Fonjallaz	İsviçre	1552	Şarapçılık
17	DeVerguide Hand	Hollanda	1554	Sabun imalatı
18	Von Poschinger Manufakturtur	Almanya	1568	Cam imalatı
19	Wachsendustrie Fulda Adam Gies	Almanya	1589	Cam imalatı
20	Bernberg Bank	Almanya	1590	Mum imalatı
21	R. Durtnell & Sons	İngiltere	1591	Bankacılık
22	J. P. Epping of Pippsvadr	Almanya	1595	Bakkaliye zinciri
23	Eduard Meier	Almanya	1596	Ayakkabı imalatı
24	Tissiman & Sons Ltd.	İngiltere	1601	Terzicilik
25	Takenaka	Japonya	1610	İnşaat
26	Mellerio dits Meller	Fransa	1613	Mücevher imalatı
27	Aldays Peacock	İngiltere	1625	Endüstriyel makineler
28	Kikkoman	Japonya	1630	Soya Saos imalatı
29	Sumitomo	Japonya	1630	Holdering/conglomerate
30	Akerblads	İsveç	1630	Hoteller
31	Van Eeghen	Hollanda	1632	Gemi taşımacılığı
32	Gekkeikan	Japonya	1637	Alkollü içki imalatı
33	Hugel et Fils	Fransa	1639	Şarapçılık
34	James Lock & Co.	İngiltere	1642	Şapka imalatı
35	G.C. Fox & Co.	İngiltere	1646	Gemi taşımacılığı
36	R. H. Levey & Song	İngiltere	1649	Cenaze evi
37	Willam Adams & Sons	İngiltere	1650	Toprak Çanak imalatı
38	Ulefos Jernvaerk	Norveç	1657	Değirmencilik
39	Friedr Schwarze	Almanya	1664	Aritmacılık
40	Kronenbourg Brewery	Fransa	1664	Alkollü içki imalatı
41	James Kenyon & Son, Ltd.	İngiltere	1664	Tekstil
42	Hedges & Butler	İngiltere	1667	Şarapçılık
43	Early's of Witney	İngiltere	1669	Battaniye imalatı
44	Mocatta & Goldsmid	İngiltere	1671	Altın işlemeciliği
45	C. Hoare & Co.	İngiltere	1672	Bankacılık
46	Firmin & Sons Ltd.	İngiltere	1677	Üniforma imalatı
47	Veillard Migeon & Cie.	Fransa	1679	Demir ve Çelik
48	Gradis Corp.	Fransa	1685	Şarapçılık
49	Toye, Kenning & Spencer	İngiltere	1685	Dokuma
50	Yamamotoyama	Japonya	1690	Çay üretimi

Kaynak: Erdoğan, 2007: 222-224

Dünyanın en büyük 200 şirketi, yirmi iki ülke arasında dağılmış olup farklı şirket özellikleri taşımaktadır. Birçoğu kendi ülkelerinde faaliyet alanları ile ülke ekonomisini etkileyebilecek düzeydedir ve ülke sınırlarını aşmıştır. Dünya'nın en büyük 200 aile şirketinin 99'u ABD'den, 17'si Fransa'dan, 16'sı Almanya'dandır. Yalnızca 7 ABD şirketi ilk 25 sıralamasında yer almaktadır. Kore'nin ekonomisinde çok önemli yer tutan aile şirketlerinden yalnızca 3'ü ilk 25 sıralamasında yer almaktadır. Birçok Asya ve Avrupa aile şirketi holding bünyesinde faaliyet gösterdikleri için mülkiyet ve yönetim açısından tanımlanmaları zor olmaktadır. Tablo 3'te dünyanın en büyük 50 şirketi mülkiyet ve yönetim farkı gözetmeksizin listede yer almaktadır.

Tablo 3: Dünya'nın En Büyük Aile Şirketleri

	Şirket Adı	Aile Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı	Şirket Geliri (Milyar\$)	Çalışan Sayısı (x1000)
1	Wal-Mart	Walton	A.B.D.	1962	Perakende Zinciri	217,8	1.380.000
2	Ford Motor Co.	Ford	A.B.D.	1903	Otomobil	162,4	354.431
3	Samsung	Lee	Güney Kore	1938	Holding	98,7	175
4	LG Group	Koo	Güney Kore	1947	Holding	81	130
5	Carrefour Group	Deforrey	Fransa	1959	Perakende Zinciri	61,6	382.821
6.	Ifi Istituto Finanziario Industriale S.p.A.	Agnelli	İtalya	1927	Perakende Zinciri, Sigorta	59,2	198.764
7.	Fiat Group	Agnelli	İtalya	1899	Otomobil	54,7	198,764
8.	Cargill Inc.	Cargill/MacMillan	A.B.D.	1865	Yem, Tohum, Gübre, Et	50,8	97
9.	PSA Peugeot Citroen S.A.	Peugeot	Fransa	1810	Otomobil	45,8	192
10.	Koch Industries	Koch	A.B.D.	1918	Petrol ve Doğal Gaz	40	11,5
11.	BMW (Bayerische Motoren Werke AG)	Quandt	Almanya	1910	Otomobil	34,1	97,275
12.	SCH (Banco Santander Central Hispano S.A.)	Botin	İspanya	1857	Bankacılık	32,7	114,927
13.	Robert Bosch GmbH	Bosch	Almanya	1890	Oto Parça, End.M. Gereçleri	30,143	218,377
14.	Motorola	Galvin	A.B.D.	1928.	Telekomünikasyon	30,004	111
15.	ALDI Group	Albrecht	Almanya		Gıda Perakende	30	-
16.	Pinault-Printemps Redoute	Pinault	Fransa	1963	Gıda ve Ev Dek.Perakende	24,6	107,571
17.	J. Sainsbury	Sainsbury	İngiltere	1869	Gıda Perakende	24,6	174,7
18.	Viacom	Redstone	A.B.D.	1954	Medya (MTV)	23,2	122,77
19.	Auchan	Mulliez	Fransa	1961	Süpermarket Zinciri	23,196	136

Tablo 3'ün devamı

20.	Tengelmann Group	Haub	Almanya	-	Perakende Zinciri	22,6	186
21.	Ho-Yokado	Ito	Japonya	1920	Süpermarket Zinciri	22,4	106,911
22.	Loew's	Tisch	A.B.D.	1919	Tütün, Otel	19,4	27,82
23.	Novartis Group	Landolt	İsviçre	1860	Sağlık	19,3	71,116
24.	Bouygues	Bouygues	Fransa	1952	İnşaat	18,1	125
25.	Hyundai	Chung	Güney Kore	1967	Otomobil	17	50
26.	Mars	Mars	A.B.D.	1923	Seker, Pirinç, Hayvan maması	16,5	30
27.	News Corp.	Murdoch	Avustralya	1923	Medya	16,3	30
28.	Otto Group	Otto	Almanya	-	Katalog, Perakende	15,6	75,962
29.	Publix Supermarkets	Jenkins	A.B.D.	1930	Süpermarket Zinciri	37726	126
30.	Weyerhaeuser Co.	Weyerhaeuser	A.B.D.	1900	Kereste	14,4	44,8
31.	Michelin	Michelin	Fransa	1891	Oto Lastik, Seyahat	14,4	127,467
32.	Bechtel Group	Bechtel	A.B.D.	1898	Mühendislik ve İnşaat	14,3	40
33.	Karstadt + Quelle	Schickedanz, Riedal, Her	Almanya	1881	Perakende	14,2	112,141
34.	Gap	Fisher	A.B.D.	1969	Giyim	13,8	165
35.	Bombardier	Bombardier	Kanada	1942	Havacılık-Savunma	13,6	74,879
36.	Anheuser-Busch Cos.	Busch	A.B.D.	1860	Bira	12,91	23,432
37.	Groupe Danone	Ribaud	Fransa	1966	Gıda, Süt Ürünleri	12,897	100,56
38.	Winn-Dixie Stores	Davis	A.B.D.	1925	Süpermarket Zinciri	12,3	112,5
39.	General Dynamics	Crown	A.B.D.	1962	Havacılık-Savunma	12,2	51,7
40.	L'Oreal	Bettencourt	Fransa	1907	Kozmetik	12,171	49,15
41.	Lagardere	Lagardere	Fransa	1826	Savunma Sistemleri	11,78	44
42.	Reliance Industries	Ambani	Hindistan	1958	Kimya	11,71	15,083
43.	Power Corp. Of Canada	Desmaris	Kanada	1925	Sigorta, Enerji	11,68	28
44.	Henkel Group	Henkel	Almanya	1876	Kimya	11,57	59,995
45.	Cathay Life Insurance	Tsai	Tayvan	1962	Sigorta	11,15	30
46.	Magna International	Stronach	Kanada	1957	Oto Yedek Parça	11,03	67
47.	LVMH, Louis Vuitton Moet Hennessy	Arnault	Fransa	1987	Lüks Tüketim Malları	10,9	53,173
48.	Sodexo Alliance	Bellon	Fransa	1966	Yemek Hizmet Zinciri	10,891	286
49.	Suntory LtDd.	Saji/Torii	Japonya	-	Alkollü İçki	10,87	4,87
50.	Tyson Foods	Tyson	A.B.D.	1935	Tavukçuluk	10,8	124
...							
83.	Hacı Ömer Sabancı Holding	Sabancı	Türkiye		Holding	5,86	31,38
91.	Doğuş	Şahenk	Türkiye		Bankacılık, İnşaat	5,1	20
94.	Koç	Koç	Türkiye		Holding	4,9	45,626

Kaynak: Erdoğan, 2007: 215-218

1.5.2. Türkiye’deki Aile İşletmelerinin Yeri ve Ekonomiye Katkısı

Aile şirketi kavramıyla Türkiye’de 1870’li yıllarda ilk olarak aile şirketi olarak kurulum gerçekleşmiştir. Türkiye’deki aile şirketleri birinci nesilden ikinci nesle geçebilmekte ama ne yazık ki başarı gitgide azalmakta ve dolayısıyla da pek de fazla uzun ömürlü olunamamaktadır. Türkiye’deki aile şirketlerinin kuşaklar boyunca ayakta kalmalarına engel olarak ortaya çıkan en önemli neden kurumsallaşma ile ilgili çalışmalarda yaşadıkları sıkıntılardır. Kurumsallaşmanın tam olarak anlaşılabilmesi, aile şirketi olmanın getirdiği dezavantajlar (aile üyeleri arasında yaşanan çıkar kavgaları, kıskançlıklar, çekememezlikler, aile inanç ve değerlerinin işe yansımaları, girişimcinin kendinden sonrakilere güvenmemesi gibi) nedeniyle aile şirketleri ülkemizde kurumsallaşmayı sağlıklı olarak sağlayamamaktadırlar (Bozkurt, 2005: 14). Aile işletmeleri ülkelerin sosyo-ekonomik ve kültürel dokusunun oluşmasında yönlendirici bir güce ve etkiye sahiptir. Bu özelliklerden ötürü tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonominin gelişmesinde, bölgesel kalkınmanın sağlanmasında, istihdamın yaratılmasında öncü rol üstlenen aile işletmelerinin en önemli gündemini sürdürülebilirlik konusu oluşturmaktadır (Aydın, 2010: 31).

Ülke ekonomilerinin yapı taşını oluşturan aile işletmeleri istihdamın %45,6’sını, üretimin %37,7’sini, toplam yatırımların %6,5’ini, toplam ihracatın ise %8’ini gerçekleştirmektedir (Ege, 2006: 310). O halde aile işletmelerinin sahip olduğu bu gücün stratejik olarak doğru bir şekilde yapılandırılması, diğer bir ifadeyle kurumsallaşmış bir yapı olarak ekonominin içinde yer alması sağlanmalıdır (Şakar, 2008: 1-357).

Türkiye’deki asırlık aile işletmeleri incelendiğinde; 200 yılını tamamlamış bazı Türk firmaları günümüze kadar faaliyetine devam edebilmiştir. Bu konuya ilişkin bilgiler Tablo 4’te sunulmuştur. Ayrıca Tablo 4’te, şirketlerin kuruluş tarihi, kaçınıcı kuşakta olduğu, şu anki durumuna ilişkin bilgilere de yer verilmiştir.

Türkiye’de aile işletmelerinin üçüncü kuşaktan sonra yıkılmaya başladığı görülmekte olup bu işletmelerin ortalama yaşam süresi 17-20 yıl arasındadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 28). Ülkemizdeki aile işletmelerinin %94’ü kritik dönemdedir ve 1924-1984 arasındaki dönemde yer alan aile işletmelerinin %70’i üçüncü kuşağa ulaşamamıştır.

Tablo 4: Türkiye'nin En Eski 50 Aile Şirketinin Profili

Şirket					Şu anda ailenin işleri nasıl?
Sektörü	Kuruluş Tarihi	İli	İş başındaki kuşak		
1	HACI BEKİR LOKUM VE ŞEKERLEME				Bahçekapı'da küçük bir dükkânda başlayan işi, uzun süre kurumsal olmayan şekilde sürdürdü. Şirketleşme 1974 yılında gerçekleşti. Şu anda işlerin başında Doğan Şahin var.
	Şekerleme	1777	İstanbul	Dördüncü	
2	HATEMOĞLU				Hacı Mustafa Saykı tarafından kumaş ve konfeksiyon alımı için kuruldu. 1961 yılında manto üretimine başladı. 1962 yılında ikinci kuşak şirketin merkezini İstanbul'a taşıdı.
	Hazır Giyim	1826	Kayseri	Üçüncü	
3	İSKENDER				Dedeleri Mehmetoğlu İskender Efendi'nin mirasını üçüncü kuşaktan Yavuz İskenderoğlu sürdürüyor.
	Gıda	1860	Bursa	Üçüncü	
4	KURUKAHVECİ MEHMET EFENDİ VE MAHDUMLARI				1871'de ilk kez toplu kahve üretimi ile yola çıkıldı. Kurukahveci Mehmet Efendi, bugün dünyanın dört bir yanında 20'nin üzerinde distribütörü var.
	Gıda	1871	İstanbul	Üçüncü	
5	KOMİLİ				İlk sabun üreticilerinden Komili 1878'de kuruldu. 1990'larda yeni yatırımlarına kaynak yaratmak için yağ tesislerini ve Komili markasını sattı. Şu anda sabun işiyle uğraşiyor.
	Temizlik Malzemeleri	1878	Balıkesir	Üçüncü	
6	ÇUKUROVA SANAYİ				Türkiye'nin dev gruplarından Çukurova Holding'in temelini oluşturan şirket, tekstil ile uğraşiyor. Grup bugün 152 şirket ve 36 bin çalışana sahip.
	Tekstil	1888	Mersin	Üçüncü	
7	TUZCUOĞLU NAKLİYAT				Fehmi, Mustafa ve Mehmet Ali Tuzcuoğlu tarafından kuruldu. Şimdi Soyer Grubu çatısı altında. Torun olan Soyer kardeşler, Soyer Nakliyat ve Ambalaj Sanayi ile ailenin ticari geleneğini sürdürüyor.
	Nakliye	1893	İzmir	Üçüncü	
8	ARKAS DENİZCİLİK				Şirket Gabriel J.B. Arcas tarafından ithalatçı bir firma olarak kuruldu. 1944 yılında uluslararası taşımacılık alanında faaliyet göstermeye başladı. Ardından 1964'de vapur acenteliği geldi.
	Denizcilik	1902	İzmir	Üçüncü	
9	BRODERİ NARİN				Saraybosna'dan göz eden Hamdi Narin'in kurduğu şirket, Sultanhamam'da başladığı yolculuğunu üçüncü kuşakla sürdürüyor.
	Tekstil	1917	İstanbul	Üçüncü	
10	E.R. RODİTİ HALEFLERİ				Şirket İtalyan kökenli Roditi Ailesine ait. Eliyezer Roditi tarafından, manifatura ticareti amacıyla kurulmuş. İlk oğlu İshak ve Rafel ise 1950'lerde şirket bünyesinde çalışmaya başlamış. 1961 yılında vefat eden Eliyezer Roditi'nin kurduğu şirketi şimdi iki oğlu yönetiyor.
	İthalat ve İhracat	1923	İzmir	İkinci	
11	YIRCALI UN FABRİKASI				Muharrem Haspi'nin ilk işi, aynı zamanda Balıkesir'de kurulan ilk fabrikaydı. 1940'lı yıllarda birlikte damadı Sırrı Yırcalı işleri büyüttü ve Mortaş Madencilik'i kurdu. Ardından da ailenin işlerini ikinci kuşaktan Rona Yırcalı üstlendi.
	Gıda	1923	Balıkesir	İkinci	
12	MUSTAFA NEVZAT İLAÇ SANAYİ				Türkiye'nin ilk ilaç şirketlerinden. Bir laboratuvar olarak kuruldu. 1975'de şirkete dönüştü. Şu anda Türkiye'nin ilk 10 ilaç şirketi arasında yer alıyor.
	İlaç	1923	İstanbul	Üçüncü	
13	DOLUCA ŞARAPÇILIK				1926'da Geisenheim Şarapçılık Enstitüsü'nü bitirip ülkesine dönen Nihat Kutman tarafından kuruldu. Şu anda şirketin başında Nihat Kutman'ın oğlu Ahmet Kutman var.
	Şarap	1926	İstanbul	İkinci	
14	EVYAP SABUN				Kurucusu Rıfat Evyap, önce Erzurum'da sabun üretimiyile işe başladı. Arko ve Duru gibi pazarda güçlü markaları yarattı. Evyap'ın Ayazağa'daki tesisleri, Avrupa'nın en büyükleri arasından kabul ediliyor.
	Temizlik Malzemeleri	1927	Erzurum	İkinci	

Tablo 4'ün Devamı

15	TAHİNCİOĞLU				Kent Gıda, Mardin'de Tahincioğlu Ailesi'nin girişimiyle kuruldu. Şirket tahin üretiminden sonra şekerleme ve çikolataya da girdi.
	Şekerleme	1927	Mardin	İkinci	
16	NUMUNE-İ TERAKKİ				Özgörkeyler, 1930'lu yıllardan beri ticaretin içinde. Baba Nevzat Bey'den sonra yerine iki oğlu Armağan ve Cemal Özgörkey geçti. Etap Holding, gıda, ambalaj ve pazarlama alanlarında faaliyet gösteriyor.
	Ambalaj	1930	İzmir	Üçüncü	
17	DEDEMAN İNŞAAT				Mehmet Kemal Dedeman, iş hayatına inşaatla başladı. Ardından da madencilik ve turizm sektörleri geldi. Grup bugün ikinci kuşaktan Murat ve Nazire Dedeman tarafından yönetiliyor.
	İnşaat	1930	Ankara	İkinci	
18	KOSKA				Temeli 1900'lu yılların başında Denizli'de atılıyor. Ancak, aile 1931'de dükkânı kapatarak İstanbul'a göç etti. 1974'de fabrika kurularak helvanın yanı sıra lokum ve şekerlemeye de girildi.
	Şekerleme	1931	İstanbul	Üçüncü	
19	HEZNEDAR ATEŞ TUĞLA				Erez Ailesi'ne ait olan şirket, Türkiye'nin en eski tuğla firmalarından biri olarak kabul ediliyor.
	İnşaat Malzemeleri	1933	İstanbul	Üçüncü	
20	ŞEN ŞAPKA/VAKKO				Özgörkeyler, 1930'lu yıllardan beri ticaretin içinde. Baba Nevzat Bey'den sonra yerine iki oğlu Armağan ve Cemal Özgörkey geçti. Etap Holding gıda, ambalaj ve pazarlama alanlarında faaliyet gösteriyor.
	Tekstil	1934	İstanbul	İkinci	
21	MARAŞOĞLU YAĞ SANAYİ				İbrahim Maraşoğlu, Türkiye'deki ilk ayçiçeği fabrikasının kurucusu. 90 yaşına kadar yaşayan İbrahim Bey'den sonra yerine oğlu Kenan Maraşoğlu geçti. Şirket deprem sonrasında faaliyetlerine ara vermek zorunda kaldı.
	Yağ	1935	Adapazarı	İkinci	
22	BAYRAKTARLAR				Nakliye ve yedek parça işiyle ticarete atılıp grup, Halil Bayraktar tarafından kuruldu. 1935 yılında ise yönetime Hacı Mehmet Bayraktar geldi. 1953'de şirketin merkezi torun İzzet Bayrak tarafından Kayseri'den İstanbul'a taşındı.
	Nakliye	1935	Kayseri	Dördüncü	
23	İBRAHİM UZEL				İbrahim Uzel, iş yaşamına şahıs şirketinde motorlu araçlar için yaprak yay üretimi ile başladı. 1940'da işlerini İstanbul'a taşıdı ve üretimini çeşitlendirdi. Ardından yeni yatırımlar ve yabancı ortaklar geldi. Şu anda işlerin başında Ahmet Uzel var.
	Yedek Parça	1935	Bursa	Üçüncü	
24	BALKANOĞLU				Nazmi Balkanoğlu 1940'larda Ankara'da inşaat malzemeleri ticareti yaparak iş hayatına atıldı. Ardından işleri oğlu Müfit Balkanoğlu devraldı. Çivi ve tel üretimi ile birlikte inşaatla uğraşıyorlardı. Ancak bu işler tasfiye edildi.
	İnşaat Malzemeleri	1937	Ankara	İkinci	
25	KÜÇÜKÇALIK				Nuh Mete Küçükçalık'ın tekstil ticaretiyle başlayan girişimi bugün ürünlerinin %75'ini ihraç ediyor.
	Tekstil	1937	Kayseri	İkinci	
26	MİTHAT GİYİM				Temeli 1937'de atılan Mithat Giyim'in yönetiminde ikinci kuşaktan Tahir, Fahir ve Sahir Gürsoy var.
	Hazır Giyim	1937	Eskişehir	İkinci	
27	KOÇ TİCARET TÜRK A.Ş.				Rahmetli Vehmi Koç, 31 Mayıs 1926'da Koçzade Ahmet Vehbi adıyla Ankara Ticaret Odası'na kaydolarak işleri üzerine geçirerek gerçek iş hayatına başladı. Koç Türk Ticaret ise grubun ilk şirketi olarak gösteriliyor. Koç Holding ise şu anda Türkiye'nin en büyük şirketlerinden birisidir.
	İnşaat Malzemeleri	1938	Ankara	Üçüncü	

Tablo 4'ün Devamı

28	BAKİ-CAFER ABALIOĞLU TABAKHANESİ				Cafer Sadık Abaloğlu Holding'in temeli 1940'larda atıldı. 1944'de un fabrikası, 1950'lerde çırçır işletmesiyle sanayiciliğe girdi. 1966 yılında kardeşlerinden ayrıldı ve Abaloğlu Ticaret ve Kolektif şirketini kurdu. Şu anda tekstil, bakır ve kağıt sektörlerinde faaliyet gösteriyor.
	Tekstil	1938	Denizli	İkinci	
29	ULUSOY KOLLEKTİF				Mehmet Bahattin Ulusoy, iş yaşamına yolcu taşımacılığı ile başladı. Oğullarının yetişmesiyle birlikte iş hacmi büyüdü, şu anda üçüncü kuşak iş başında ve grup taşımacılıkta Türkiye'nin önde gelenleri arasında.
	Yolcu Taşımacılığı	1938	Trabzon	İkinci	
30	STFA				İkisi de mühendis olan Sezai Türkes ve Fevzi Akaya tarafından 1938 yılında kuruldu. Özellikle yol, köprü yapımında çalışan şirket 1970'lerde yurt dışına açıldı. Holdingin bünyesinde 33 şirket var.
	İnşaat	1938	İstanbul	İkinci	
31	ECZACIBAŞI İLAÇ SANAYİ				Dr. Nejat Eczacıbaşı tarafından 1951 yılında kuruldu. İlk şirket Eczacıbaşı İlaç Fabrikası idi. Bugün ilaç, yapı gereçleri ve tüketim gibi alanlarda faaliyet gösteriyor.
	İlaç	1942	İstanbul	İkinci	
32	ÖZ-HAS				Adana'da bir süre müteahhitlik işiyle uğraşan Kadir Bey, ardından gaz yağı ve şeker satışı işine girdi. Bunu beyaz eşya bayiliği izledi. Ardında da esas büyüyeceği otomotiv işine girdi. Has Otomotiv'i bugün Kadir Bey'in yakınları yönetiyor.
	İnşaat	1942	Adana	İkinci	
33	YAĞSA-SABANCI				1932 yılında ortak olunan çırçır 1fabrikası Sabancı Holding'in ilk sanayi yatırımı olarak kabul ediliyor. Daha sonra Yağsa geldi. Sabancı Holding, bugün otomotiv, bankacılık, tekstil ve kimya başta olmak üzere birçok alanda faaliyet gösteriyor.
	Yağ	1943	Adana	Üçüncü	
34	HİLAL TEKSTİL				Konukoğlu Ailesi'nde ticaret dört kuşak öncesine gidiyor. 1890'larda dokumacılık yapan ailenin ilk şirketi Salih Konukoğlu tarafından kuruldu. Salih Bey'den sonra da Abdülkadir Konukoğlu işlerin başına geçti.
	Tekstil	1943	Gaziantep	Dördüncü	
35	ENDER ÇİKOLATA				Hamdi Bey'in 53 yıl önce çikolata üretimine başlamasıyla şekerleme sektörüne giren firma, 1984'ten beri Şirinevler'deki fabrikasında çalışıyor.
	Şekerleme	1943	Mardin	İkinci	
36	İSTİKBAL TİCARET				Asım Kocabıyık, 20 yaşında iken, demir-çelik ve tarım ürünleri ticareti için İstikbal Ticareti kurdu. Ardından 1958'de ilk sanayi tesisi olan Borusan Boru Sanayi geldi. Grup bugün yılda 900 milyon dolarlık ciroya ulaştı.
	Demir-Çelik	1944	İstanbul	İkinci	
37	ÜLKER				Ülker, İstanbul Eminönü ara sokaklarından birindeki handa doğdu. Küçük bir fırın ve 3 işçi ile günde 200 kilo bisküvi üretimiyle işe başlayan şirket, bütün Türkiye'nin en büyük gıda üreticileri arasında.
	Gıda	1944	İstanbul	Birinci	
38	BİZİM BAKKALİYE				"Bakkal Nuriler" lakabı ile anılan Demirayak Ailesi, 1930'larda ticarete başladı. Şükrü Demirayak'tan sonra oğlu Bekir Demirayak babasının işlerini şirket haline getirdi. Şu anda yönetiminde torun Şükrü Demirayak var.
	Perakende	1945	Afyon	Üçüncü	
39	MUTLU AKÜ				Cemil Türker'in girişimiyle kurulan Mutlu Akü, İbrahim Yaşar ve Atilla Türker tarafından yönetiliyor.
	Yedek Parça	1945	İstanbul	İkinci	
40	İSTANBUL ÇORAP				Temelleri "Gabi" markalı erkek çorabıyla atılmış olsa da, şirket esas ününü kadın çorabı üretimi ile sağladı. Şu anda Parizien markasıyla çorap sektörüne imzasını atıyor.
	Çorap	1945	İstanbul	İkinci	
41	ULUDAĞ MADEN SULARI				Aile, gazoz işine Mehmet Hakkı Erbak'ın bir firmaya ait maden suyu tesisinin hisselerini satın almasıyla girdi. Üçüncü kuşağın yönetimindeki şirket, içecek sektöründe üçüncü sırada yer alıyor.
	İçecek	1948	Bursa	Üçüncü	

Tablo 4'ün Devamı

42	APAYDINLAR OTOMOTİV VE TARIM				Cahit, Vahit ve Emin kardeşler tarafından kuruldu. Tarım ürünleri ticaretinin yanı sıra, kamyon ve traktör bayiliği de yapıyorlardı. 1980 yılında ise un fabrikası kuruldu.
	Tarım	1949	Çanakkale	Üçüncü	
43	ÖZERLER AYAKKABI VE LASTİK				Türkiye'nin ilk lastik ayakkabı üretici olan Özerler, Afyon'un en köklü ailelerinden, Yusuf Özer'in girişimiyle şirketleşen grup, bu gün ikinci kuşak tarafından yönetiliyor. Holding özellikle konveyör band üretiminde ilk sıralarda yer alıyor
	Ayakkabı	1949	Afyon	İkinci	
44	YENİ SİVAS EMNİYET				Kamil Yazıcı ve İzzet Özilhan tarafından kuruldu. İkinci kuşak tarafından yönetilen Anadolu Grubu bugün bira başta olmak üzere birçok sektörde faaliyet gösteriyor.
	Hırdavat	1950	İstanbul	İkinci	
45	EKREM ELGİNKAN MÜHENDİSLİK				Ekrem Elginkan Mühendislik bürosu ile temelleri atıldı. Daha sonra, Ahmet Elginkan oğulları Ekrem Cahit Elginkan tarafından "Ekrem Cahit ve Ahmet Elginkan Kolektif Ortaklığı" kuruldu. Bu şirket, ECA'nın amiral gemilerinden biri haline geldi.
	İnşaat	1950	Ankara	İkinci	
46	AYTUĞ ÇORAP				Yarım asır önce Mehmet Keser tarafından tek bir makine ile Beykoz'da başlayan Ayтуğ Çorap'ın öyküsü devam ediyor. Şirket önemli ölçüde ihracat da yapıyor.
	Çorap	1950	İstanbul	İkinci	
47	İZMİR ÖZEL TÜRK KOLEJİ				İzmir Özel Türk Koleji'nin sahibi olan Tatiş Ailesi iş yaşamına 1950'lerde atıldı. Bahattin Tatiş'ten sonra şirkette şu anda ikinci kuşak yönetiminde.
	Eğitim	1950	İzmir	İkinci	
48	ÖZLER ZIRAAİ TİCARET				Toprak zengini olan ailede ticaret üç kuşak öncesine dayanıyor. İlk Milli Eğitim Bakanı İsmail Sefa Özler, 1900'lerde ticarete girdi. Ardından politikaya atılınca işleri oğulları Özcan, Sefa ve Özbek Özler'e devretti.
	Tarım	1951	Adana	Üçüncü	
49	PAKSOY				Şirketin temeli Adana'da Abdurrahman Paksoy tarafından atıldı. Önce çırçır işi, ardından da yağ ve sabun işi geldi. Paksoy, yağda önemli bir Pazar payına sahip.
	Yağ	1951	Adana	İkinci	
50	EGE YILDIZ				Mazhar Zorlu tarafından temelleri atıldı. İlk işler müteahhitlik ağırlıklıydı. Sanayi yatırımına ise 1950'lerde geldi. Bu girişim daha sonra Ege Yıldız'ın kurulmasını gündeme getirdi. Şirket şu anda Mazhar Zorlu Holding bünyesinde.
	Plastik	1951	İzmir	Üçüncü	

Kaynak: Erdoğan, 2007: 225-229

1.6. Aile İşletmelerinde Yönetim Tarzları

Aile şirketlerinde yönetim, diğer herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar göstermektedir (Us, 2002: 29). Çünkü aile şirketi olsun veya olmasın, herhangi iki şirket arasında bile yönetim tarzına ilişkin farklılıklar vardır ve olması da doğaldır. Bunun başlıca sebebi, şirketleri kuran ve yöneten insanlar arasındaki duygu, düşünce, anlayış ve kültür farklılıklarıdır. Dolayısıyla aile şirketleri de, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, kültürlerinin bir yansımasını oluşturur (Yıldırım, 2007: 31). Aile şirketlerinde liderin tazı, şirketteki yönetim şeklini birebir etkiler. Genel olarak aile işletmelerinde üç tür yönetim tarzından söz edilebilir (Kaba, 2007: 15).

1.6.1. Merkeziyetçi Yönetim

Yönetimin tamamen tek bir kişide toplandığı yönetim biçimidir. Şirket sahibi çalışanlarını ve diğer aile fertlerini korumaya ve ihtiyaçlarını gidermeye çalışır; alınacak kararları tek başına alır ve onlara hemen hemen söz hakkı tanımaz (Kaba, 2007: 15). Bu bir çeşit monarşik yönetim biçimidir. Genellikle şirketin kuruluş aşamasında rastlanan bir durumdur. Şirketin sahibi olan kişi personel yönetiminden üretime kadar bütün işletmenin kendi kontrolünde olmasını ister (Meşe, 2005: 11). Bu durumda çalışan kendi fikirlerine değer verilmediği ve işlerin çoğunluğunun patron üzerinde toplanmasından ötürü çalışma tempoları düşürür. Verimlilik düşük seviyededir (Gür, 2011: 23).

Kurucu patronun kendisine güven duyması ve çalışanlarını motive edebilmesinin yanı sıra her şeyi denetim altında tutmak isteyen otokratik bir yapısı vardır. Kimi zaman kırtasiye alımından önemli yatırımlara kadar her türlü kararı kendi denetimi altında tutan patronun “oneman show” tipi, başka ifadeyle, hükmedici bir yönetim sergilediği görülür (Kaba, 2007: 15).

1.6.2. Katılımcı Yönetim

Oligarşik yönetim biçimine benzeyen katılımcı yönetimde şirket hisseleri profesyonel yöneticilere açıktır. Bu duruma stratejik ortak alma denilebilir. Şirketin aile şirketi olarak kalabilmesi için hisselerin çoğunun ailede kalması gerekir (Gür, 2011: 23). Katılımcı yönetimde “aile değerleri” kadar, “iş değerleri” de önemlidir ve esas olan, işe en uygun kişinin istihdam edilmesidir. Dolayısıyla hisselerin çoğu aile bireylerinde olmakla birlikte, şirkette teknik uzmanlığa sahip profesyonellerin de yer aldığı görülür. Ortak sayısının çok olması ve şirkette aile üyeleri ile profesyonellerin beraber çalışmalarını bir takım problemlerin çıkmasına neden olabileceğinden; işlerin, yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmesi büyük önem taşır (Kaba, 2007: 15). Bu yönetim biçiminde profesyonellerin de yer alması-yani aile üyelerinin yeterli olmadıkları veya uzmanlık gerektiren görevleri, profesyonel kişilerin icra etmesi şirketin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlar (Alayoğlu, 2003: 44-45).

1.6.3. Profesyonel Yönetim

Profesyonel yöneticilerin tamamen şirketin yönetimini alması durumudur (Gür, 2011: 22). Bu tarz yönetim, işletme sahipleri ve diğer aile üyelerinin bilfiil işlerin icrasında yer almalarını öngörülür (Kaba, 2007: 16). Şirket yöneticilerinin aile üyeleri tarafından belirlendiği bu yönetim tarzında, yatırım kararları ve genel işletme politikaları gibi şirketin geleceğini ve bütününe ilgilendiren kararlar, patron ve diğer aile üyeleri tarafından sınırları önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde alınır. Bir başka ifadeyle, profesyonel yönetim tarzının hakim olduğu kurumlarda, şirkette ilgili stratejik kararların alınmasından aile bireyleri; şirketin yönetilmesinden, bir başka ifadeyle operasyonel kararlar ve işleyişten ise profesyonel yöneticiler sorumludur (Alayoğlu, 2003: 44-45).

Profesyonel yönetim tarzında şirket sahibi veya sahipleri, şirketin geleceğe hazırlanması için uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi, yatırım kararlarının verilmesi, rakiplerin mevcut durumlarının tespit edilmesi, yurtiçi ve yurt dışındaki gelişmelerin takip edilmesi gibi makro konularla ilgilenirler (Kaçar, 2003: 6). Yöneticiler ise, şirket amaçlarına ulaşılabilmesi için para, enerji, makine, malzeme, hammadde ve insan gibi kaynakların etkin şekilde kullanılmasına ve objektif standartların belirlenerek, bu standartlara uygun sistemlerin kurulup, işletmesine yönelik çalışmaları yürütürler (Yıldırım, 2007: 33).

Profesyonellerin aile şirketlerini tercih etmelerinin ve tercih etmemelerinin nedenleri olarak şunlar tespit edilmiştir (Kırım, 2001: 2).

Tablo 5: Profesyonellerin Aile Şirketlerini Tercih Edip/Etmeme Nedenleri

Tercih Etmeme Nedenleri	Tercih Etme Nedenleri
<ul style="list-style-type: none">• Objektif değil, menfaatler ön planda %72• Yatırımla az ilgililer, sermaye yetersiz %22• Otoriter liderlik, kötü yönetim %14• Eğitim olanağının az olması %12• Çizgilerin açık olmaması %10	<ul style="list-style-type: none">• Hızlı karar verme, esneklik %70• Bürokrasi daha az %22• İyi maaş %18• Yüksek sorumluluk %13

1.7. Aile İşletmeleri Tipleri

Aile şirketlerini yönetim şekillerine, kuruluş şekillerine veya mülkiyet esasına göre sınıflandırabiliriz. Bu sınıflandırmalar irdelenecek olursa aile şirketlerinin büyüdükçe farklı sınıflandırmalara girdiği görülmektedir. Aile şirketi tipleri şunlardır.

1.7.1. Girişimci Yönetimindeki Aile İşletmeleri

Girişimcinin tek patron olduğu, yine adından da anlaşılacağı üzere şirketin kontrolünün bir kişi üzerinde olması durumudur. Genellikle aile şirketlerinin kuruluş aşamasında karşılaşılan bir durumdur (Meşe, 2005: 6). Şirketin büyümek için sermaye ihtiyacı olduğunda tek patron gerekli kaynağı bulmak için zorlanmaktadır. Kaynak bulmak için şirkete ortak almak durumunda kalındığında “tek patron” kavramı ortadan kalkar. Kaynak bulmak için borsada hisseler satışa çıkarılabilir ki bu durumda da yapılması gereken ek prosedürle sorunlar ortaya çıkmaya başlar (Gür, 2011: 16).

1.7.2. Kardeşler Yönetimindeki Aile İşletmeleri

Genellikle iki şekilde ortaya çıkar. Şirketi kuran girişimcinin yönetimi çocuklarına devretmesi veya iki kardeşin ilk girişimci olarak bir şirket kurması (Gür, 2011: 16). Kardeş ortaklığında, kardeşlerin hisselerin çoğunluğuna sahip olması gereklidir. Bu tip aile şirketlerinde, tek patron durumuna göre en önemli sorun hissedarlar arasında yaşanan uzlaşma sorunudur (Meşe, 2005: 6).

1.7.3. Gelişmiş Aile İşletmeleri

Aile şirketinin genellikle büyüme safhasının sonlarına doğru ortaya çıkan bir aile şirketi çeşididir. Diğer aile şirketi tiplerine göre uzlaşma sorunu daha fazla yaşanmaktadır. Bazı hissedarların şirkette fiili olarak çalışmama durumu oluşabilir (Meşe, 2005: 6). Bu şirketlerde, büyüyen sadece şirket değil aynı zamanda ailenin kendisidir. Şirkete sahip olan akrabaların sayısı artmıştır. Koç ve Sabancı Holding gibi kuruluşlar bu tip şirketler içinde yer almaktadır (Gür, 2011: 17).

1.7.4. Profesyoneller Yönetimindeki Aile İşletmeleri

Bu tip aile şirketlerine genellikle şirkette hissesi bulunan ailenin çok büyümesi durumunda rastlanır. Yönetimde görev alacak aile bireylerinin nitelik olarak değil de sayıca artması durumunda şirkette uyumsuzluk ortaya çıkar (Gür, 2011: 17). Şirketin gelişmelere ayak uydurmak için kurumsallaşması, yönetimi profesyonellere bırakması durumunda bu tip aile şirketi ortaya çıkar (Meşe, 2005: 7).

1.7.5. Stratejik Ortak Alan İşletmeleri

Aile şirketleri büyüme safhasında sermayeye veya pazarda tecrübe sahibi olan kişi/kişilere ihtiyaç duyduğunda şirkete ortak alır. Aile çoğunluk hisselerini elinde tutar (Özen, 2007: 8).

1.8. Aile İşletmelerindeki Yönetici Kaynakları, Roller ve Statüleri

1.8.1. Aile İşletmelerindeki Yönetici Kaynakları

Aile şirketlerinde yönetici ihtiyacı üç kaynaktan karşılanabilmektedir. Bunlar; aile ve çevresi, ortaklar ve profesyonel yöneticilerdir. Aile şirketinin kuruluşunda girişimciler, yönetici ihtiyacını aile üyeleri, akraba veya yakın arkadaşları çalıştırmak suretiyle karşılamaktadırlar (Gür, 2011: 26). Yönetici ihtiyacının akrabalarla karşılanmasındaki temel nedenler, çocukların ve güvenilen dostların işletmeye en iyi şekilde sahip çıkacağı düşünülmesi, yeni neslin tamamının sokulmasının gerekli olduğunun düşünülmesi ise sermayedarlıkla, aile üyesi olmanın işletmede görev almak için yeterli olduğunun ve bunlar arasında bir ayırım olmadığı düşünülmesi olarak özetlenebilir (Çakır, 2002: 15-16).

Diğer bir neden de, ekonomik gelişme sürecine yeni giren ve eğitilmiş insan gücü kıt olan toplumlarda, ekonomik gücü elinde tutan aile bireylerinin genellikle eğitim görmüş olmaları ve bunların işe yerleştirilmesi ile yönetim maliyetinin düşürülecek olması nedeniyle bu kaynağa başvurulmaktadır (Akdoğan ve Seyrek, 2004: 17-18).

Aile üyelerinin ve akrabaların ayrı işe girmeleri ile aile akrabalık ilişkileri zedelenebilmekte, işyerindeki düzen de bozulabilmektedir. Sadece akraba ve arkadaşların değişik yönetim kademelerine getirilmesi zamanla bunlar arasında statü ve güç çatışmalarına, kuşak farklılıklarından kaynaklanan sorunlara ve bunlardan bazılarının yetersizleşmesine neden olabilmektedir. Bu kaynağın diğer bir sorunu da kişilerin kendilerine farklı davranılacağını düşünmeleridir. Bu durumlar işletmedeki çalışanların moralini olumsuz etkilemekte ve işletmeyi aşağı çekmektedir (Çakır, 2002: 15-16). Çoğu zaman iş sahipleri, çekirdeğinden geldikleri işi ilk zamanlarda kendileri yürütür. Fakat zamanla işler büyüdükçe yönetim işi karmaşıklaşır. Nitekim günümüzde yönetim, başlı başına bir meslek olarak ortaya çıkmıştır (Gür, 2011: 26).

Yönetim üst başlığının altında yer alan ve işletmenin olmazsa olmazlarını oluşturan insan kaynakları, muhasebe, finansman, idari işler gibi fonksiyonların her biri bir uzmanlık alanıdır ve her birinin bu konuda eğitim almış deneyimli kişiler tarafından yapılması gerekir (Gür, 2011: 26). İş sahipleri bu konularda yetersiz kaldıklarını ya da kalacaklarını anlayınca bu kademelerde yönetim işini bu işin ehli kimselere bırakmaktadır. Nitekim kurumsallaşma süreci ile birlikte aile üyeleri yönetim kurulunda kalarak günlük işleyişin profesyoneller ve çalışanlarca sağlanmasını arzulamaya başlarlar (Fındıkçı, 2007: 86-87).

İşletmeler, zaman zaman sermaye yetersizliği, teknolojik değişim, pazar payını artırma gibi nedenlerle dışarıdan ortak alma ihtiyacı içine girerler (Karpuzoğlu, 2004: 68). Aile şirketlerindeki rollerin ve beklentilerin iç içe geçmiş olduğu görülmektedir. Genel olarak aile şirketlerinde üç temel rol biçimi olduğu söylenebilmektedir. Bunlar: aile (yasal eş, çocuk, kuzen, amca, kardeş vb.), girişimci (sermayedar) ve işletme mensubu (profesyonel yönetici, işgören danışman vb) (Alayoğlu, 2003: 20).

Burada aile üyeleri, şirketi aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası ve isteklerini karşılayabilmelerine olanak sağlayan bir finansman aracı olarak görürken; profesyonel yöneticiler, işletmeyi gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak algılayıp, kariyerleri için gerekli olduğunu düşünebilirler. Girişimci ise, işletmeyi adaletli geri dönüşümü sağlayan bir yatırım aracı olarak görme eğilimindedir. Dolayısıyla bu üç rolün beklentilerindeki farklılıklar nedeniyle, ortak amaç üzerinde bütünlük sağlanamaz (Alayoğlu, 2003: 20). Aile şirketlerinin sağlıklı çalışan roller sistemine sahip olabilmeleri

için söz konusu roller arasında sürekli iletişim sistemi kurmaları, aile ve işletmeye uygun birer vizyon oluşturmaları, aileden olmayan çalışanları dikkate almaları, aileden olsun olmasın tüm çalışanlar için eğitimi önemsemeleri vb. gereklidir (Karpuzoğlu, 2004: 134).

Roller sisteminin bütünleştirilmesinde dört kritik unsurdan söz edilebilir:

- a) Yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi,
- b) İşletme sahipliğinin yönetilmesi,
- c) Gelecekteki yönetimin tanımlanması ve
- d) Vizyon belirlenmesi ve geliştirilmesi (Erşahan, 2008: 163).

Sayılan unsurların başarıyla gerçekleştirilmesi için öncelikle işletmenin ve girişimcinin mevcut durumlarının tespit edilmesi ve değerlendirilmesi gerekecektir. Bunun için işletmenin nereye gitmekte olduğu; profesyonel şirketlerin sahip oldukları avantajların neler olduğu; global dünyada ne derecede rekabet edilebileceği; aile şirketi olmanın gelişmeye engel teşkil edip etmediği; ediyor ise ne şekilde bir engelleme ile karşılaşıldığı; gibi sorulara cevap aranmalıdır (Özbezek, 2011: 41).

Ayrıca bir tepe yöneticisi olarak sahip olunan başarıların hangileri olduğu; çalışma arkadaşları ile ilişkilerin ne durumda olduğu; aile desteğinin ne kadar olduğu; anne, baba, çocuk, kardeş, patron, yönetici ve davranış dengesinin ne olduğu ve dengenin nasıl kurulduğu gibi... soruların da cevaplandırılması gereklidir. Yukarıdaki soruların cevaplanması stratejik planlamanın etkinliğini artıracak ya da azaltacak kritik bir hususu teşkil edecektir (Erşahan, 2008: 163).

Aile şirketlerini daha başarılı yönetebilmek için aile şirketlerine özgü dinamikleri anlamak gerekmektedir. Bu dinamikleri anlamak için de önce aile şirketlerindeki insanları tanımak gerekmektedir. Bu aile şirketinde üç grup insan vardır (Atılğan, 2003: 102):

- Çalışanlar
- Hissedarlar ve
- Aile üyeleri

Bu üç farklı guruptan her biri bir daire ile ifade edilirse tipik bir aile işletmesi üç daire modeli olarak tanımlanabilmektedir. Üç daire modeli aile işletmeleri sistemini birbirinden bağımsız, ama iç içe geçmiş aile, iş ve mülkiyet kavramıyla açıklamaktadır (Günel, 2005: 38).

Tüm bu insanlar da aileden olanlar ve olmayanlar olarak iki grup altında toplanabilir. Her grubun kendi bakış açısı ve ilgilendikleri şeyler vardır ve hem aile hem de şirket için de baskı uygulamaya muktedirlerdir.

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

Bu yedi grup insan her aile şirketinde bulunmasa da bir kısmı mutlaka bulunacaktır. Bu modele bakıldığında neden aile şirketlerinde ikilem oluyor, çatışmalar eksik olmuyor anlaşılacaktır. Çünkü burada her grup farklı bir çıkar peşindedir (Atılğan, 2003: 103).

Aşağıdaki bölümde yukarıda ifade ettiklerimizden yola çıkarak, aile şirketlerindeki statülerden ve statü sahiplerinin rollerinden bahsedilmeye çalışılmıştır.

1.8.2. Aile İşletmelerinde Yönetici Statü ve Roller

Aile şirketlerinde mevcut statülerin neler olduğu, statü sahiplerinin rollerinin neler olduğu işletmelerin gelecekları için önemlidir. Konunun sistematik olarak incelenmesi için aile şirketlerindeki mevcut statüler, aile üyelerinin ve aile üyesi olmayanların statüleri şeklinde iki başlıkta ele alınabilir (Karpuzoğlu, 2004: 35). Konunun anlaşılması bakımından öncelikle genel anlamda mevcut statüler kısaca ele alındıktan sonra aile şirketlerindeki yöneticilerin statü ve rolleri ele alınacaktır.

1.8.2.1. Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler

Aile şirketlerinde aile üyelerinin üstlendiği statüler üç başlıkta ele alınabilir. Bunlar girişimci statüsü, varis statüsü ve akrabalık statüsüdür. Kurucu ortak olarak da nitelendirilebilen girişimci, bizzat işi yapan, geliştiren ve bağımsız hareket eden kişidir. Buradan hareketle girişimciliğin temel noktalarından birisi de girişimcinin işi bizzat ve bağımsız yapmasıdır (Gür, 2011: 27).

a) Girişimci Statüsü

Girişimci, işletmenin faaliyet alanını, büyüklüğünü kullanılacak teknolojiyi, mal ve/veya hizmetin kalitesini, hedef kitleyi, işletme politikasını, risklerini vb. belirleyen kişidir. Dolayısı ile işletmenin piyasadaki imajı ve konumu girişimciye bağlıdır. Ayrıca girişimci, işletmede planlama, kontrol ve koordinasyon gibi yönetim fonksiyonlarını da yerine getirir. Bu nedenle işletmede bir takım faaliyetlerde bulunan girişimci, işletmede “girişimci” statüsü ile yer alır (Gür, 2011: 27).

b) Varis Statüsü

Varis gelecekte girişimcinin yerini alarak işletmenin yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını alacak ve işletmenin yönetiminde etkin rol oynayacak kişidir. Aile işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından yeterli bilgi, deneyim ve motivasyona sahip varis ya da varislerin mevcudiyeti önemli bir konudur. Bu nedenle muhtemel varislerin işletme içinde bir takım görevlerle gelecekteki konumlarına hazırlanmaları için yer aldıkları görülür (Karpuzoğlu, 2004: 46-47). Bu veya başka nedenlerle aile şirketlerinde varisler, “varis” statüsü ile yer alırlar.

c) Akriba Statüsü

Akraba kavramıyla girişimcinin eşi, çocukları, anne ve babası, kardeşleri, amcası, teyzesi, kuzenleri, torunları, damat ve gelinleri gibi herkes kastedilmektedir. Aile işletmelerinde genellikle yetenek ve bilgiden ziyade girişimciye olan yakınlık ve/veya verilen güven nedeniyle akrabalara yer verildiği görülür (Karpuzoğlu, 2004: 58-59). Bu

nedenle veya başka nedenlerle aile üyeleri “akrabalık” statüsü ile işletmede yer alır (Karpuzoğlu, 2004: 27).

1.8.2.2. Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler

Aile işletmelerinde işletmeye, fiziksel ve/veya dşünsel çabalarını kiralayan ve bunun karşılığında ücret niteliğinde gelir elde eden kimseler vardır. Hizmet akdine dayanak herhangi bir işte ücret karşılığı olarak çalışan kişi işçi olarak tanımlanmaktadır (Erşahan, 2008: 168). Kan bağı esasına göre değil iş için gerekli olan bilgi, beceri ve deneyim esasına göre işletmeye kabul edilen (aileden olmayan) bireyler bir işletmede iş gören, profesyonel yönetici, ortak veya danışman pozisyonuyla bulunabilmektedir (Özbezek, 2011: 45).

a) İşgören Statüsü

Belli bir ücret karşılığında şirkete emeğini katan, şirketin kuruluşundan beri kurucu ortaklığın yayında yer alan, şirkete ve şirket sahiplerine sadık kalan ustabaşı, şef vb. pozisyonlarda bulunan kişiler geçimlerini sağlayacak bir gelire ve sosyal haklara sahip olma beklentisindedirler (Kıran, 2007: 34). Diğer şirketlerden farklı olarak aile şirketlerinde; şirketin kuruluşundan bugüne kadar girişimcinin yanında emek sarf etmiş olan iş görenlerin özel yerleri vardır. Bu kişiler ek sosyal haklara sahip oldukları gibi, gerekirse işletme için fedakarlıkta yapabilirler (Atılğan, 2003: 104).

Ayrıca iş görenle yönetim arasında karşılıklı bir güven vardır. İş gören seçimi, iş görenin sosyal durum, ücretlendirme vs. gibi konularda kriter bulunmaması veya aileden haksız müdahalelerin olması, işletmede verimliliği düşüren önemli bir faktör olmaktadır. Performans ölçümü ve performansa göre değerlendirme birçok sorunu çözen ve verimi artıran önemli bir uygulamadır (Atılğan, 2003: 104). Aile şirketlerinde de bu gibi kriterleri getirmek, kurumsallaşma yolunda önemli bir adım olarak görülmektedir. İşgören ile iş arasında denge kurulabildiği takdirde aile şirketlerinde hem iş istenen amaçlara uygun şekilde yerine getirilecek hem de işgören ruhsal ve ekonomik yönden refaha kavuşabilecektir (Özbezek, 2011: 46).

b) Profesyonel Yönetici Statüsü

Profesyonel yönetici, yöneticilik eğitimi olan, yöneticiliği meslek edinen ve yöneticilik işinden para kazanan, işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcilerin yaptığı işi yapan kişidir (Atılğan, 2003: 104). Pazarlama, finans, reklam, muhasebe, hukuk, personel ve eğitim gibi konularda teorik ve pratik temellere sahip profesyonel yönetici, şirketin büyümesinde ve kurumsallaşmasında büyük önem taşır (Karpuzoğlu, 2004: 66).

Profesyonel yönetici, kâr ve riski şirket sahibinin olmak üzere, mal/hizmet üretmek için üretim faktörlerini bir araya getirerek şirketi tüketici ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir. Aile işletmelerinde genellikle, işin hacmi çok büyüdüğü ya da yönetim işlevinin daha başka donanımlar gerektirmeye başladığı ve yönetimi miras olarak devralacak ikinci ya da üçüncü kuşağın henüz hazır olmadığı durumlarda profesyonel yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır (Özbezek, 2011: 46). Bu kişiler aile üyelerinin sahip olamadıkları ya da yeterince sahip olamadıkları uluslararası pazarlar, yeni finansal teknikler ve teknolojiler gibi pek çok konudaki bilgiyi ve deneyimi beraberinde getirilir. Dolayısıyla firmanın yoğun rekabet ortamında başarıyla faaliyetlerini icra edebilmesi için profesyonellere gereksinim duyulur (Meşe, 2005: 24).

Ancak profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde tutulmaları zor olmaktadır; çünkü aile şirketlerinde tepe yönetime bir profesyonelin geçme olasılığı çok düşüktür. Profesyonel yöneticiye; karar alan kişi olarak değil de aileden olan tepe yönetimin aldığı kararları uygulayan kişiler olarak bakılmakta. Bir işletmenin kurumsallaşması için hayati önemi olan profesyonel yöneticilerin, uzun süreli istihdam edilmeleri ve verimli çalışabilmeleri için; motive edilmeleri, karar alma süreçlerine katılmaları, ihtiyaçlarına cevap verilmesi, kariyer planlamasının yapılması öncelikle yapılması gerekenlerdir (Atılğan, 2003: 104).

Ayrıca profesyonel yöneticinin bir aile işletmesinde başarılı olabilmesi için şirket yapısını iyi anlayabilmesi ve gerekli değişiklikleri şirket kültürünü ve etkinliğini bozmadan yapabilmesi gerekmektedir. Daha da önemlisi patron ve arasında çok büyük bir güven ortamı olmalıdır. Aile şirketlerinde işletme sahibi için güven oldukça önemli bir yer

tutmaktadır. Güven ortamı; amaçlar ve paylaşılmış bilgiyle yükselmektedir (Erşahan, 2008: 168).

c) Ortak Statü

Şirketin öz sermayesinde payı olan aile dışındaki ortaklar genellikle aile şirketinin mevcut sermaye ile amaçlarına ulaşmasının mümkün olmadığı noktada devreye girerek işletmeye sıcak para akışını sağlarlar. Teknolojik değişim, yeni ürün geliştirme ve pazara arz etme, pazar payını arttırma gibi durumlarda para ihtiyacı artan işletmeler bu ihtiyacı gidermek için ortaklık yolunu seçebilirler (Bilgin, 2007: 25).

d) Danışman Statüsü

Hukuk, muhasebe yönetim ve finans gibi konulardaki uzmanlıklarını anlaşma yaptıkları şirketlere taşıyan ve bu şirketlerin sorunlarını tespit ederek çözüm yolları öneren danışmanlara aile şirketlerinde rastlanmaktadır (Bilgin, 2007: 25). Danışmanlar çeşitli konularda uzman olan kişilerdir. Bu kişiler gereklilik duyulan noktada şirketin sorunlarını tespit etmek ve çözüm önerilerini sunmak için şirketlerle anlaşma yaparlar. Danışman seçerken uzman olmasına, aile ile dostluğu olan bir kişi olmamasına dikkat etmelidir. Aile şirketlerine danışman olacak bir uzmanın ise insan faktörü; ebeveyn ve çocukları, şirketin eski kuşaktan yeni kuşağa devredilme planları gibi konularda da bilgili olması gerekir. Ancak şirketler belli bir büyüklükten sonra danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyarlar. Küçük işletmelerin ise genelde böyle bir ihtiyacı yoktur (Atılğan, 2003: 104). Danışman bir taraftan aile ilişkileri üzerinde çalışırken, diğer taraftan da işletmeye sistem kurar ve geliştirir. Danışman gerekli mekanizmaların (denetim, yönetim sistemi, performans değerlendirme) kurulmasına yardım eder (Atılğan, 2003: 105).

Aile şirketlerinin danışmandan en etkin şekilde yararlanması için dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. İlk yapılması gereken şirketin yetersiz olduğu alanların tespit edilmesi ve hangi konularda uzmana ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi gerekir. Daha sonra şirket yöneticilerinin zamanlarının önemli kısmını hangi çalışmalara ayırdıklarını ve danışmanlara neden ihtiyaç duyduklarını tespit etmeleri gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 69).

Görüleceği üzere aileden olanların ve olmayanların üstlendikleri statüler ve bu statülerin icra edilme şekilleri farklılıklar gösterir. Şirketin kurumsallaşması yani faaliyetlerin etkinliğin ve işletmenin sürekliliğinin sağlanması, belirtilen kişilerin birbirleriyle uyum içerisinde çalışmalarına ve birbirlerini desteklemelerine bağlıdır. Dolayısıyla şirketin varlığında aileden olanlar kadar olmayanların da payı büyüktür ve bu kişiler duyulan ihtiyaç yadsınamaz bir gerçektir (Bilgin, 2007: 27).

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAM VE BİLGİLER

Aile üyeleri ve özellikle de kurucular, işletmeyi kendilerine ait bir yapı olarak görür ve karar verme sürecinde aktif rol oynamak isterler. Özellikle eğitim ve deneyimi yeterli olmayan aile üyelerinin patron kimliği ile böylesine bir davranış kalıbının içerisine girmesi bu yöndeki davranışlarını devam ettirmelerinin yaratacağı sorunlar açıktır. İşte bu sorunların giderilmesi için kullanılabilir anahtar bir kelime ise “kurumsallaşma” kavramıdır (Güney, 2008: 275).

2.1. Kurum ve Kurumsallaşma Kavramları

Kurumsallaşma tanımını yapmadan önce kurum kavramını açıklamak kurumsallaşma olgusunun daha iyi bir şekilde anlaşılması için faydalı olacaktır. Bu konuda yapılmış önceki çalışmalar incelendiğinde, kurum ve kurumsallaşma olguları ile birçok tanıma rastlanılmaktadır. Bu tanımlardan bir kısmı aşağıda belirtilmektedir.

Sosyolojik anlamda kurum; toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belli olan sosyal ilişkiler düzenine ve topluluğunu ifade etmektedir. Örneğin evlilik, mukavele, sigorta, işletme, el sıkma (tokalaşma) birer “kurum” örneğidir. Bunların bazıları kültür ağırlıklı, bazıları ekonomik ve yapısal ağırlıklı, kabul edilmiş, yerleşmiş ilişkiler düzenidir (Koçel, 2011: 359). İngilizce karşılığı “institute” olan kurum kavramı başka bir kaynakta da şu şekilde ifade edilmektedir. Kurum, içinde yaşadığımız toplum tarafından benimsenen yazılı ve örfi sınırlamalardır. Bu nedenle kurumlar, toplumdan topluma farklılık gösterir. Sosyal etkileşmeler, genelde bir toplum içinde kendiliğinden gelişen ve uygulama alanı bulan gayri resmi kurumlar temelinde ortaya çıkar, ahlaki normlar, adaletler, gelenekler, iş pratikleri ve mesleki standartlar gibi (Dilbaz, 2005: 62).

Türk Dil Kurumu (TDK)'nun yapmış olduğu tanıma göre ise kurum, evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese anlamına gelmektedir.

Kurum kavramı ile ilgili tanımlardan yola çıkarak; aile işletmelerinde kurumsallaşmanın ne olduğunu anlayabilmek için öncelikle kurumsallaşmanın tanımını yapmak yararlı olacaktır. Kurumsallaşma kavramının genel çerçevesini çizebilmek adına farklı kaynaklardan derlenen tanımlara aşağıda yer verilmektedir. Kurumsallaşma, bir işletmenin tüm fonksiyonlarının ve süreçlerinin belirli kurallar ve sistematik içerisinde kendiliğinden yürür hale getirilmesi ifade etmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesinin belirli bir sistematığe ve kurallar dizisine bağlanması işletme kültürünün doğmasını ve kurumsal kimliğin oluşmasını sağlar. Kurumsallaşmanın temel felsefesi işlerin ve süreçlerin kişiye değil bir modele dayandırılmasıdır. İşler ve süreçler bir modele dayandırıldığında işletmenin yöneticilerin ve sahiplerinin kimler olduğu işletmenin devamı için pek bir anlam ifade etmez. Kurumsallaşma kendi içinde rekabeti ve yenileşmeyi getirdiği bir sürekli gelişme söz konusudur (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

Bir organizasyon yaklaşımı olarak kurumsallaşma, organizasyonların yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil fakat kurumsal nitelikteki baskılar, beklentiler ve inançlar tarafından da etkilendiğini söylemektedir. Örneğin; sosyal beklentiler, sektördeki devlerin beklenti ve yönlendirmeleri, o endüstri dalında hakim olan iş yapma usulleri, organizasyonların üzerinde etki yapan kurumsal nitelikte baskılardır (Koçel, 2011:359).

2.2. Kurumsallaşmanın Önemi, Avantajları, Dezavantajları ve Önündeki Engeller

Aile işletmeleri gerek ülkemizde gerekse dünya ekonomisinde son derece önemli bir paya sahiptir ve bu açıdan da aile işletmelerinin ekonomideki konumu son derece önemlidir. İşte sözü edilen bu aile şirketlerini ayakta tutabilmek, aile işletmelerinin sürekliliğini sağlayabilmek adına da kurumsallaşma önemli bir rol üstlenmektedir. Kurumsallaşma, globalleşen dünya ile birlikte 1900'lerden bu yana Türkiye'de kendini göstermeye başlamıştır.

Günümüzde teknolojinin her geçen gün kolaylıkla getirdiği, müşteri odaklı stratejilerin önem kazandığı, rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir pazarda işletmeler kendilerini sürekli yenilemek durumundadır. Kurumsallaşma bu değişimleri yakalamak için gereklidir. Kurumsallaşmış şirketler değişimleri bünyesinde adapte edemezler. Kurumsallaşma ile şirkete yarar sağlayan değerler şirket bünyesinde tutulurken işletmeye zarar veren değişime açık olmayan değerler atılır. Uluslararası rekabette de geri kalmamanın yolu kurumsallaşmaktan geçmektedir (Meşe, 2005: 20). Dünyada olduğu gibi ülkemizde de faaliyet gösteren pekçok aile işletmesinin kurumsallaşma ve profesyonel yönetime geçiş yönünde yoğun çaba sarf ettikleri görülmektedir. Koç Grubu'nun "Koç 2000 Projesi", Sabancı Grubu'nun MC Kinsey Danışmanlık Şirketi ile yeniden yapılanma çalışmalarına girmesi, Arslan Grubu'nun halka açılması, Baycan Grubu'nun yeniden yapılanma faaliyetleri, Eczacıbaşı'nın profesyonel yönetime yüzünü dönmesi sadece birkaç örnektir (Ak, 2010: 72).

Hızlı bir küreselleşme hareketinin yaşandığı günümüzde, proaktif düşünen aile işletmeleri gelecekte rekabet edebilmek için bilgiyi daha iyi yönetebilme çabası içerisine girmek durumundadırlar. İşletmelerin sürekli gelişimlerini devam ettirebilmeleri çalışanlarla bilgi ve fikir paylaşımı konusunda ihtiyaç duyulan tüm fırsatları ve teknolojik araçları temin etmeleri ile mümkündür. Elde edilen entellektüel varlıkların etkili olmasına yardımcı olacak, vizyon/misyon, kültür, çevre, strateji ve insan kaynakları stratejilerinin hazırlanmasıyla mümkündür. Bu ise aile işletmelerinin kurumsal bir yapıya bürünebilme yeteneğini göstermesiyle mümkündür (Çamköy, 2007: 70).

Neden bazı şirketler yeni kuşaklara geçebiliyor ve varlıklarını kuşaklar boyunca sürdürüyorlar da bazıları daha ilk kurucularının elinde bozuluyor ve dağılıyor? Bu önemli sorunun cevapları arasında, yani şirketlerin uzun ömürlü olmalarında yaptıkları iş, ürettikleri markanın tutunma oranı, pazar koşulları, işin başındaki insanların bilgi, beceri ve liderlik kapasiteleri gibi etkenler önemli rol oynar. Saydığımız özelliklerin hepsi, şirketin uzun ömürlü olmasında etkili olmakla birlikte esas belirleyici olan özelliğin, şirketin kurumsallaşma düzeyi olduğu unutulmamalıdır (Fındıkçı, 2007: 82).

Kurumsallaşma olgusunun aile işletmeleri tarafından nasıl algılandığının, kurumsallaşmanın işletmeye ve aileye sağlayacağı katkının düzeyini ve kurumsallaşma çalışmalarının temellerinin hangi zeminde ve zamanda atılacağını tespitinde büyük önem taşımaktadır. Çünkü ailenin ve işletmenin içerisinde bulunduğu yaşam döngüsüne bağlı olarak, aileye ve işletmeye özgü örgüt yapısı, işletme ve ailenin sahip olduğu kültür, inançlar, değerler ve normlar, aileyi ve işletmeyi etkileyen, değişime zorlayan iç ve dış faktörler, vb. birçok parametre aile işletmelerinin kurumsallaşma algılamalarında ve uygulamalarında farklılıklar göstermesinin nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydın, 2010: 41).

Son yıllarda etkisini giderek arttıran küreselleşme olgusunun yanı sıra, birbiri ardına yaşanan ekonomik krizler, Türkiye’de şirketlerin yeniden yapılanmalarını diğer bir ifadeyle “kurumsallaşma”yı zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, taşıdıkları farklı karakteristik özellikler sebebiyle, aile şirketleri açısından daha büyük önem arz etmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, aile şirketlerinin 1/3’ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devredebildiği, üçüncü jenerasyona ulaşabilenler ise bu oranın ancak yarısını teşkil etmektedir. Bu duruma bir de Türk kültürünün özellikleri eklendiğinde, aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya kavuşması ve varlıklarını nesiller boyunca sürdürmesi daha da zorlaşmaktadır (Altınkaynak, 2007: 60).

Türkiye’nin özellikle Gümrük Birliği ile uluslar arası pazarlara açılma girişimleri, iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk kavramlarına verilen önemin artması, finansmanın işletmeler açısından önem kazanması, işletmelerde aile kargaşaları, işletmelerin daha uzun ömürlü olmak istemeleri gibi nedenler, işletmelerin kurumsallaşma konusunda verdikleri önemin artmasına neden olmuştur (Dönmez, 2009: 36).

Bugün küçük işletmeler bile, kurumsallaşma yolu ile ayakta kalmaları gerektiğinin bilincine varmışlar; ancak kurumsallaşma düzeyi yüksek, güçlü ve etkin işletmelerin ülkelerin sosyo-ekonomik yaşantısını yönlendirebileceğini fark etmişlerdir. Aksi takdirde, rekabet güçlerinin zayıflayacağını bilmektedirler (Dönmez, 2009: 36). Konuyu daha iyi anlayabilmek adına kurumsallaşmanın avantajlarına, dezavantajlarına, önündeki engellere bakmak daha faydalı olacaktır.

Kurumsallaşmanın Avantajları

1. Kuruluş daha düzenli ve sistemli çalışır.
2. Rekabet gücünü arttırır.
3. Hata yapma oranı düşer
4. Yetki ve sorumluluklar açıktır.
5. Kararlar daha kolay alınır.
6. Farklı bakış açıları ortaya çıkar.
7. Bütçe ve iş planları daha açıktır.
8. İşler ehil olanlarca yerine getirilir.
9. Kontrolü sağlamak kolaylaşır.
10. İş bölümü daha sağlıklı işler (Alkış ve Temizkan, 2010: 76).
11. Kuruluş sahipleri ve yöneticiler kendi işleri için zaman bulur.
12. Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır.
13. Kişilerin birbirleri ile olan iletişim ve etkileşim biçimini belirler.
14. Ucuz maliyetli fon bulmayı kolaylaştırır (Çamköy, 2007: 9).
15. İşletmenin büyümesi sağlanır.
16. İşletmenin ve işlerin devamlılığı sağlanır.
17. İşletme sahipleri ve yöneticiler kendi işleri için zaman bulur.
18. İşletme hedeflerine ulaşmak kolaylaşır.
19. İşler uzmanlar tarafından yapılarak verimliliğe katkılar sağlanır (Alkış ve Temizkan, 2010: 76).

Kurumsallaşmanın Dezavantajları

1. Kurumsallaşma maliyetli olabilir,
2. Kararlar yavaş alınabilir,
3. Esnek yönetim gösterilemeyebilir,
4. Yavaş karar almadan dolayı piyasadaki değişikliklere cevap verilemez,
5. Hissedarlar için kontrolün elden gitmesi söz konusu olabilmektedir,
6. Tekrarlar artmakta ve buna bağlı olarak da verimlilikte düşüş olabilmektedir,
7. Yeni fikirlerin, yenilikçiliğin önünü tıkayabilmesi mümkündür (Çamköy, 2007: 9-10),

8. Aşırı fonksiyonel bir yapı ortaya çıkabilir
9. İşletme sahipleri için kontrol zorlaşabilir,
10. İşler monotonlaşabilir,
11. Çalışanlar yalnızca kendi işlerine odaklaşabilirler (Alkış ve Temizkan, 2010: 76).

Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller

1. Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın maliyetinin çok yüksek olacağı endişesi,
2. Kurumsallaşmanın tam olarak bilinmemesi, (Bazı durumlarda kalite belgesi almak, kurumsallaşma ile özdeşleştirilmektedir. Bazı durumlarda ise profesyonel yönetici istihdamı, kurumsallaşma olarak düşünülmektedir. Profesyonel yönetici istihdam edilince kurumsallaşma sağlanmış olmayabilir ama profesyonel yönetim için bir adım atılmış kabul edilebilir.
3. Kurumsallaşmanın Türkiye şartlarında mümkün olmayacağı düşüncesi gerek örgüt içi çalışanlardan gerekse örgüt dışı belirsizliklerden (ekonomik, siyasi) kaynaklanan nedenlerle kurumsallaşmanın mümkün olmayacağı görüşü vardır. Oysaki aynı şartlarda kurumsallaşmayı başarmış işletmeler mevcuttur (Atila, 2007: 62).
4. Stratejik yönetim ve planlama anlayışının sistematik olarak uygulanmayışı/planların işletmenin sahibi tarafından yapılması,
5. Yetki devretmede isteksizlik, aile fertlerinin yeterli olduğu düşüncesi,
6. Görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliği,
7. Aile-işletme ilişkilerinin birbirinden ayrılmaması,
8. Yetersiz olan aile bireylerinin işletmede çalışmaları veya çalışmak zorunda olmaları,
9. Bir takım gizli işlerin açığa çıkacağı endişesi: aile şirketlerinde aile bireyleri arasındaki ailevi sorunların bilineceği endişesi,
10. Babanın hâkimiyetinde oluşmuş organizasyon kültürü,
11. Kalite bilincinin yerleşmemiş olması,
12. Çalışan aile fertleri ile çalışmayan aile fertlerinin işletmeye bakış açıları,
13. Çalışan aile fertleri arasındaki çatışmalar,

14. Aile fertlerinin eşleri arasındaki çatışmaların işletmeye yansması ile ortaya çıkan çatışmalar,
15. Profesyonel yönetici bulamama,
16. Personelin eğitimli olmaması,
17. Teknolojik yetersizlikler,
18. Üretim sisteminin belirli bir plan dâhilinde çalışmaması,
19. İnsan Kaynakları Yönetimi sisteminin tam olarak anlaşılabilmesi,
20. Modern pazarlama anlayışının yerleşmemiş olması,
21. Akıbaların çalışıyor olması,
22. Yetenekli profesyonel yöneticilerin işletmede tutulamaması (Atıla, 2007: 62-66).
23. Gerçekte kurumsal olmayan işletmelerin, kurumsallığın bazı belirteçlerini bünyelerine katarak görünürde kurumsal oldukları belirtilmektedir. (Atıla ve Küskü, 2006: 193).

2.3. Türkiye'ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışı

Kurumsallaşma kapsamında öne çıkan bir başka konu ise uluslararası yazından farklı olarak Türkiye'ye özgü bir kurumsallaşma anlayışının ortaya çıkışı ve gelişmesidir. Kurumsallaşma başlığı altında incelenen konular uluslararası yazında aile işletmeleri ya da küçük işletmelere yönelik olarak çeşitli başlıklar altında ele alınan konulardır. Bundan öte, Türkiye'ye özgü anlayış uluslararası yazının kastettiği uluslararası kurumsallaşma kavramından (institutionalization) farklıdır (Ulukan, 2005: 31).

Özellikle örgüt sosyolojisinde kurum yalnızca iş örgütlerine işaret etmez; evlilik, aile, tokalaşma birer kurum olarak adlandırılırlar. Bu anlamda kurum, belirli bir aşama ya da özelliğe ulaşmış sosyal bir düzen ya da bir kalıptır. Kurumsallaşma tekrarlanan eylemlerin, alışkanlıkların topluluklar içerisinde nasıl standart hale geldiğini ya da kuralımsı bir nitelik kazandığını araştırır (DiMaggio ve Powell, 1991: 62). Örneğin bir işletmede personelin birbirine hitap ve selamlaşma biçimleri, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, karar alma biçimleri, müşterilerle diyalog kurma biçimleri vb. eylemler, davranış tarzları kurumsallaşmış olabilir. Benzer şekilde işletmenin kurucusunun personele karşı tutumu, aile bireylerinin birbirleri ile ilişkileri kurumsallaşabilir. Buradaki

kritik unsur davranışların, eylemlerin tekrarlanarak alışkanlık haline gelmesidir. Kurumsallaşmış eylemlerin, davranışların ise her zaman olumlu, iyi anlamda görülmemesi gerekir; rüşvetin, yalanın, muhasebe hilelerinin kurumsallaşması gibi (Ulukan, 2005: 32).

Türkiye’de “kurumsallaşma” işletmeleri; sürekliliği ön planda tutan, işlerin yürütülmesinde ve sorumlulukların belirlenmesinde kişisellikten uzaklaşmış örgütlere dönüştürmeye yönelik yönetsel çabalar olarak algılanmaktadır. Kurum olmak ön plandadır. Kurumsallaşan işletmelerin belirsizlik ortamlarından kurtulacağı, etkin ve verimli faaliyet göstereceği, yönetimin devamlılığının sağlanacağı, işlerin ve eylemlerin sistematik bir şekilde yürüyeceği varsayılmaktadır. Oysa Meyer ve Rowan’a göre (1991: 41) kurumsallaşmış kurallara bağlılık, örgütlerdeki etkinlik ölçütü ile çoğunlukla çatışma halindedir. Bunun tersine, etkinlik ve verimliliği arttırmak için faaliyetleri kontrol ve koordine etmek, bir örgütün kurumsallaşmış unsurlarla uyumunu zayıflatır. Bu unsurlara olan desteği ve meşruiyeti azaltır (Ulukan, 2005: 32).

Yukarıdaki alıntılardan uluslararası yazın ile Türkiye’deki kurumsallaşma anlayışının birbirinden oldukça farklı anlamlarda kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. Bu durumun bir nedeni kurum ve kurumsallaşma sözcüklerinin Türkiye’de gerekli gereksiz, gerçek anlamı üzerinde düşünülmeden kullanılmasıdır. Ayrıca kurumsallaşma konusunda yazılmış eserlerde dile getirilen düşünceler, geliştirilen perspektifler genellikle uluslararası yazın incelenmeden oluşturulmakta, referans olarak Türkiye’de yapılan çalışmalar gösterilmektedir. Bu durum ise iki yazının birbiri ile ilişkisinin en alt seviyede kalmasına neden olmaktadır (Ulukan, 2005: 32).

2.4. Örgütsel Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Dolayısıyla değişen çevresel koşullar sürekli incelenerek işletme hedeflerinin, örgüt yapısının, iş gören niteliklerinin teknolojisinin ve iş görme yöntem ve biçimlerinin bu değişime adapte edilmesini gerektirir. Ancak bahsedilen adaptasyonun sağlanması ve çalışanlarca benimsenip örgüt misyonu ve değerler sistemi ile birlikte paylaşılması için aşağıda görülen unsurları, işletmenin bünyesinde yer alması gerekmektedir (Sungurtekin, 2007: 60).

2.4.1. Kanunen Tanıma

Yasa tarafından belirlenen örgütsel yapı işletmelerinin hukuki biçimini oluşturur. Hukuki biçim ister serbestçe seçilebilsin ister yasalarca belirtilmiş olsun asıl önemli olan konu, işletmelerin yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunluluklarının var olmasıdır. Hukuki yapının zorlayıcılığı işletmelerin örgütsel yapılarını büyük oranda etkilemektedir (Özbezek, 2011: 62). Ayrıca işletmeler din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak zorundadır (Kıran, 2007: 49).

Türkiye'de işletmelerin varlıkları Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Hukuku, İş Hukuku, İcra İflas Hukuku ve benzeri kanunlar tarafından onanır ve yine bu kanunlar tarafından hareketleri sınırlandırılır. Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal gereklerini göz önünde bulundurmaya zorundadır. Örneğin, sigortalı işçi istihdamı, sendikal faaliyetlere izin, eski hükümlü ve özürsüz işçi çalıştırma gibi şartları sağlamalıdır. Kurumsallaşma, işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkmaktadır (Dönmez, 2009: 46). Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmaya zorundadırlar. Bu anlamda kurumsallaşma, işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkar (Karpuzoğlu, 2004: 79).

2.4.2. Varlığın Sürekli Kılınması

İster büyük isterse küçük olsun bütün firmaların en büyük amacı varlıklarını sürekli kılmaktır (Meşe, 2005: 24). Şirketler kuruluş aşamasında büyüklük, üretim alanı ve kapasitesi, dağıtım kanalları gibi temel unsurları göz önüne alarak kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar (Kıran, 2007: 49).

Günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek niteliğe sahip örgütler, bu yapıda varlıklarını sürdürürler (Karpuzoğlu, 2004: 79). İşletmelerin varlıklarını sürekli kılabilmesi; işletme amaçları ile kişisel amaçların uyumlaştırılması, iş görenlerin işletme varlığının sürekliliği üzerinde odaklanmaları, işletmelerin varlığına risk ve tehlikelerin,

güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varılması ve çeşitli önlemler alınması, kısa vadeli amaç ve planların yanı sıra uzun vadeli olanlara da önem verilmesi ile mümkündür. Ayrıca çevresel değişimler karşısında dinamik ve esnek bir yapı sergileyen işletmelerin, varlıklarını sürdürme konusunda diğer işletmelere göre daha başarılı oldukları gözlenmektedir (Özbezek, 2011: 63). Sonuç olarak işletmelerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri için statik yapıdan ziyade amaçlarına ulaşabilmek adına dinamik bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir.

2.4.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Bireyin en belirgin yönü, sosyal bir varlık oluşudur. Ancak bireyler başkalarıyla ilişki kurarken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Kısaca bireyler kendilerine özgü amaçlara ulaşmada örgütlerden yararlanmaktadır. Aynı şekilde örgütlerin de kurulma nedenleri yani misyonları vardır. Misyonlarını gerçekleştirmek için örgüt hedefleri ve amaçları doğrultusunda bireylerden yararlanırlar ve değişen koşullar doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını revize ederek sürekliliğini sağlarlar. Aksi takdirde bir amacın gerçekleşmesi pahasına bir diğer amaç gerçekleşiyorsa, bu durum aslında her iki taraf için de kayıptır (Özbezek, 2011: 64).

Diğer bir deyişle, örgüt vizyon ve misyonu ve bunlar ışığında belirlenmiş amaç ve hedefler, çalışanlar tarafından azami ölçüde benimsenmiş, kabul edilmiş olmalıdır. Bu amaç ve hedefler zaman içinde örgüt yönetimi tarafından çevre unsurları da göz önünde bulundurularak ve örgüt çalışanlarının katılımı sağlanarak yeniden oluşturulmalı ve bu süreçte örgüt çalışanlarının ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınmalıdır (İçin, 2008: 117). Eğer örgüt amaçlarıyla bireylerin amaçları örtüşüyorsa o örgütte etkinlik ve verimlilikten söz edilemez. Hedefi kurumsallaşmak olan bir örgütün en temel sorumluluklarından birisi çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışanların amaçları ile örgütsel amaçların uyumunun sağlanmasıdır (Kıran, 2007: 50).

Örgütlerin ve bireylerin amaçlarının birbirleriyle uyumlu olmaması durumunda gerçek anlamda bir etkinlikten söz edilemeyeceği açıktır. Bu nedenle kurumsallaşmaya yönelik örgütlerin en temel sorumluluklarından birisi: çalışanların amaç ve ihtiyaçlarının, örgütsel amaçlarla uyumunun sağlanmasıdır (Karpuzoğlu, 2004: 80).

2.4.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurum kimliği olarak tanımlanan işlem genellikle kuruluşun yapmış olduğu bütün faaliyetlerin veya birçoğunun belirgin, apaçık ortak yönetiminden meydana gelir. Wally Olins'e göre kurum kimliği bir kuruma ait üç noktayı yansıtabilmektedir (Sungurtekin, 2007: 61):

- Kim olduğunu,
- Ne yaptığını,
- Nasıl yaptığını

Selznick bir kurumun sadece formal yapının kurumsallaşmasıyla var olacağını, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında da uyumlu bir etkileşimin ve değer özdeşleşmesinin de mevcut olmasının gerekliliğini öne sürmektedir (Selznick, 1996: 272). Kurumsal kimlik kazanmada önemli etkenlerden biri organizasyonun yaşıdır. Genç organizasyonlar yeni bir takım düzenlemeleri kuruma daha kolay yerleştirebilmektedir ve dolayısıyla kurumsal bir kimlik kazanmaları da yaşlı organizasyonlara göre daha kolay olacaktır (Kıran, 2007: 51). Yaşlı organizasyonlarda ise yeni düzenlemelere ancak ihtiyaç duyulduğunda gidilecektir. Ancak oturmuş alışkanlıkları değiştirmek oldukça zor olacağından yeni bir kurumsal kimlik kurmak da fazlasıyla zorlanacaktır (Karpuzoğlu, 2004: 81).

Kurumsallaşma olarak tanınma, kurumsallaşmanın son adımıdır. İşletmenin diğer işletmelerden farklı bir yapıda olduğunun bilinmesi durumudur. Bunun için işletme içerisinde tüm çalışanların kurumsallaşmış bu yeni değerler sistemini içine sindirmiş olması gereklidir. Zamanla piyasalarda da kurumsal kimlik kendine bir yer bulacaktır (Meşe, 2005: 25).

Sonuç olarak kurumsallaşmış bir örgüt diğer örgütlerden farklı bir örgütsel yapıya, değerler ve ilişkiler sistemine sahiptir. Kurumsallaşma için gerekli olan bu temel öğeleri sağlayamadan kurumsallaşma kararı alan işletmelerin bu süreçten başarı ile çıkmaları ve devamlılıklarını sağlamaları tehlikeye gidebilir. Bu nedenle kurumsallaşma sürecinde sadece kurum ve kuruluşların değil, bu kuruluşları birer örgüt haline getiren kişi ya da

kişilerin de kurumsallaşmayı ve bu temel öğelerin gereklerini yerine getirmeleri beklenir (Özbezek, 2011 66).

Kurumsal kimlik, görsel unsurları (logo, kullanılan renkler, amblem) içine alan kurumsal dizaynın yanı sıra, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi unsurlarından meydana gelmektedir ve bu unsurlar da birbirinden etkilenmektedir. Bu unsurların bir işletmeye, organizasyona has bir biçimde kullanılması “kurum kimliğini” oluşturmaktadır (Sungurtekin,2007: 62).

2.5. Örgütsel Kurumsallaşma Öğeleri

İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin tespitinde kullanılan dört örgütsel kurumsallaşma ögesi: sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklidir.

2.5.1. Sadelik

Sadelik, organizasyon yapısının basit olmasıdır, ihtiyaç duyulamayan her şeyden kurtulmaktır, kaynak kullanımında az enerjiyle daha küçük bir alanda daha az insan gücüyle mal/hizmet üretmektir (Özbezek, 2011: 57). Yalın ve sade bir organizasyon yapısına sahip olan şirketlerde işlerin yapılma süresi kısılırken, diğer bir taraftan herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlamasına olanak sağlanmaktadır. Kurumun etkinliğinde en önemli kriterlerin başında sadelik gelmektedir. Bir şirketin çevresinde rakip, tedarikçi, müşteri sayısı ile organizasyonun yalınlığı ve karmaşıklığı arasında doğru bir orantı olduğu bilinmektedir. Yani işletmenin çevresinde ne kadar fazla müşteri, tedarikçi, rakip vb. var ise işletmenin o kadar fazla ilke ve prosedüre ihtiyacı vardır. Bu anlamda işletmelerin karmaşık yapıdan kurtulabilmeleri ve kurumsallaşmayı etkin hale getirebilmeleri için çevresel farklılaşma düzeylerini dikkate almaları ve buna göre yapılanların düzenlemesi gerekmektedir (Yaşa, 2006: 46).

Bu sistem olarak örgütün tamamının ya da herhangi bir alt sisteminin yapı ve işlev yönünden farklılaşması ile bu sistemde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları, görüşlerin karmaşıklığını ya da basitliğini belirlemektedir. Buna göre bir organizasyon sadece bütünü itibari ile değil aynı zamanda

organizasyonun çeşitli birimlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir. Bu noktada belirtilen farklılıkların bütünleştirilmesi açısından organizasyon yapısının yalınlığı, faaliyetlerin yerine geliştirilmesinde mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması, departman ve işletme politikalarının açık ve net olması, işlerin icrasını en az hareketle en kısa zamanda gerçekleştirecek çalışma sisteminin oluşturulması, önem taşıyan unsurlardır (Sungurtekin, 2007: 58).

Görüldüğü gibi, işletmeler büyüdükçe örgüt yapısı da kendi içinde farklılıklar göstermeye başlar ancak, kurumsallaşmış bir şirkette farklılıklar, uygulanan net politikalar ve iş kurullarıyla başarılı bir şekilde yönetilir (Sungurtekin, 2008: 59). Her çalışanın kolaylıkla anlayabileceği ve işletme hakkında dışarıdan bilgi sahibi olmak isteyen kişilerin, örgüt yapısını ele aldığı zaman zorlanmadan ilk müspet intibayı edinmelerini sağlayacak bir yapıda olmalıdır. Bu yapı içerisinde aynı iş münasebetiyle birkaç kişiye bağlı olmak çalışanı zor durumda bırakır. Bu nedenle basit ve sade bir örgüt yapısı şarttır (Özbek, 2011: 58). Sade bir örgüt yapısının oluşturulması hem işlerin yapılma süresini kısaltmakta, hem de kurumun etkinliğinin artırılmasında etkili olacak şekilde, aynı konuyu herkesin aynı biçimde anlamasına olanak tanımaktadır (Özer, 2007: 25).

Örgüt teorisinde durumsallık yaklaşımının en önemli temsilcilerinden biri olarak kabul edilen James Thompson'a göre örgütlerin basitlik ya da karmaşıklık derecesi, ilgili çevredeki unsurların az veya çok olmaları ile ilgilidir. Basit bir çevrede birkaç tane rakip, az sayıda müşteri ve satıcı vardır. Buna karşılık karmaşık bir çevrede bunların sayısı fazladır. Durumsallık yaklaşımını benimseyen bir başka araştırmacı Robert Duncan ise basit çevreyi, karar organlarının dikkate almak zorunda kaldığı faktörlerin azlığı veya birbirine benzemeleri olarak ifade etmektedir. Bu faktörlerin sayısı çoğaldıkça ve birbirinden farklılaştıkça çevrenin yapısı karmaşık hale gelebilmektedir (İçin, 2008: 114).

Bir örgüt yapısının içinde bulunduğu çevrenin koşullarından büyük ölçüde etkileneceği düşünülmektedir. Değişken ve belirsiz bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin kurumsallaşma dereceleri farklılaştıkları oranda artacakken, durgun ve belirli bir ortamdaki örgütlerin fazlaca farklılaşmaları gerekmeyebilecektir (İçin, 2008: 114). Örgütlerin yaşamlarını sürdürme mücadelelerinde çevrenin etkisi ve önemi düşünüldüğünde

kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütlerin bu çevreye en etkin şekilde uyum sağlayacak şekilde farklılaşmış, ancak içyapısında mümkün olduğunca basit, anlaşılır ve yalın bir yapıda olması gerekmektedir (İçin, 2008: 114).

2.5.2. Farklılaşma

Farklılaşma, örgütlerdeki birimler arasındaki formal yapı farklılıkları ile bu birimlerde çalışanların zihni ve hissel yönelimlerini ifade etmektedir (Özer, 2007: 26). Bir işletmenin yapısı, iç ve dış çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekillenir (Sungurtekin, 2007: 59). Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini arttırırken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmez. Çünkü farklılaşma düzeyinin yüksek olması, dinamik bir yapı sağlarken kontrol açısından zorluk seviyesini attırır. Bu nedenle bütünleşme ihtiyacı artar. Bu ise kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması ile sağlanır. Yani farklılaşma düzeyi yüksek ise kurumsallaşma düzeyi de yüksek olmalıdır (Özbezek, 2011: 59). Yani sonuç olarak, bir işletme organizasyonu yapı ve işleyiş bakımından yüksek düzeyde farklılaşmış ise bu organizasyonun kurumsallaşma düzeylerinin ve dolayısıyla bütünleşme gereksinimlerinin yüksek olduğu söylenmektedir (Yaşa, 2006: 46).

2.5.3. Esneklik

Günümüzde çevresel ilişkilerin yoğun olması ve çevresel değişme hızının sürekli artması belirsizlik, dolayısıyla tehlike ve tehditlerin artmasına neden olur. Bu belirsizlik, tehdit ve tehlikeler işletmelerin yaşamlarını ve gelişmelerini zorlaştırmakta ve onları risk altına sokmaktadır. İşletmelerin varlığını tehdit eden dış çevre riskleri işletmelerin iradesi dışında meydana gelen tehlikeleri ve bir fırsat yakalamak ümit ve çabasıyla işletmelerin göze aldığı tehditleri kapsar (Karpuzoğlu, 2004: 77). Bu riskler aynı zamanda işletmelerin güvenliğine önem vererek faaliyetlerinde daha esnek davranmalarını gerektiren ve bu yolla büyümelerini sağlayan ve kâr elde etmelerine hizmet eden bir araç rolünü de üstlenir (Özbezek, 2011: 59).

İşletme ile çevre arasındaki ilişkileri inceleyen Emery ve Trist bu ilişkileri; organizasyonun bilgi, enerji, materyal gibi girdilerini aldığı çevreler ile olan ilişkisi ((girdi) karşılıklı bağımlılık); organizasyonun iç birimleri arasındaki içsel karşılıklı bağımlılık ilişkisi, organizasyonun ürettiği mal/hizmeti gönderdiği çevreler ile olan karşılıklı çıktı ilişkisi ((çıkıtı) karşılıklı bağımlılık); çevresel unsurlar arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisi (hukuki, politik, teknoloji vb. gibi) olmak üzere dört temel açıdan incelemektedir (Yaşa, 2006: 46; Kıran, 2007: 44). Yani bir organizasyonun çevreye uyum yönünden esnek davranış içinde olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini, çevreye uyumunda katı davranış özelliklerini taşıyor olması ise kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğünü gösterir (Sungurtekin, 2007: 59).

2.5.4. Özerklik

Kurum ve kurumsallaşma arasındaki farkı ilk defa vurgulayan Selznick'e göre kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler kendilerine özgü özellik, farklılık ve faaliyetler zincirine sahiptirler (Selznick, 1996: 272). İşletmelerin bir bütün olarak toplumsal sistem içinde başka alt sistemlerden ve gruplardan bağımsız bir kimlik geliştirmesi ya da belirli alt sistem ve gruplara bağımlı olmaktan kendini kurtarmaları kurumsallaşmaya daha yakın olduklarının bir göstergesidir. Kendine özgü değerleri, kimliği ve kültürü olan işletmeler daha kurumsal işletmelerdir (Özbezek, 2011: 60).

Kısacası yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşan işletmeler bünyelerinde özerk bir yapıyı barındırırken kurumsallaşma düzeyleri düşük işletmeler ise bağımlılıktan kurtulamazlar ve diğer işletmelerin taklitçisi olmaktan öteye gidemezler (Karpuzoğlu, 2004: 78).

2.6. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri

Ülkemizde aile şirketlerinin önemi katkısız çok büyüktür. Aile şirketlerinin ülke ekonomisinin mihenk taşlarından olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu yüzdendir ki aile şirketlerinin kurumsallaşması, sürekliliğin sağlanması açısından çok önemlidir; fakat ne yazık ki aile şirketleri bu konuya gerektiği önemi vermemektedir.

Kurumsallaşan ve kurumsallaşamayan şirket kavramları aile şirketlerini örgüt yapısı, yönetim şekli yani yönetim anlayışı açısından ikiye böler. Aile şirketinin kurumsallaşması uzun bir yaşam için gerekli olduğu birçok yönetim bilimcileri tarafından ifade edilir.

Günümüzde şirket kurmak için bazı konum zorunlulukları vardır. Bu zorunluluklar şirketin kurumsallaşma yönünde ilk adımlarını oluşturur. Buradaki durum kâğıt üzerinde atılan bir adımdır. Şirketin kurumsallaşma yönünde uygulamalı adımlar atması ve “kurumsallaştım” demesi neticesinde dahi beklenen bir kurumsallaşmadan bahsedilemez. Çünkü şirket sahipleri aile dışında bireylere mutlak güven içerisinde değildir. Neticede tam kurumsallaşmadan bahsedilemeyeceği gibi, kurumsallaşma olmayan şirketten de bahsedilemez. Burada kurumsallaşmış demekle yüksek seviyede kurumsallaşmış bir şirketten bahsedilir.

Tablo 6: Kurumsallaşan Aile Şirketlerin, Kurumsallaşamayan Aile Şirketlerine Göre Farkları

Kurumsallaşamayan Aile Şirketi	Kurumsallaşan Aile Şirketi
1. Değişime karşı katıdırlar.	1. Gelişime izin vermeye olumlu bakarlar, esnekler.
2. İşletmenin mevcut durumunu sürdürmek isterler, az risk alırlar.	2. İş dünyasını canlandıran riskleri daha çok alırlar.
3. Stratejik hareket etmezler.	3. Stratejik planları mevcuttur.
4. Yeteneğinden bağımsız olarak her çocuğa aynı şansı verirler.	4. Aile içinde olmanın değil, yeteneğin önemli olduğuna inanırlar.
5. Bağımlılık vardır. Coğrafi ayrılık duygusal ayrılığı çağrıştırdığından kötü bir fikirdir.	5. Her üyeye kendi yolunu çizmesi için özgürlük tanınır.

Kaynak: Meşe, 2005: 32

Aile şirketlerinin en belirgin özelliği, iş ve aile değerlerinin birbirleriyle özdeşleşmesidir (Karpuzoğlu, 2004: 134). Bundan dolayı aile ve şirketteki roller tamamıyla birbirleriyle karışmış bulunmaktadır. Aile reisi olan baba, şirketin kurucusudur. Çocuklar ve\veya eşler şirkette belirli mevkilerde çalışan kişilerdir. Dolayısıyla her birinin rolleri ve bu rollerden beklentileri farklı farklı olacaktır. Aile şirketlerinde genellikle birbirleri içine geçmiş rollerden dolayı çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Kurumsallaşma, ailenin ve

şirketin birbirinden ayrılması olarak nitelendirilmektedir. Bu sebeple kurumsallaşma, şirkette çalışanlara “ aile ferdi” kimliklerini kabul etmez, kurumsallaşma sadece o kişilerin şirketteki kişilerin kimliklerini kabul eder (Dilbaz,2005: 84).

Karpuzoğlu'na göre, aile şirketlerinde roller ve beklentiler iç içe girmiştir. Burada bir ayrıma gitmek gerekirse; aile şirketlerinde üç temel rol biçimi olduğu ifade edilebilir: Aile (yasal olan eş, çocuk, kuzen, amca vb.) girişimci (sermayedar) ve işletme (profesyonel yönetici, işgören, danışman vb.) Bahsedilen rollere sistem yaklaşımı çerçevesinde bakıldığında, her bir alt sistemin (rolün) beklentilerinin değerlerinin farklı olduğu gözlenir. Örnek vermek gerekirse, aile üyeleri işletmeyi; gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak görürler ve kariyer için gerekli olduğunu düşünürler. Son olarak girişimciye göre işletme, adaletli geri dönüşümü sağlayan bir yatırım aracıdır (Karpuzoğlu, 2004: 134).

İç içe geçmiş rolleri bünyelerinde barındıran aile şirketlerinin sağlıklı çalışan roller sistemine sahip olabilmeleri için söz konusu roller arasında sürekli iletişim sistemi kurmaları, aile ve işletmeye uygun bir vizyon oluşturmaları, aileden olmayan çalışanlar için eğitimi önemsemeleri vb. gereklidir. Ayrıca oluşturacakları aile ve iş konseyleri ile aile ve işe ilişkin konular üzerine odaklanmaları gerekir. Aileye ve işe ait vizyonların, bu komisyonlarca gerçeğe dönüştürülmesi önemlidir (Karpuzoğlu, 2004: 135).

Aile şirketlerinin sorunları şirketin ve ailenin sorunlarını kapsamaktadır. Bu nedenle aile kurumsallaşmazsa şirket de kurumsallaşamaz. Kurumsallaşma adaleti, katılımı ön plana çıkaran bir ortamı, atmosferi hedeflemektedir. Önemli olan aile ilişkilerini de sistematik hale getirmektedir. Kurumsallaşma bir felsefe ve inanç meselesidir. Başlangıçta aile olarak özveriyi gerektirir. Çünkü kurumsallaşma tek adam yönetimine zıt, tamamen yönetim bilgisine dayalı olarak yürütülmesi gereken profesyonel bir sistemdir. Kurumsallaşma patronların işi bırakması değildir. Patronun görevi tepe yönetici atama, kurumu direk ve dolaylı olarak denetlemektir. Kurumsallaşmanın kuralları şirkette çalışan, aile üyesi olsun veya olmasın, tüm çalışanlar için geçerlidir. Aile üyelerinin şirkette ailenin bir ferdi olduklarını unutmaları gerekmektedir, herkese yönetim hiyerarşisindeki yerlerine göre davranılmalıdır (Dilbaz, 2005: 85).

Aile konseyinde, aile değerlerini yaşatan, günün koşullarına göre uyarlayan ve aile tarafından sevilen sayılan kişiler yer almalı iken, işletme konseyine işletmede çalışan, işletmenin geleceği için çaba harcayan ve işletme içerisinde ya da dışarısında somut başarılar elde eden kişiler dâhil edilmelidir (Karpuzoğlu, 2004: 135).

Roller sisteminin bütünleştirilmesi, birbirlerini desteklemesi ve aralarındaki ilişkinin sürekli olması, ancak kurumsallaşma ile mümkündür. Kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesinde ise dört kritik unsurdan söz edilebilir. Bunlar, yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi, işletme sahipliğinin yönetilmesi, gelecekteki yönetimin tanınması, vizyon belirlenmesi ve geliştirilmesidir. Bunların başarıyla gerçekleştirilebilmesi için öncelikle işletmenin ve girişimcinin mevcut durumları tespit edilmeli ve değerlendirilmelidir. Bunun için “İşletme nereye gitmektedir?” “Profesyonel şirketlerin sahip oldukları avantajlar nelerdir?” “Global dünyada ne derece rekabet edilebilir?” “Aile şirketi olmak ilerlemeye engel olmuş mudur?” Olmuş ise ne şekilde bir engellemeyle karşılaşılmıştır?” soruları yanıtlanmalıdır. Ayrıca “Elde edilen başarılar nelerdir?”, “Ailenin desteği ne kadardır?” “Anne, baba, ocuk, kardeş, patron, yönetici dengesi ne şekildedir?” gibi sorunlara da yanıt aranmalıdır (Karpuzoğlu, 2004: 135).

Yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi için öncelikle biraz evvel de bahsedildiği üzere etkin işleyen bir iletişim üzerinde durulmalıdır. Toplantılar yolu ile aile üyelerinin, profesyonel yöneticilerin ve danışmanların öneri ve talepleri ile mevcut duruma ilişkin varsa eleştirileri öğrenilmeye çalışılmalıdır. Geri bildirim sisteminin etkin biçimde çalışması için ise kurum kültürünün açıklığa izin vermesi gerekir. Ayrıca bu toplantılarda farklı roller üstlenen kişilerin kuruma ilişkin beklentileri ile bu beklentilere bu beklentilerin kurum tarafından karşılanma ihtimali de açıklıkla ifade edilmelidir. Yine toplantılar aracılığıyla elde edilen geribildirimler dikkate alınarak örgütün sorgulanması ve mevcut koşullar üzerinde durularak işletmenin sürekliliği için ihtiyaç duyulan sistemlerin kurulması veya mevcut sistemlerin geliştirilme biçiminin de belirtilmesi gereklidir (Karpuzoğlu, 2004: 136).

Son olarak, kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketleri kurumdaki tüm çalışanlarca paylaşılan ve benimsenen bir vizyona sahip olmalıdırlar. Burada vurgulanması gereken husus aile ve işletme için ayrı, ancak birbirleriyle uyumlu vizyon ifadelerine sahip

olunmasının, kurumsallaşma düzeylerini arttırıcı bir unsur olduğudur. Yine, işletmeye ilişkin vizyon ifadesinin oluşturulmasında mümkün olduğunca aile üyeleri kadar profesyonel yöneticiler, ortaklar ve danışmanlar da bu sürece katılmalıdırlar. İyi belirlenmiş bir vizyon ifadesi; kurumun geleceğini sürekli kılmasında yararlanacağı sistemlere ışık tutarken; benimsenmesi ise, bu sistemlerin sağlıklı bir şekilde işlerlik kazanmasına olanak tanır (Karpuzoğlu, 2004: 136).

Şirketin varlığını sürdürebilmesi için aile bireyleri arasında, işlerle ilgili olarak, görev, yetki ve sorumluluk ilişkisi ayrıntılı bir şekilde kurallara bağlanmalıdır. Aile şirketlerinde aile üyeleri arasındaki kıskançlıklar ve parasal menfaatler aile içindeki ahengi bozarak karşılıklı güven duygusunu yok etmektedir. Bunu önlemek için, yönetim kuralları yazılı belgeler haline getirilmeli ve belirlenen kurallara herkes uymalıdır. Ayrıca şirkette güvenli bir denetim sistemi muhakkak olmalıdır. Aile şirketlerinde yaratıcı bir strateji yoksa ve aile şirketi yenilikçi – değişimci değilse, ne kadar kurumsallaşırsa kurumsallaşsın, bu yeni ekonomide işletmenin başarı sayısı pek olmaz (Dilbaz, 2005: 85).

Sonuç itibariyle belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbirleriyle uyumlu verimli ve etkin kullanarak kararlar alma ve alınan kararları uygulama süreçlerinin toplamı olarak tanımlanabilen yönetim, işletmelerin tüm birimlerinde ve kademelerinde öneme sahiptir. Bu tanımlamanın temel noktası, ulaşılması gereken amaçların belirlenmesi ve işletmelerin amaçlarına ulaşmasında maddi ve manevi kaynakların uyumlu ve etkin bir şekilde kullanılmasıdır. İşletme etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanabilmesinde, yeni amaçlara ulaşma derecesinin yüksek olmasında ve amaçlara ulaşmada elde ettiklerimizin katlandıklarımızdan fazla olmasında planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının başarıyla uygulanması büyük önem taşır (Karpuzoğlu, 2004: 136).

2.7. Kurumsallaşmanın Boyutları

2.7.1. Şirketin Kurumsallaşması

İşletmelerde kurumsal yapının oluşturulmasına ilişkin çalışmaların temel dayanak noktasını, işletmelerin kişilere bağımlı olmaktan uzak, profesyonel yönetim anlayışının benimsediği bir yapının inşası oluşturmaktadır (Aydın, 2010: 45). Şirketin kurumsallaşmasıyla ifade edilmek istenen, şirketin bir sistem haline gelmesi ve sağlıklı kurulmuş temeller üzerine oturmasıdır. Ancak kurumsallaşma çalışmalarının etkin bir şekilde yapılması ve umulan sonucun alınması için “en uygun evrede” kurumsallaşma çalışmalarına başlanması gerekmektedir. Başka bir deyişle, önemli olan; aile şirketlerinin mutlaka kurumsallaşması değil, hangi evrede kurumsallaşma çalışmalarının başladığıdır. Çünkü kurumsallaşma her şeyden önce bir ölçek sorundur ve daha çok büyüme evresindeki şirketler için uygundur (Sungurtekin, 2007: 93).

Aile işletmeleri ve tüm işletmeler açısından kurumsallaşmadan bahsedildiğinde göz ardı edilmemesi gereken en önemli unsurlardan biri de “sahiplenme” olayıdır. Aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayırt eden en temel özellik bu olgunun baskın olmasıdır. Profesyonel yöneticilerin istihdam edildiği diğer işletmelerde ve/veya kamu kuruluşlarında kurumsallaşmanın hayata geçirilememesinin temel nedenini sahiplenme olgusu oluşturmaktadır. İşletmede yaşanabilecek krizleri kendisiyle özdeşleştirmeyen yöneticiler için bu durum sadece parasal ya da işini kaybetmeye yönelik bir durumu sembolize ederken, işletme sahibi için bambaşka anlamlar ifade etmektedir. İşletme sahibi için başarısızlık sadece para kaybını değil, aynı zamanda bir onur ve prestij kaybını ifade etmektedir (Aydın, 2010: 45).

Kurumsallaşma ile profesyonelleşme sık sık karıştırılır. Kurumsallaşma, sosyal yapının belirli kurallar dâhilinde yürütülmesidir. Profesyonelleşme ise daha çok işlerin ehil kişiler eliyle yapılmasıyla ilgilidir. Dolayısıyla kurumsallaşma, kurumun bütünü ve iş akışındaki sistematik ile ilgiliyken, profesyonelleşme bu sistematigi yürütecek insan kaynağı ile daha yakından ilişkilidir. Kurumsallaşma yolundaki bir aile şirketinde ailenin dışından profesyoneller çalışacağı gibi, aile üyesi bireyler de profesyonel olarak çalışabilirler (Sungurtekin, 2007: 93).

Şirketin kurumsallaşmasından, şirketin bir sistem haline gelmesi ifade edilmektedir. Dolayısıyla şirketlerin bunu sağlayacak, profesyonel yönetim tarzına dayalı bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir (Altınkaynak, 2007: 64). Şirket kurumsallaşması yolunda adım atmaya başlayınca, kontrol tek bir kişinin tekelinden çıkar. Bu da girişimcinin gücünü yitirmesine sebep olur. Çünkü kurumsallaşmayla birlikte, sorumluluk ve yetki yukarıdan aşağıya doğru dağılmaya başlar. Girişimcinin artık benzin faturalarını, çay-kahve alımlarını onaylamasına gerek kalmaz. Şirket içinde emir verme, zorla iş yaptırma yerine, ikna etme ve yönlendirme ön plana çıkar (Sungurtekin, 2007: 94).

2.7.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Aile ve kurumsallaşma kavramlarını birlikte ele alan birçok çalışmada öne çıkan genel kanı, öncelikli olarak ailenin kurumsal olması gerektiği üzerinedir. Ailenin kurumsallaşmasından kasıt, ailenin değerlerinin belirlenmesi, aile anayasası oluşturulması, aile anayasasının uygulanabilir ve sürdürülebilirliği için aile konseyi oluşturulması, aile içi ekonomik ve/veya sosyal ilişkilerde meydana çıkabilecek sorunlar ve çatışmalar için “problem çözücü” bir sistemin varlığı ve geliştirilmesi için aile meclisinin oluşturulması, aile içi iş ilişkilerinde, ortaklık olsun, birlikte çalışma olsun görev devri ve/veya tanımı olsun her ilişkiyi sistemli ve yazılı olarak tanımlayıp bir anlamda sözleşme haline getirmek anlamına gelmektedir (Aydın, 2010: 41-42).

Aile tarafından kurulan aile işletmesinin sağlıklı bir şekilde işlemesi bakımından öncelikli olarak, ailenin işletme içerisindeki konumunun kurullarla belirlenmesi gerekmektedir. Ailenin işletmeyle olan ilişkilerinin sınırlarının çizildiği bu yaklaşımla olan çatışmaların önüne geçilmesi mümkün olacaktır. Örneğin; aile üyelerinden kimler, ne oranda işe ortak? Aile üyeleri, mülk sahipleri, ortaklar, aileden olmayan çalışanların işletmedeki pozisyonları nedir ve ne olmalıdır? Ortaklar arasındaki görev dağılımı nasıldır, dağılım net ve anlamlı mıdır? Aile değerleri ile işletmenin değerleri nasıl sentezlenmelidir? Aile ile ilgili harcamalara ilişkin belirli kurullar var mıdır? İşletmenin temel kararlarını vermek üzere kim birinci dereceden yetkili ve sorumludur vb. gibi (Fındıkçı, 2007: 84-85).

Aile işletmeleri sahip oldukları avantajlardan ötürü diğer işletme türlerine göre daha başarı merkezlidir. Ancak işletmelerin sürdürülebilirliğinin önündeki en büyük engel,

işletmenin merkezinde yer alan ve kalbi olarak niteleyebileceğimiz ailedir. Çünkü aile içi meselelerden kaynaklanan tehlikeler aile işletmesinin sürdürülebilirliği açısından büyük risk oluşturmaktadır (Aydın, 2010: 42).

Aile şirketlerinin gelişerek büyümeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeler şirketin kurumsallaşması ile birlikte aile ilişkilerinin de sistemli bir yapı halini almasına bağlıdır. Şirketlerin kurumsallaşması bir süreç dâhilinde oluşmaktadır (Yaşa, 2006: 48). Aile işletmelerinde temel sorun, işletmenin kurumsallaşmamasından ziyade, aile ilişkilerinin kurumsallaşmamasıdır. Aile ilişkilerinin kurumsal bir yapıya bürünmesinde izlenilecek yolların başında aile konseyinin, aile meclisinin ve aile anayasasının oluşturulması gerekmektedir (Aydın, 2010: 42).

2.7.2.1. Aile Anayasası

Aile anayasası, ailenin işletmeyle olan ilişkisine ait yazılı olan ve yazılı olmayan temel kurallardır ve bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadı taşımayı hak eden kişilerin, gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde, rehber vazifesi gören, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler manzumesi olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 160).

Kebeci'ye göre ise, aile anayasası aile üyelerinin birbirleri arasında, aile üyeleri ile iş arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel ilkeleri içerir (Kebeci, 2011: 100). Diğer bir ifade ile aile anayasası, ailede ve işletmede üstlenilen sorumluluk ve rollerin neler olması gerektiğini belirlerken, ailenin ve işletmenin çıkarlarını dengeleyip geleceğe yönelik yapılması gerekenleri aile bireylerinin aldığı ortak kararlar doğrultusunda belirlediği için işletmenin geleceğine yönelik özellikle aile bireyleriyle ilgili ortaya çıkabilecek olası sorunları en aza indirmeyi sağlar. Aile anayasası aile üyeleri arasında çatışma yaşamadan, güven ve anlayış içinde başarılı bir şekilde işletmeyi gelecek kuşaklara devredebilmenin yollarından biridir. Bu da aile anayasasının stratejik önemini ortaya koymaktadır. Aile anayasasının hazırlanmasındaki en önemli neden, işletmede yürütülen faaliyetleri gelişmiş güzel bir şekilde değil, belirli kurallar çerçevesinde yürütmektir. Diğer

bir ifade ile aile ilişkilerini biçimleştirmektedir. Bu da aile anayasasının kurumsallaşma ile ilgili yönünü ortaya koymaktadır (Aydın, 2010: 43).

Aile anayasası, istihdam politikasıyla ilgili olabileceği gibi, aileye ait bir misyon ve vizyon tespit edilmesi; aile amaçlarının tespit edilmesi, işletmeye yönelik ortaklık oranları, kar payı dağıtım oranları, işletmeyi dışarıda temsil etme yetkisi ve şirketin adını kullanarak, farklı alanlara yatırım yapma veya kredi alma sorumluluğu gibi hususların yanı sıra, aile üyelerinin birbirleri arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel ilkeleri ve rehber unsurları da kapsamalı ve gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel çalışma konularını daha baştan belli ilkelere bağlamalıdır (Altınkaynak, 2007: 86).

Aile anayasalarının amacı, ailenin ve sahip olunan şirket ya da şirketlerin istikbali açısından, aile üyelerinin gerek kendi aralarındaki gerekse şirketler ve çalışanlarla ilişkilerinin çerçevesinin belirlenmesi, karşılıklı görev, yetki ve sorumluluklarının ortaya konulmasıdır. Bunun yanında anayasa, aile ve işle ilgili ilişkilerde esas alınabilmekte, karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı, aile bağlarını güçlendiren, birlikte çalışmaktan haz duyulan, etkili ve verimli çalışma ortamı oluşturulmasına katkıda bulunacaktır (Boyacıoğlu, 2007: 52).

Aile işletmesinin geleceği hakkındaki belirsizlikler kurucuların korkulu rüyası ve kâbusu olmaktadır. Korku ve kabuslardan kurtulmanın en önemli yollarından birisi stratejik bir bakış açısına sahip olmak ve bunun sonucu bir aile anayasası hazırlamaktır. Yine aile işletmelerinde sorunları çözenin ve çatışmaları yönetmenin en başarılı yollarından birisi aile anayasasının hazırlanmasıdır. İyi bir anayasa sonradan ortaya çıkabilecek çatışmaları önlemek için de etkili bir yoldur. Aile anayasasında aile vizyonu, değerleri ve ilişkileri kapsayan genel ilkeler yanında aile işletme ilişkilerini düzenleyen pratik konular da yer alır. Aile anayasası işletmede hissesi olan herkesin aktif katılımı ve yardımı ile oluşturulmalıdır. Aile anayasasının oluşumunda uzlaşma sağlamak kolay olmamaktadır. Ancak uzlaşma sağlanması, anayasa hazırlama sürecinin en önemli kısmıdır (Erdoğan, 2007: 120).

Aile üyelerince uyulması gereken hususları belirten bir aile anayasasında yer alması gerekli görülen kuralları içeren, aile anayasasının kapsamı üç ana başlık altında ele alınabilir. Bunlar; aileye, işletmeye ve anayasaya ilişkin düzenlemelerdir.

1. Aileye İlişkin Düzenleme; aile soyadını taşımanın sorumlulukları, yardımseverlik, sosyal sorumluluklar, iletişimi geliştirme, aile toplantıları düzenleme, birinci/ikinci evlilik öncesi sözleşme düzenleme, kar payı dağıtımı, vasiyetname hazırlama, vefat, boşanma, ayrı yaşama, sakatlanma, evlilik, evlilik dışı çocuklar/birinci evliliklerden olan çocuklar, temel değerler, aile ilişkileri gibi konuları kapsamaktadır (Aydın, 2010: 43).

2. İşletmeye İlişkin Düzenleme; lider ve yönetim biçimi, sahipler tarafından başkalarına havale edilen işlerin yerine getirilmesi, gelecek nesillere devir ve teslim, azınlık-çoğunluk hisselerinin değeri, aktif-pasif hissedarların hak ve sorumlulukları, hisse devri ve satışı, şirket adına veya şirkete borçlanma, şirket değeri, yeniden yatırım, varis seçme ve hazırlama, ani vefat veya iş görmezlik, emeklilik sonrası koşullar profesyonel yöneticilerin hakları; sorumlulukları ve çalışma koşulları, akrabaların hakları sorumlulukları ve çalışma koşulları, akrabaların hakları, sorumlulukları ve çalışma koşulları, işletmenin gelirinden, önünden ve kariyer olanaklarından yararlanma gibi konuları kapsamaktadır (Aydın, 2010: 43-44).

3. Anayasaya İlişkin Düzenlemeler; amaç, kapsam, anayasa değişiklikleri, yaptırımlar, karar mercii, uygulama prosedürü, görev ve sorumlulukları içermektedir (Aydın, 2010: 44).

Aile şirketi anayasaları genelde; aşağıda yer alan konular hakkındaki kararları ele almakla birlikte, her şirket özel durumuna göre bu konular genişletmelidir. Aile anayasasının hazırlanmasında ve sürekliliğin sağlanmasında dikkate alınması gereken hususlara örnek olarak aşağıdakiler verilebilir:

- Şirketin ve ailenin büyüme hızının yıllar itibariyle belirlenmesi,
- Büyüme ve durgunluk dönemlerinde izlenecek politikalara ilişkin temel ilkelerin oluşturulması ve yazılı hale getirilen bu ilkelerin, sürekli yapılan aile toplantılarında aile bireylerine iletilmesi,

- İşletmede çalışmayacak çocukların geleceklerinin planlanması,
- İşletmede çalışacak çocukların işe hazırlanmasına ilişkin politikaların tespit edilmesi,
- Ailenin ev, araba almak, tatil yapmak ve sağlık ihtiyaçlarını gidermek amacıyla, işletme gelirlerinden faydalanma şekillerinin belirlenmesi,
- Ailenin ortak geçmişini yeni nesillere aktarmaya ve yaşatmaya ilişkin politikaların belirlenmesi,
- Ailenin işletmeden beklentilerinin analiz edilmesi vb.
- Ailenin adını yaşatmaya ve müspet bir aile imajına sahip olmaya ilişkin politikaların belirlenmesi,
- İşletmede bilfiil çalışan aile üyeleri ile çalışmayan aile üyelerinin arasındaki ilişkilerin geliştirilmesine yönelik çabaların tespit edilmesi,
- Aileye evlilik yoluyla katılmış veya aile ilişkileri bugün zayıf olan diğer aile kollarının belirlenerek, bu kişilere yönelik farklı politikaların geliştirilmesi,
- Aile şirketine girmek, katılımda bulunmak ve bu şirketlerde kalabilmek için gerekli alt şartlar belirlenmesi,
- Hissedarların menfaatleri ve kâr dağıtım konularında temel ilke ve kuralların tespit edilmesi,
- Devir planlaması için kıstaslar ve davranış ilkelerinin belirlenmesi vb. (Altınkaynak, 2007: 86-87).

Bir aile şirketinde oluşturulması planlanan aile anayasasının avantajları aşağıdaki gibidir:

- Aile bireylerine yön verir, rehber görevini üstlenir,
- Aile içi iletişimi kuvvetlendirir,
- Temel aile değerlerinin nesilden nesle aktarılmasını sağlar,
- İşbirliği ve yardımlaşmayı teşvik eder,
- Sinerji yaratır,
- Tarafsızdır, güven oluşturur,
- Üst kademe yöneticilerin, işletme olanaklarından sadece kendi lehlerine olacak şekilde yararlanmalarını sağlar,

- Sağlıklı ilişkileri destekler,
- Aile önceliklerini netleştirir,
- Ailenin kararlılığını ortaya koyar, kararlılığın nedenini açıklar,
- Adalet duygusu yaratır,
- İşletme performansını artırır,
- Çalışan tatmini için uygun ortam sağlar,
- Aile sadakatini artırır,
- Aile duygularını güçlendirir.

Bir aile şirketinde oluşturulması planlanan aile anayasasının dezavantajları aşağıdaki şekildedir.

- Esnek değildir,
- Tüm aile üyeleri arasında fikir birliği sağlamak zordur,
- Hazırlanması zaman alır (Yıldırım, 2007: 66-67).

Aile anayasasından bahsederken Japonlar'ın ünlü Mitsui şirketinin 1694 tarihli “anayasa”sına değinmeden geçemeyiz. Bugün sadece Mitsui sogo şaşa (genel ticaret şirketi) 200 milyar dolara yakın ciroya sahip. Aile işletmelerinde özelliklere kuruculara yol gösterecek, kurucu babanın (Mutsui Hacırobei) 308 yıl önce bahsettiği ilkelerden bazıları şunlardır:

- Aile üyeleri yakın dostluk içinde olmalıdır. Aile içi ihtilafların, sonunda bütün aileyi yıkıma uğratacağı unutulmamalıdır.
- Tutumluluk aileyi zenginleştirir, lüks ise yıkar. Birinciyi uygulayın, ikinciden sakının,
- Evlenirken, borçlanırken veya başkalarının borcuna kefil olurken, daima aile konseyinin tavsiyesine kulak verin,
- Yıllık kazancın bir kısmını, paylarına göre aile üyelerine dağıtın,
- İnsan son nefesine kadar çalışabilir. Sebepsiz yere ekmeğinin rahatını aramayın,
- Bütün şubelerin mali raporunu denetim için genel merkeze gönderin; maliyetinizi iyi örgütleyin ve dağınıklığa meydan vermeyin,

- Verimli olmayan elemanlarınızı, gelecek vadeden gençlerle değiştirin,
- Başarının şartı, odaklanmaktır. Kendi işiniz dışındaki işlerle uğraşmayın,
- Çocuklarınızı ıraklığın sıradan gevleriyle hayata başlatın ve tedricen yükseltin,
- Tanrılarınıza tapın, imparatorunuzu yceltin, ülkenizi sevin ve yurttaşlık görevlerinizi yerine getirin (Erdoğmuş, 2007: 123).

2.7.2.2. Yönetim Kurulu

Faaliyet gösteren hemen hemen bütün kurumlar için yönetim kurulları oldukça önemli bir organ olarak karşımıza çıkmasına rağmen, aile işletmelerinde bu durumun tam tersi gözlenmekte ve yönetim kurulları genelde aile işletmelerinde atıl durumda tutulmaktadır. Aile işletmelerinde yönetim kurulu başkanı aynı zamanda şirketin, genel müdürü olmaktadır. Bu durumun aşırı rekabetçi ortamlarda işe yaramadığı görülmüştür. Olması gereken yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün ayrı kişiler olmasıdır. Böyle olunca yönetim kurulu başkanı hisseyi yönetirken, genel müdür işi ve şirketi yönetecektir.

zne uygun işlevsel bir yönetim kurulunun önem derecesi, şirketin gelişme süreciyle birlikte değişmekte, özellikle ikinci ve nc kuşak aile fertlerinin işletmede aktif olarak görev almasıyla daha fazla gerekli hale gelmektedir (Altınkaynak, 2007: 88).

Yönetim kurulunun temel görevleri ve sorumlulukları ise şunlardır:

- İşletme felsefesi ve stratejilerini oluşturmak ve uygulamak,
- Yatırım kararları vermek
- İşletme faaliyetlerini denetlemek,
- Kritik görevler için insan kaynağı bulmak ve atamak,
- Etkin bir organizasyon yapısı oluşturmak ve devamını sağlamak,
- İcradan gelen konu ve sorunları ozmek (Erdoğmuş, 2007: 124).

Yönetim kulunda yetkinliğe bakılmaksızın aile üyelerinin ağırlıkla yer alması veya yönetim kurulu üyelerinin aynı zamanda icrada veya farklı grup şirketlerinin yönetim kurullarında görev alması, bu organın fonksiyonuna uygun olarak sağlıklı çalışmasına

engel olabilir. Bu sebeple de, yönetim kurulu üyeleri nitelikli, yetkin ve bağımsız kişiler olarak, kendini ispatlamış profesyoneller, şirket ile çıkar çatışması olmayan uzman kişiler ve yönetim kuruluna zaman ayırabilecek, katkıda bulunabilecek aile üyeleri/hissedarlar arasından seçilmelidir (Altınkaynak, 2007: 89).

Yönetim Kurulu Toplantılarının Yararları

- Ortakların kişisel gelişimlerine ve öğrenmelerine olanak sağlar,
- Kardeşlerin ya da takip edilen yeni kuşağın kararlara dahil olması ve sorumluluk almalarına yardımcı olur,
- Kişilerin başka ortamlarda (evde, şirket içinde, dışarıda) gereksiz konuşmalarını önler,
- Hemen her konuda yeni fikirlerin gelişmesine olanak verir,
- Verilen kararların tartışılması yoluyla kararlardaki isabetin artırılması sağlanır,
- Kurumun orta ve uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve benimsemesine yardımcı olur,
- Kurumda yönetim kurulu üyelerinin birlik ve beraberliklerine katkı sağlar,
- Kararlara katılıyor olmalarından dolayı kişilerin iyi hissetmeleri sağlanır,
- Aile ile iş arasındaki dengenin sağlanması söz konusu olur,
- İşin daha sistematik biçimde ele alınması ve alınan kararların uygulamaya geçme düzeylerinin izlenmesine olanak verilir.
- İşlerin raporlar üzerinden idare edilmesi alışkanlığının yerleşmesi sağlanmış olur (Fındıkçı, 2005: 121-122).

2.7.2.3. Aile Meclisi (Konseyi)

Aile işletmelerindeki en önemli sorunların başında aile içi iletişimsizlik gelmektedir. Sorunun çözümüne ilişkin olarak bir platformun oluşturulması, yaşanan ve/veya yaşanması muhtemel çatışmaların önüne geçilmesi açısından önemlidir. Aile içerisinde oluşturulan bu platformu “aile konseyi” olarak tanımlamak mümkündür (Aydın, 2010: 44). Aile meclisi tartışmak, anlaşmak, düşüncelerini paylaşmak ve planlamak ve ailenin varlıklarını temsil edeceği gelecek kuşağı yetiştirmek için düzenli toplantılar yapar (Boyacıoğlu, 2007: 54).

Aile meclisleri etkili bir şekilde kullanıldıklarında, şirketin geleceğini çok ciddi ölçüde olumsuz yönde etkileyebilecek birçok sorunun ortadan kaldırılmasında çok kritik bir işlev görür. Etkin bir aile meclisinin oluşturulabilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- Aile meclisinin amacı, aile fertlerini şirketle ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirmek, aile içi sorun ve çatışmalara şirket yönetimi ve işleyişini etkileyebilecek düzeye gelmeden müdahale ederek gerekli önlemleri almak, aile fertleri arasındaki iletişimi arttırmak vb. konular olmalıdır. Dolayısıyla aile meclisi, bir yönetim kurulu olmadığı gibi, bu şekilde bir fonksiyon da yüklenmemelidir (Altınkaynak, 2007: 90).
- Yönetim kurullarının aksine, aile meclislerinin temeli açıklık ve katılımcılıktır. Bu sebeple aile meclisine katılım aile fertlerine açık olmalı; meclis toplantılarına belli bir yaşın üzerindeki iş ile ilgili herkes (işte aktif ya da pasif olan aile üyeleri, eşleri, çocukları) davet edilmeli, iştirakleri sağlanmalıdır (Altınkaynak, 2007: 90).
- İşle doğrudan veya dolaylı çıkar ilişkisi olmayanlar (örneğin baldızlar, kayınlar vb. gibi hısımlar) mecliste yer almamalıdır. Çünkü aile dışındaki kişilerin katılımı bu tür bir organın ruhuna uygun olmadığı gibi, bu kişilerin varlığı meclisin asli işlevini yeni getirmesini de güçleştirebilir. Bu kişiler, gerekli hallerde, sadece bilgi vermek maksadıyla meclise çağrılabilir (Altınkaynak, 2007: 90).
- Her aile şirketi, meclisin işleyiş kurallarını, şirket ve aile yapısı ile sahip olduğu inanç ve değerlere uygun olarak belirlemelidir (Yıldırım, 2007: 72).
- Aile meclisinin öngörülen fonksiyonu yerine getirebilmesi, toplantıların düzenli aralıklarla ve gündemli olarak yapılmasına bağlıdır. Mesela yılda iki kez, belki şehir dışında bir otelde, hem toplantı yapmak, hem de sosyal etkinliklere donatılmış bir programla, tüm ailenin birlikte zaman geçirebilmesine imkan verecek şekilde yapılan bir organizasyon, aile fertleri arasındaki ilişkilerin daha da güçlendirilmesini sağlayabilir (Yıldırım, 2007: 72).

Aile konseyinin görev ve sorumlulukları arasında aşağıdaki konular yer almaktadır:

- Aile anayasasının geliştirilmesine rehberlik etmek,
- Aile değerlerini ve ailenin varlık nedenini gelecek kuşaklara aktarmak,
- Fikirlerin paylaşımı için aile forumunu önermek,
- Ailenin kararlılığını ve katılımını teşvik etmek,
- Ailenin hissedarlık eğitim programlarına katılımını desteklemek,
- Aile anayasasını uygulamaya koymak,
- Aile ve şirket arasındaki ilişkileri izlemek (Erdoğan, 2007: 124).
- Gelecek kuşaklar için temsilcilerini yetiştirmek.

Anayasa güvencesi altında, aile üyeleri arasında eşitlik sağlanarak işletme kuralları konmakta, profesyonel bir kurumsal kimlik çatısı altında eşitlik ilkesi çerçevesinde işletmek geleceğe taşınırken aile meclisi toplantıları ile aile içi ilişkiler de güçlenmektedir. Anayasallaşma sürecinde kurulan aile meclisi tüm aile üyelerinden oluşur ve belirli aralıklarla sürekli olarak ve gerekli görüldüğü zamanlarda toplanır. Bu toplantılarda aile meseleleri, iş ilişkileri ve uygun bulunan tüm konular görüşülür. Anayasallaşma sürecinde belirlenen bir yaş sınırının altında olan üyeler toplantılara katılır ama oylamalarda oy kullanamazlar.

Aile meclisi; gelecekte işi kimin yöneteceğine, şirkete kimin veya kimlerin sahip olacağına, kararların nasıl alınacağına, şirkette çalışan ile çalışmayan aile bireylerinin maddi beklentilerinin neler olması gerektiğine karar verir (Boyacıoğlu, 2007: 54-55). Yönetim kurulunda ise işin sahibi, aktif aile üyeleri, kilit noktalarda çalışan profesyonel yöneticiler ve bağımsız üyeler bulunur. Yönetim kurulunun görevi aileden bağımsız olarak sadece işle yoğunlaşmaktır. Aile meclisi ve yönetim kurulu bir diğerrinin alanına tecavüz etmemelidir.

Tablo 7: Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri

	Amaç	Kapsam	Katılımcılar
Aile Konseyi	<ul style="list-style-type: none">• Aile iletişimini ve ilişkisini geliştirmek,• Aile işletme olanaklarından yararlanma koşullarını belirlemek	<ul style="list-style-type: none">• Aile konuları,• Ailenin işletme ile ilişkisi	<ul style="list-style-type: none">• Aile üyeleri• Danışmanlar
Yönetim Kurulu	<ul style="list-style-type: none">• Vizyon ve stratejik nitelikteki amaçları belirlemek,• Şirketin vizyonuna ulaşmasını sağlayacak stratejiler geliştirmek		<ul style="list-style-type: none">• Hissedarlar,• Üst kademe yöneticiler,• Danışmanlar,• Aileden olmayan kurumda çalışmayan uzmanlar

Kaynak: Erdoğan, 2007: 125

2.7.2.4. Devir Planlaması

Girişimcinin vefatından, iş görmez duruma gelmesinden ya da emekliliğinden sonra şirketin yönetim kurulu başkanlığına veya genel müdürlüğünü üstlenecek kişinin tespiti ile ilgili olarak hazırlanır (Boyacıoğlu, 2007: 55). Varis planının mevcut olmadığı şirketlerde ölüm, iş göremez hale gelme, boşanma, miras veya aileden olmayan yöneticilerin işletmeye dâhil edilmeleri krize yol açabilir. Sürekli olmaya odaklanan firmalar stratejik planlama yaparlarken insan kaynakları, pazarlama, araştırma-geliştirme ve finansman planları kadar varis planının da gerekli olduğunu düşünürler (Meşe, 2005: 73).

Devir planının içerdiği adımlar, işletmeyi devralacak potansiyel gelecek kuşak yöneticilerinin belirlenmesi, devredilen üyenin atama işlemlerinin yapılması ve devretmenin tüm paydaşlara duyurulması olarak sıralanabilmektedir. Devretme planında, önem arz eden konularda uzlaşma sağlayabilmek için aile konseyi, yönetim kurulu ve devretme komiteleri oluşturulmalıdır. Oluşturulan bu komitelerden aile konseyi daha önce belirtildiği gibi, aile üyelerinin istek ve gereksinimlerinin; ailenin paylaşılan değerlerinin görüldüğü bir forumu teşkil etmektedir. Yönetim kurulu, işletmenin yönetsel stratejilerinden ya da aile dışı üyelerden oluşan bir komitedir. Devretme planının işletmenin tüm paydaşlarına anlatılmasının işletmenin geleceği konusunda belirsizliklerin ortadan kalkması ve aile işletmesinin açık ve paylaşımcı bir yapıya sahip olması açısından önemi fazladır (Yaşa, 2006: 51).

Varis ve emeklilik planında üzerinde durulması gereken belki de en önemli husus, girişimcinin yerini alacak varisin, girişimcinin iş başında iken seçilebilmesidir. Bu seçimde, iki yöntemden yararlanılabilir. Varis seçim yöntemlerinden ilki erken seçim stratejisidir. Erken seçim stratejisinden kasıt, varis adaylarının (dolayısıyla varisin) belirlenmesinin öğrencilik yıllarında ve belki de öğrencilik yıllarının öncesinde yapılmasıdır. Bu stratejide çocukların ilgi alanlarından ve kişilik özelliklerinden yola çıkılarak aile bireylerinin ortak görüşleri sonucunda belirlenen varisin, tepe yöneticilik için gerekli eğitim, bilgi, deneyim ve beceri kazanmasını sağlayacak şekilde mesleki kariyeri erken yaşta belirlenir (Yıldırım, 2007: 74).

Şirket sahipleri mevcut iş yerinin kendilerinden sonra da devamını sağlamak için, şirketin kurumsallaşmasına ve özellikle “devir planlaması” konusunda özenle yaklaşım gündemlerine almaları gerekmektedir. Şirketin ve aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasına yönelik gerekli adımların atılıp bu çerçevede, düzenli bir şirket ve aile ilişkisi sağlayacak aile planlarının oluşturulması sağlanabilir ise; aile işletmelerinin yaşam sürelerinin kısalığı ve günümüz rekabet ortamında ayakta kalabilme sorunu büyük ölçüde çözüme kavuşmuş olacaktır (Boyacıoğlu, 2007: 56).

2.7.2.5. Miras Planı

Aile işletmeleri, aile üyelerinin ortaklığına dayanmaktadır. Gerek kurucu gerekse çocuklar kendi aralarında bir ortaklık payı belirlemekte, ancak bu mutabakat çoğu zaman şirket sözleşmesinde yazılıdan farklı olmaktadır. Dolayısıyla ortaklık yapısının çoğu zaman, işletmede çatışma kaynaklarından birini oluşturduğu izlenmektedir (İçin, 2008: 144).

Şirket yönetimindeki aile üyeleri, aileyi oluşturan bireylerin veya grupların-normal şartlar dâhilinde- hayat evrelerini/döngüsünü tahmin etmeli veya planlamalıdır. Çünkü hayat döngüsü içindeki olaylar, aile üyelerinin şirketten beklentilerini (hem mali, hem manevi) belirlemekte, zaman içinde de değişmesine sebep olmaktadır. Örneğin şirket kurucusunun 65 yaşında emekli olması, büyük bir ihtimalle hisselerini bir sonraki kuşağa devretmesiyle eş zamanlı olacaktır. Böyle bir durumda, özellikle geleceğe yönelik hissedarlar arasında ortaya çıkması muhtemel çatışmaları önlemek, karşılaşılabilecek

olumsuz finansal etkiyi en aza indirmek amacıyla miras planı düzenlenmesi, risklerin en aza indirilebilmesini sağlayacaktır (Altınkaynak, 2007: 92).

Aile işletmelerinde ortaklık planlarının net olması, bilinmesi, ve ortakların bundan hoşnut olmaları son derece önemli kabul edilmektedir. Her kurumun kendi geleneği ve kendi yapılanması doğrultusunda, uzlaşma ile sonuçlanacak ve gelecekte de sorun yaratmayacak bir ortaklık paylaşımında anlaşmaları gerekmektedir. Ortaklık yapısı konusundaki önemli sıkıntılardan bir diğeri, bir kısım aile üyelerinin işletmede ortak olarak görünmeleri ve aktif olarak çalışmaları, bir kısmının sadece çalışmakta olması ancak ortaklık hakkı bulunması ancak işletmede çalışmamalarıdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, liderin bu sözleşmenin hazırlanması aşamasında kendisi de dâhil olmak üzere tüm hissedarların haklarına aynı önem derecesinde yaklaşması ve tarafsız olabilmesidir (İçin, 2008: 44).

Miras planı pek çok uzlaşma noktasını kapsayabilir ve çok farklı gayeye hizmet edebilir. Bu sözleşmenin belki de en önemli yararı, hisse alım-satım şartlarını belirlemesi ve mülkiyetin aile bireyleri arasında arzu edilen şekilde dağılımını veya kalmasını güvence altına almasıdır. Bunu sağlamak için ise hissedarlar sözleşmesinde mülkiyet standartları, işletme sermayesi, hisse oranları, iştirakler hisse devri için kıstaslar ve devir sonrasındaki kısıtlamalara ilişkin ilkeler belirlenmeli ve akde bağlanmalıdır (Altınkaynak, 2007: 92)

Hazırlanacak miras planında:

- Girişimcinin sahip olduğu bonoların, tahvillerin, nakdin, alacakların, borçların, malların vb. miktarlarına ve bölüşümüne ilişkin politikaların belirlenmesi,
- Vasiyetnamenin hazırlanması,
- Vasiyetnamenin ne zaman, ne şekilde yürürlüğe gireceğine ve yararlanacak kişilere ilişkin düzenlemelerin yapılması,
- Şirketin miras içerisindeki yeri ve öneminin belirlenmesi,
- Ortaklık paylarının devrine ilişkin stratejilerin saptanması,
- Bağışlar, vergiler ve vergi muafiyeti ile ilgili durumun belirlenmesi üzerinde de durulmalıdır (Yıldırım, 2007: 76).

Miras planının düzenlenmesinde dikkate alınması gereken noktalardan biri de, şirkette çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin (özellikle çocukların) durumlarına ilişkin bir takım problemlerin çıkma ihtimalidir. Örneğin; miras planının eşitlik prensibi esas alınarak yapılması, jenerasyonlar arasında ve içerisinde farklı sorunların ortaya çıkmasına zemin hazırlar ki, bu durumda girişimcinin bazı zorluklarla karşılaşması kaçınılmazdır. Ayrıca işletmede çalışmayan çocuğun diğer çocuğa karşı beslediği duygular dikkate alındığında tatmin edici bir miras planının hazırlanması daha da güçleşir. Bu arada üzerinde durulması gereken husus, en önemli ve en acil ihtiyaçların belirlenmesi ile işletmeyle ilgisi olmayan çocuğun işletme dışı gelirlerle tatmin edilmeye çalışılmasıdır (Yıldırım, 2007: 76). Hepsinden önemlisi, miras planı yapılırken adaletli davranılmalı, adam kayırma yoluna gidilmemeli ve işletme içerisindeki nakit akışına dikkat çekilmelidir.

2.7.2.6. Acil Durum Planı (Stratejik Durumsallık-Kriz Planı)

Acil durum planı, girişimcinin ani vefatı halinde, işletme faaliyetlerinin olumsuz yönde etkilenmesi ihtimaline karşı yapılan kısa dönemli bir hareket planıdır. SWOT analizindeki tehditler analizi, bu planı öne çıkarır. Acil durum planı yukarıda ifade edilen plan türlerinden farklı olarak ani varis değişiminin krize dönüşmesini engellemek amacıyla düzenlenir ve kriz durumu aşıldıktan sonra da geçerliliğini kaybeder (Yıldırım, 2007: 77). Basit ancak gerekli konular üzerine odaklanan stratejik durumsallık planında, cenaze işlemleri, organ bağışı, mirasa varisliğe ve diğer önemli konulara ilişkin dokümanlar ve kullanacak kişilerle, kullanıma izin verecek kişiler vb. konular üzerinde durulur (Altınkaynak, 2007: 93).

Ayrıca;

- Stratejik durumsallık planında günlük faaliyetlerin devam etme biçimi,
- İşletme sahipliğinin devir zamanı ve şekli (Yıldırım, 2007: 77).
- Sahiplik devri gerçekleşene kadar banka ve müşteriler ile ilişkiler,
- Tedarikçilere ve diğer alacaklılara yapılacak ödemeler yer alır.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde mevcut planlardan söz edildikten sonra üzerinde durulması gereken husus, söz konusu tüm planların şirket

misyonu, vizyonu ve amaçları ile uyum içerisinde olmalarının gerekliliği ve stratejik planın birer parçasını oluşturdukları gerçeğidir. Ancak, şirketin varlık nedeni ile gelecekte ulaşmak istediği noktalar ile temel değerler göz önünde bulundurulur ise varis, miras, aile, acil durum ve emeklilik planları gerçekleri yansıtır (Yıldırım, 2007: 77).

2.8. Kurumsallaşma Süreci Yaklaşımları

Kurumsallıkla ilgili görüşlerin araştırmacılar tarafından örgütlerin yapıları ve davranışlarıyla ilişkilendirilmeye başlamaları 1950'li yılların başlarına rastlamaktadır (Özer, 2007: 18). Yönetim sürecinin genelde ilk analiz olarak kabul edilen bilimsel yönetim akımında, örgütler kapalı sistem olarak ele alınmış, sosyal organizmalar incelenmiştir. Buna tepki olarak ortaya çıkan davranışçı akımda ise, örgütler bireysel veya grupsal özellik ve tercihlerin toplamı gibi görülmüştür (Erel, 2000: 88).

Kurumsallaşma yaklaşımı, genel olarak toplumsal olayların, özel olarak da örgütlerin incelenmesinde psikolojik, toplumsal ve politik öğelerin önemini vurgulamaktadır. Bu yaklaşımda örgütlerin yapı ve işleyişlerinde teknoloji, kaynaklar ve üretim sistemleri gibi maddi güçlerin rolünü inceleyen rasyonel yaklaşımların aksine, bilgi sistemleri, inançlar ve kurallar gibi düşünsel güçlerin rolünü incelemektedir (Özkara, 2000: 3). Rasyonel yaklaşımda belli amaçlara ulaşılmasında araç olarak oluşturulan örgütler, kurumsallaşma yaklaşımında toplumsal olarak yapılandırılmış, rutin program veya kural sistemleri olarak görülmektedirler (Holm, 1995: 398).

Kurumsallaşma yaklaşımı, sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelenmesinde kullanılan, sosyolojik bir yaklaşımdır. Kurumların oluşma şekilleri, toplumsal özellikler ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiler, örgütlerin yapı ve işleyişleri ile kurumsal olmaları gibi konular, bu yaklaşımın incelediği konulardır (Koçel, 2001: 291).

İlk olarak Robert K. Merton ile başlayan kurumsal yaklaşım, Selznick, Gouldner ve Blau'nun katkılarıyla gelişim göstermiştir. Önceleri kurumsallaşmaya yönelik araştırmalar bürokrasi kavramı çerçevesinde yoğunlaşmıştır (Sargut, 2001: 127). Merton'un öğrencisi olan Selznick, örgütler için en önemli olan şeyin araçlar olarak görülmesine rağmen, aslında daha önemli olanın hayatta kalmaları olduğunu savunduğu

“doğal sistem modeli”ni geliştirmiştir. Bu model kurumsallaşma Teorisi’nin temellerinden sayılmaktadır. Söz konusu modele göre (Ataman, 2001: 198);

- Örgütlere topluluklar olarak bakılmaktadır,
- Örgütlerin, amaçlarına ulaşmak için gereken araçların rasyonel olarak düzenlendiği biçimsel yapıların başarısızlığa uğramayacağı kabul edilmektedir,
- Kurumsal yapılar, örgütteki bireylerin bağlılıkları ve özellikleriyle şekillenen ve dış çevreden büyük ölçüde etkilenen, uyumlu organizmalar olarak görülmektedir,
- Örgüt içindeki biçimsel ve biçimsel olmayan ilişki ve iletişimin istikrar kazanması, yetkilendirme ve çevreyle ilişkilerin düzgün işlemesi, homojenliğin sağlanması, zorunlu unsurlar olarak görülmektedir.

Selznick, kurumsallaşma tanımında, örgütlerin, diğer örgütlerde farklı bir kimliğe ve yapıya sahip olmasına, aynı zamana da örgütün sosyal ihtiyaçlara uyumuna ağırlık vermiştir (Selznick, 1996: 272). Selznick’in modeli Weberyen anlamda formal örgüt yapısıyla yakından ilgilidir. Örgütlerin, “bağımsız sosyal aktörler” olarak tanınmasını ise, ilk kez Merton ve arkadaşları gerçekteşirmiştir. Merton’un Fonksiyon Teorisi’nde; sistemin yapısal unsurları, bütünüün parçalarıyla ilişkili olabilecek şekilde, bütünleşmiş olmalıdır ve sosyal sistem fonksiyonlarına yararlı olabilecek yapılar olmasına rağmen, sistemin hayatta kalmayı her zaman başaramayacağı şeklindeki iki varsayımı bulunmaktadır. Bu varsayımlara dayanarak örgütlerin iki özelliği bulunmaktadır (Özer, 2007: 20);

1. Örgütlerin yapısı içinde birbirinden farklı öğeler bulunmaktadır,
2. Yapısal düzenlemelerin, fonksiyonel olmayan sonuçları arasında dengenin kurulması gerekmektedir.

Bağımsız sosyal aktörler olan örgütlerin değişimi ancak yapısal düzenlemelerle sağlanan fonksiyonel yardımlarla olmakta, ancak bu yapısal düzenlemeler farklı sonuçlar doğurabilmektedir (Ataman, 2001: 98). Kurumsallaşma yaklaşımının yaygın olarak kabul görmeye başlaması, Meyer ve Rowan’ın “Kurumsallaşmış Organizasyonlar; Bir Mit ve Merasim Olarak Formal Yapı” başlıklı makaleleriyle (1997:343) sağlanmıştır.

Araştırmacılar bu makalelerinde, biçimsel yapının örgüt faaliyetlerini meydana getiren sembolik aksesuarlara sahip olduğunu, bu aksesuarlara örgütün misyonu, yapısal düzenlemeler, üst düzey çalışanların örnek olarak verilebileceğini ileri sürmüşlerdir (Özer, 2007: 21).

Kurumsallaşmış ürünler, hizmetler, teknikler, politikalar ve programlar güçlü mitler olarak işlev görürler ve birçok örgütün bu unsurları törensel olarak kullanmaktadır. Bu şekilde meşruiyetlerini ve yaşama şanslarını arttırmaktadırlar. Kurumsallaşmış kurallar, toplum içinde kabul gören, desteklenen sınıflandırmalardır. Modern toplumlarda biçimsel yapıları, sadece sosyal örgütlenme olarak görmemek gerekmektedir. Biçimsel yapıdaki pozisyonlar, politikalar, programlar, prosedürler toplumsal düşüncenin zorlamasıyla oluşmaktadır (Özer, 2007: 21).

Meyer ve Rowan'a göre sosyal realiteler, biçimsel örgütlerin detaylı bir şekilde meydana gelmesi için gerekli iskeleti sağlar. Modern toplumlarda, bu kurumlar büyük olasılıkla rasyonel mitlerden oluşmaktadır. Bunlar nesnel olarak test edilemedikleri için birer mit olarak, amaçlarını gerçekleştirmede gerekli kuralları ve prosedürleri içerdikleri için de rasyonel olarak kabul edilen inanışlardır (Ataman, 2001: 195). 1980'li yıllarda, DiMaggio ve Powell, yasal düzenlemelerin, meslek kuruluşların, kurumsal çevreyi oluşturan unsurların, örgütlerin yapı ve işleyişi üzerindeki etkilerini, bu etkiler sonucu ortaya çıkan benzer örgütleri açıklamaya çalışan "Yeni Kurumsalcılık Yaklaşımı"nı geliştirmişlerdir (Ataman, 2001: 195).

Yeni Kurumsallaşma olarak isimlendirilen, Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı'nda, rasyonel kurumsallaşma analizinin ele almadığı konular üzerinde de durulmaktadır. İçsel faktörlerin yanı sıra dışsal faktörlere de önem veren bu yaklaşımda dış çevre faktörlerinin dikkate alınması, örgütün devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve örgütsel yaratıcılığın artırılması önem kazanmaktadır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında, örgütler birer sosyal varlık olarak kabul edilir, bu nedenle bireysel ya da örgütsel amaçlar dikkate alınarak, informal örgütlerin varlığı kabul edilmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 73).

Holm'a göre, kurumsallaşma iki düzeyde gerçekleştirilmektedir; ilk düzey, çoğunlukla kurumsal düzenlemeler ile ilgili, ikinci düzey ise sistemlerle ilgilidir. Örneğin,

örgütün belli bir faaliyet alanı veya belli bir departmanı ile örgütün tümü arasındaki ilk düzeydeki ilişki genellikle faaliyet biçimine, kurallara, prosedürlere (rasyonel kurumsallaşma); ikinci düzeyde ise, çevre ilişkisine odaklanmaktadır (Holm, 1995: 410).

Kurumsallaşma analizi yaklaşımını benimseyenler, yeniliklerin de kurumsallaşabileceğini, bunun ise önemli bir yapı veya uygulamanın var olan yapı ya da uygulamalar ile birleştirilmesiyle gerçekleşebileceğini savunmaktadırlar. Ayrıca bu yaklaşıma göre, biçimsel (formal) örgüt yapılarına sembolik değerleri nedeniyle önem verilmektedir. Tablo 8’de her iki kurumsallaşma yaklaşımının karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 8: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Çevre ile Etkileşim	Çevre veri olarak kabul edilir	Çevre koşulları dikkate alınarak organizasyon yapısı revize edilir
Amaçların Odak Noktası	Örgütsel amaçlar	Birey-örgüt amaç bütünleşmesi
Dikkate Alınan Zaman Dilimi	Yaşanılan gün	Gelecek
Yapısal Unsurların Odak Noktası	Kurallar, prosedürler, alışkanlıklar	İlişkiler, kişiler
Dikkate Alınan Zaman Dilimi	Formal organizasyon	İnformal
Problem Çözüm Yöntemleri	Geçici	Kalıcı
Yöntem Bilimi	Teorik	Ampirik (deneysel)

Kaynak: Özer, 2007: 24

2.9. Kurumsal Yönetim Mekanizmalarının Temel Boyutları

Kurumsallaşmanın temel boyutları: meşruiyet, kurum-çevre yapısı ve kurumsal eşbiçimlilik.

2.9.1. Meşruiyet

Kurumsal kurama göre belirli bir kurumsal çevre içinde faaliyet gösteren örgütler, etkinlik ve verimlilik kaygısından çok meşruluk kaygısıyla buldukları çevrenin değerlerine uyum sağlamak zorundadır. Meşruluk, kurumsal mekanizmalardaki norm ve

beklentilere bağı olarak sosyal kabul şeklinde ifade edilmektedir. Bu şekilde, örgütsel meşruluk bir nevi sosyal ortam içerisinde örgüte sağlanan kültürel destektir (Scott ve Meyer,1893; 340).

Daha kapsamlı bir tanıma göre örgütsel meşruluk, bir örgütün faaliyetlerinin sosyal olarak inşa edilmiş olan normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içerisinde arzu edilir, uygun ve kabul edilirlğine ilişkin genel algı ve varsayımdır (Suchman,1995). Örgütlerin hayatta kalabilmesi için sadece teknik anlamda verimli çalışması değil, kendisini bulunduğu çevrede meşru kılması gerekmektedir. Bu nedenle örgütler, teknik verimliliklerini tehdit etse dahi, kendileri meşrulaştırmak için kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimserler (Tolbert ve Zucker, 1996: 176-179).

Kurumsal kuramcılara göre, örgütsel meşruluk, örgütün yaşamına işlerlik kazandırır. Yani, belirli bir kurumsal ortamda daha fazla meşruluk elde eden örgütler diğerlerine göre daha fazla yaşam hakkı bulurlar. Örneğin, bankalardan kredi kullanabilmek için finansal raporlar açısından bankacılık sektörünün gerekli kıldığı şartları daha yüksek düzeyde taşıyan firmalar bu şartları eksik taşıyan yada taşımayan firmalara göre bankalarca daha fazla kabul görebilecekler ve kredi açısından daha iyi olanaklara sahip olabileceklerdir. Buna göre, kurumsal çevreyi oluşturan baskın güçler tarafından desteklenen, yani meşruiyetini arttıran örgütlerin ayakta kalabilme olasılıkları daha fazla olacaktır.

Kurumsal çevrede meşruiyetini arttıran örgütler, toplumdaki statülerini geliştirerek, belirli ürün yada hizmetleri üretme hak ve kabiliyetine ilişkin ortaya çıkabilecek sorgulamaları bertaraf edebilecek, kaynaklara daha rahat ulaşabilecek ve dolayısıyla daha kalıcı hale gelebileceklerdir (Oliver,1991). Bundan dolayı, örgütlerdeki birçok faaliyet, karar vericiler tarafından uygunluğu ya da rasyonelliği çok fazla sorgulanmadan ya kendiliğinden uyumluluk amacıyla ya da örgütün içinde bulunduğu kurumsal çevredeki baskın kültürün ya da baskın yetki yapısının etkisine maruz kalarak oluşacaktır. Bu kapsamda, örgütsel davranış ve uygulamalar, kurumsal kuramcılara, kurumsal ortamda gelişen fikir, değer, inanç ve normların bir ürünü olarak ifade edilmektedir (Sözen ve Basım, 2012; 255-256).

Dolayısıyla, aynı kurumsal çevre içinde faaliyet gösteren örgütler, içinde yaşadıkları kurumsal çevrenin değerlerini belirli ölçüde benzer şekilde yansıtan ve çeşitli açılardan ortak özellikler taşıyan yapısal ve davranışsal uygulamalar gerçekleştirebilecektir. DiMaggio ve Powel (1983), bu durumu kurumsal eşbiçimlilik kavramı ile açıklamaktadır. DiMaggio ve Powel'e göre, popülasyon ekolojisi teorisyenlerinin savunduğu gibi, firmaların homojen nitelik taşımalarının tek sebebi rekabet baskısı değildir; firmalar aynı zamanda sosyal baskılara karşı meşru görünme/kalma kaygısından dolayı da homojenleşme eğilimi taşıyabilmektedirler (DiMaggio ve Powel, 1983: 150).

Meyer ve Rowan (1977), modern toplumlardaki örgütlerin genellikle meşruiyet kazanmak, kaynaklara ulaşmak ve hayatta kalma şansını arttırmak için, buldukları bağlamda birer efsane işlevi gören bu ussallaştırılmış kurumsal kurallara uymak zorunda olduklarını savunmaktadırlar. Bu kurallar, örgütlere bir yandan neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda yol gösterirken, öte yandan da o yönde davranmalarını gerekli kılmaktadır. Böylelikle, örgütler, kendi teknik verimliliklerini arttırmak amacıyla değil, dışsal olarak "meşru" olduğu için bu kurumsallaşmış yapısal unsurları kendi yapılarına dahil ederler, bunu yaptıklarını dışsal çevreye göstermek için de dışsal veya törensel değerlendirme kriterlerine (sertifikalar, belgeler, ödüller vb) itibar ederler ve sonuç olarak bu kurumlara dayanarak kendileri için belirsizliği azaltıp, teknik performansları düşük olsa bile, hayatta kalma şanslarını arttırırlar (Meyer ve Rowan, 1977: 348-349).

2.9.2. Kurum ve Çevre Yapısı

Çevre, genel olarak bir kişi veya topluluğu etkileyen fiziksel ve sosyal şartların toplamı olarak düşünülür (Ofloğlu vd, 2006: 3). Sistem yaklaşımı çevresinde çevre, örgütün sınırının, örgütün kontrolü altında olan değişkenlerle kontrolü dışında bulunan değişkenleri birbirlerinden ayıran hayali bir çizgidir (Koçel, 2001; 227). Bu sınırın dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktör dış çevreyi oluşturan birer unsurdur. Çevre koşullarının, örgütlerin yapı ve işleyişi üzerindeki etkisi durumsallık yaklaşımının da konusu olmuştur (Özer, 2007; 16).

Sistem kavramının kabul ettiği çevre kavramında sosyal unsurlar da bulunmasına rağmen, genelde teknik unsurlar, karmaşık teknolojiler ve ekonomik değişim ilkeleri ön plana çıkmaktadır. Kurumsal yaklaşımlar da, çevre, kaynak akışları ve teknik gereklerden bağımsız olarak örgütsel yapıları etkileyen kurumlaşmış inançlar, kurallar, roller ve sembolik unsurlar olarak formüle edilmiştir (Erel, 2002; 92).

Kurumsallaşma yaklaşımı, örgütler ve onların çevreleriyle olan ilişkilerini anlamada bir açıklama sunmasının ötesinde, uygulamada da örgütlere içinde buldukları kurumsal çevrede varlıklarını sürdürme yönünde stratejik tercih olanakları yaratabilecektir (Leblebici, 2004; 288). Eğer kurumsal çevrede zorlayıcı eşbiçimlilik söz konusu değilse, örgüt eşbiçimli olup olmamaya veya eşbiçimliliğin kendi açısından ne şekilde gerçekleşeceğine karar verebilmektedir (Özer, 2007; 17).

Örgütler kurumsal çevrelerinden gelen baskılar karşısında bazı stratejik tepkiler verebilirler, bunlar (Özer, 2007; 17-18; Goodstein, 1994; 352):

1. Örgütler, kurumsal baskı ve beklentilere bütünüyle uyar ve kabullenirler.
2. Örgütler, kurumsal taleplerinin durumuna göre kısmen uyararak uzlaşabilirler.
3. Örgütler, kurumsal baskılardan, uymayı reddettiklerini, sembolik yanıtlar vermek suretiyle kaçınabilirler.
4. Örgütler, aktif olan kurumsal norm, beklenti ve baskıları hiçe sayarak reddedebilirler.
5. Örgütler uzun süre varlıklarını sürdürebilecek biçimde kararlar alırken, kendi için devinim halinde bulunan çevreye ayak uydurabilecek biçimde davranmak zorundadır. Söz konusu edilen bu çevre, “ürün ve hizmetin üretildiği, üretim sistemlerinin kontrol edildiği teknik çevre”den farklı olan kurumsal çevredir. Kurumsal çevre, kurumların kabul görmek ve destek almak için uymak zorunda oldukları çevredir (Ergeneli ve Özkaya, 2004; 182). Kurumsal çevredeki örgütler, toplumdaki çoğunluğunun çıkarları için oluşturulan yapıları ve süreçleri ödüllendirilir (Ataman, 2001; 201). Kurumsal çevredeki işlemlere konu olan kurumsal unsurların korunması ve korunduğunun dışarıya gösterilmesi örgütün meşruiyeti açısından önem taşımakta, hatta kurumsal

eşbiçimliliğin sağlanmasında da temel rol oynamaktadır (Leblebici, 2004; 288 Özer, 2007; 17).

Meyer ve Rowan, iki tür çevresel eşbiçimliliğin var olduğunu kabul etmektedir. Birincisi, koşul bağımlılık ve popülasyon ekolojisi kuramının vurguladığı, çevreyle teknik ve mübadele bağımlılığında doğan eşbiçimlilik, diğeri ise kurumsal çevreyle olan eşbiçimlilik (Meyer ve Rowan, 1977: 346).

Örgütler sadece teknik unsurlardan (piyasa, üretim faaliyetleri, örgütler arası ekonomik ilişkiler) oluşan bir çevrede değil, uzun zaman içinde oluşmuş, kurumsallaşmış kuralları ve yapıları içeren makro bir çevrede yaşarlar. Bu kurumların oluşumunda aynı örgütsel alanda yer alan örgütlerin ve çeşitli düzenleyici (devlet, meslek örgütleri gibi) aktörlerin karşılıklı etkileşimleri önemli bir rol oynar (Tolbert ve Zucker, 1996: 176-179).

Scott ve Meyer'e göre; (1) geniş kurumsal çevre, hangi örgütsel formların meşru olduğunu tayin eder ve özellikle piyasa kontrolünün sınırlı olduğu toplumsal sektörlerdeki örgütler, kaynak ve meşruiyet elde etmek için bu örgütsel biçimlere benzeşirler, (2) bu toplumsal sektörler, nitelikleri ve örgütler üzerindeki etkileri bakımından farklılaşırlar (Sargut ve Özen, 2010: 270).

Teknik çevreler, örgütlerin üretim sistemlerini etkili ve verimli bir biçimde kontrol ettikleri zaman ödüllendirildiği çevrelere, kurumsal çevreler ise örgütlerin kurumsallaşmış kural ve inançlara uydukları zaman ödüllendirildikleri çevrelere karşılık gelmektedir. Scott ve Meyer, teknik ve kurumsal çevrelerin birbirlerini tamamen dışlamadıklarını, aralarında negatif bir ilişki olmakla birlikte, hem teknik hem de kurumsal unsurlar taşıyan çevrelerden söz edilebileceğini belirtmektedirler. Diğeri yandan da, kurumsal kurallar teknik gereklilikleri zaman zaman içerdiği ve teknik prosedürler de zaman zaman kurumsallaştığı için, teknik-kurumsal ayrımını görgül olarak saptama güçlüğü söz konusudur. Scott ve Meyer, güçlü ve istikrarlı örgütsel formların ya tamamen teknik (örneğin, imalat sektörü) ya da tamamen kurumsal baskıların (örneğin, ruh sağlığı, eğitim, yargı ve din kuruluşları) hissedildiği çevrelerde söz konusu olabileceğini, her iki tür baskının da zayıf (örneğin, lokantalar ve sağlık kulüpleri) veya her ikisinin de güçlü olduğu (örneğin, genel hastaneler, bankalar) çevrelerde, örgüte yol gösterecek kuralların olmaması

ya da kurumsal ve teknik baskıların çelişmesi nedeniyle örgütsel yaşam şansı azalmakta ya da örgütler sürekli çelişkili durumlarla baş etmek zorunda kalmaktadırlar (Sargut ve Özen, 2010: 270).

Teknik çevrenin, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacı üzerindeki etkileri ile ilgili olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Teknik çevre, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 1a: Teknik çevre, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının eşitlik/adaletlilik alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 1b: Teknik çevre, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının şeffaflık alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 1c: Teknik çevre, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının profesyonellik alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

Örgütler uzun süre varlıklarını sürdürebilecek biçimde kararlar alırken, kendi için devinim halinde bulunan çevreye ayak uydurabilecek biçimde davranmak zorundadır. Söz konusu edilen bu çevre “ürün ve hizmetin üretildiği, üretim sistemlerinin kontrol edildiği teknik çevreden farklı olan kurumsal çevredir. Kurumsal çevre, kurumların kabul görmek ve destek almak için uymak zorunda oldukları çevredir (Ergeneli ve Özkaya, 2004: 182). Kurumsal çevredeki örgütler, toplumdaki çoğunluğun çıkarları için oluşturulan yapıları ve süreçleri ödüllendirirler (Ataman, 2001: 201). Kurumsal çevredeki işlemlere konu olan kurumsal unsurların korunması ve korunduğunun dışarıya gösterilmesi örgütün meşruiyeti açısından önem taşımakta, hatta kurumsal eşbiçimliliğin sağlanmasında da temel rol oynamaktadır (Leblebici, 2004: 288).

Yeni kurumsal kuramın bu temel tezleri, örgütsel çevreyi genellikle teknik ve ekonomik bir çevre olarak değerlendiren, örgütlerin yaşam şansını bu teknik ve ekonomik çevresel koşullara uyumlu yapıları ussal bir biçimde tasarlamasına bağlayan ve örgütleri bu uyum sonucunda birbirinden farklılaşan işlevsel araçlar olarak tanımlayan egemen koşul bağımlılık yaklaşımına bir meydan okumadır (Sargut ve Özen, 2010: 270).

2.9.3. Kurumsal Eşbiçimlilik

DiMaggio ve Powell (1983), modern yaşamla birlikte örgütlerin gittikçe daha fazla biçimselleştiklerini ve birbirlerine benzeştiklerini ileri sürmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991: 67). Örgütlerin benzer hale gelmeleri bir durumdan diğerine geçişi ifade etmekte ve içerisinde değişimi barındırmaktadır (Duman, 2012: 13).

Bir organizasyon yaklaşımı olarak kurumsallaşma, organizasyonların yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil fakat kurumsal nitelikteki baskılar, beklentiler ve inançlar tarafından da etkilendiğini söylemektedir. Örneğin sosyal beklentiler, devletin beklenti ve yönlendirmeleri, o endüstri dalında hâkim olan iş yapma usulleri, organizasyonların üzerinde etkili yapan kurumsal nitelikte baskılardır (Koçel, 2011: 359).

Dolayısıyla Kurumsallaşma Yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme paralellik öngörmektedir. Eşbiçimlilik veya eş-şekillilik (izomorfoizm-isomorphism) olarak da adlandırılan bu benzerlik, organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktördür. Aynı dalda çalışan organizasyonlar benzer çevresel baskılara maruz kalacaklar ve çevrenin beklenti ve zorlamalarına paralel olarak benzer yapı ve işleyiş özelliği kazanacaklardır. Böylece eşbiçimlilik ortaya çıkacaktır. Bütün organizasyonlar aynı eşbiçimliliği göstereceğinden sonunda ortaya “kurumsal eşbiçimlilik” (institutional isomorphism) çıkacaktır. Yani aynı daldaki organizasyonlar yapı ve işleyiş özellikler açısından birbirlerine benzeyeceklerdir (Koçel, 2011: 359).

İşletmeler faaliyet gösterdikleri çevrede bulunan devlet kurumları, rakipler, alıcılar, tüketiciler gibi kurumlar tarafından normatif, düzenleyici ve bilişsel baskılar ile zorlanmakta ve çeşitli beklentilerle karşılaşmaktadır (Apaydın, 2009: 6). Organizasyonlar, bu yapısal eşbiçimlilikleri yanında, çevresel baskılar karşısında, belirli işleri yapma prosedürleri açısından da çevre ile eşbiçimli uyumlu olacaklardır. Çevrenin, belirli işlerin nasıl yapılacağına belirlenmesi istek ve beklenti karşısında, organizasyonlar çeşitli faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceği konularında belirlilik sağlamak, kişiden kişiye farklı

uygulamaların yapılmasını önlemek amacıyla çeşitli yazılı talimatlar, prosedürler geliştireceklerdir (Koçel, 2011: 359).

Kurumsal çevreler, kaynakların kontrolünün ve otoritesinin az sayıda güçlü örgütlerin elinde olduğu ağlardan oluşmaktadır. Bu çevrede faaliyet gösteren örgütler, eşbiçimlilik sergileme eğilimindedirler. Yani eşbiçimsel örgüt yapısının, güçlü aktörler, öncü organizasyonlar, profesyonel kurum ve kuruluşlar vb. tarafından meşrulaştırılması sırasında eşbiçimsel baskılar devreye girmektedir. Örgütlerin yapı ve faaliyetlerini etkileyen çevre baskıları; çevredeki diğer örgütlerin baskıları, çevrede kabul gören kural ve uygulamalar ile beklenti ve inançları kapsamaktadır (Slack ve Hinings, 1994: 1-5; Benders, vd. 2005: 2; Bowerman, 2002: 48; Salmeron ve Bueno, 2005: 4; Şahin, 2008: 51; Leblebici, 2004: 287; Sargut, 2003: 247-248).

DiMaggio ve Powell, örgütleri eşbiçimli hale getiren bu değişimin üç mekanizma ile gerçekleştiğini ileri sürer; (1) politik etkiden ve meşruiyet sorunundan kaynaklanan zorlayıcı eşbiçimlilik, (2) belirsizliğe karşı standart tepkilerden kaynaklanan öykünmecilik eşbiçimlilik ve (3) meslekleşmeden kaynaklanan normatif eşbiçimlilik. Bu kurumlar çeşitli mekanizmalarla işletmelerin tutumlarını, süreçlerini ve yapılarını etkilemektedir. Kurumsal faktörler işletmelerde bir takım değişikliklerin olmasına neden olmaktadır. Bunun çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Kurumsal faktörler işletmelerin belirli bir çevrede başka kurumlarla iş yapmak zorunda olmasından dolayı etkili olmaktadır. Örgütsel olan işletmenin faaliyet gösterdiği pazar çevresini ve buradaki aktörleri içermektedir. Bu aktörleri ise kilit tedarikçiler, kaynakları ve ürünleri düzenleyen acenteler, devlet kurumları, müşteriler ve bazen ürün ve hizmetleri sunan diğer örgütler oluşturmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991: 67).

Zorlayıcı eşbiçimlilik, genellikle örgütlerin bağımlı olduğu diğer örgütler tarafından ya da toplumdaki kültürel beklentilerce yaratılan resmi veya gayri resmi baskılar sonucunda gerçekleşir. Bunun en tipik örneği, ortak yasalara tabi örgütlerin, bu yasaların öngördüğü yapı ve uygulamaları benimseyerek eşbiçimli hale gelmeleridir. Öykünmecilik eşbiçimlilik mekanizması ise, özellikle, amaçların ve yöntemlerin bulanık, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda örgütlerin birbirlerini model alarak taklit etmelerini

temsil etmektedir. Normatif eşbiçimlilik ise, çeşitli meslek gruplarının eğitim ve mesleki etkileşim yoluyla “ussal” modeller, uygulamalar yaratarak örgütlere taşınmaları ve böylelikle örgütleri eşbiçimli hale getirmeleri şeklinde gerçekleşmektedir. Bu açıklamalara dayanarak DiMaggio ve Powell (1991), örgütler arası bağımlılık arttıkça eşbiçimlilik düzeyinin artacağı, belirsizlik arttıkça model alınan örgütlerin daha fazla taklit edileceği, yöneticiler ne kadar fazla mesleki örgütlenmeleri katılırsa örgütlerin o kadar birbirine benzeyeceği, örgütsel alanla devletin, mesleki kuruluşların etkisi ne kadar yüksekse kurumsal eşbiçimliliğin o kadar yüksek olacağı yönünde önermeler geliştirmişlerdir (DiMaggio ve Powell, 1991: 67).

2.9.3.1. Zorlayıcı/ Düzenleyici Eşbiçimlilik (Coercive Isomorphism)

Zorlayıcı kurumlar işletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan çevresel unsurlardandır. Düzenleyici kurumlar işletmeleri belirli şekillerde davranmaya zorlamaktadır. İşletmeler, zorlayıcı kurumların taleplerine meşruluk kaygısı ile cevap vermektedirler. Şayet işletmeler zorlayıcı kurumların belirlediği davranışlara uygunluk göstermez ise dolaysız ya da dolaylı yaptırımlara maruz kalabilirler (Apaydın, 2009: 6).

Zorlayıcı eşbiçimlilik mekanizması söz konusu olduğunda örgütler yeni yapıları, güçlü aktörlerin cezalarından kaçınmak için benimsemeye yönelmektedir (Duman, 2012: 13).

Örgütler, zorlayıcı kurumsal eşbiçimlilik çerçevesinde varlıklarını sürdürebilmek için, dikkatlerini kendileri üzerinde etki gücü yüksek olan kurumsal çevre unsurlarına ve dolayısıyla onların temsil ettikleri değerlere yöneltirler (Crank, 2003: 186).

Düzenleme süreci zorlayıcı kurumlarla etkileşime geçince devreye girmektedir. Devlet, yasal sistemler gibi bazı kurumlar toplumlarda denge, düzen ve süreklilik oluşturmak için vardır. Ticaret odaları gibi bazı kurumlar ise zenginliği artırmak, adil rekabet ortamını desteklemek ya da toplumdaki daha zayıf unsurları korumak için vardır. Bu kurumlar amaçlarını gerçekleştirebilmek için bazı mekanizmalar ile işletmeleri düzenlemektedir. Zorlayıcı kurumlar özellikle de devlet kurumları değişimin şeklini etkileyebilmektedirler. Bunu kaynak akışını etkileyerek, farklılaşmayı destekleme ya da

yasaklama yoluyla yapmaktadırlar. Bu nedenle zorlayıcı kurumların işletmeler üzerinde büyük etkileri bulunmaktadır. Organizasyonlar üzerindeki etki, bağlı oldukları diğer organizasyonlar ve organizasyonların faaliyet gösterdikleri toplumun kültürel beklentileri tarafından oluşan biçimsel ve biçimsel olmayan baskılar ile ortaya çıkar. Bazı durumlarda organizasyonel değişim bir devlet emrine doğrudan tepkidir. Örneğin üreticiler, çevresel düzenlemelere ayak uydurmak için kirlilik kontrol teknolojilerini adapte ederler. Bu değişimlerin törensel olmaları gerçeği, onların önemsiz olduklarını göstermez (Atila, 2007: 25).

Zorlayıcı eşbiçimlilik, kurumsal çevrenin siyasal etkisi ve meşruiyet kazanma ihtiyacından kaynaklanmaktadır (Frumkin ve Galaskiewicz, 2004: 285). Zorlayıcı eşbiçimliliğin kaynağında genellikle devlet ve onun kurumları bulunur. Bunlar; hükümet düzenlemeleri, kanuni yükümlülükler ve benzeri faktörlerin oluşturduğu baskılardan oluşur. Örgüt yapıları bu etki altında değişmeye ve türdeşleşmeye zorlanır (Arslan ve Saylı, 2006: 274). Özetle, zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütlerin bağımlı oldukları kesimlerin istekleri doğrultusunda belirli uygulamaları benimsemesi sonucunda oluşan eşbiçimliliktir (Özen, 2013: 127).

Zorlayıcı/düzenleyici eşbiçimliliğin, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacı üzerindeki etkileri ile ilgili olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 2: Zorlayıcı/düzenleyici baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2a: Zorlayıcı/düzenleyici baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının eşitlik/adaletlilik alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2b: Zorlayıcı/düzenleyici baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının şeffaflık alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2c: Zorlayıcı/düzenleyici baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının profesyonellik alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

2.9.3.2. Taklitçi / Öykünmeci Eşbiçimlilik (Mimetic Isomorphism)

Taklit edici eşbiçimlilik, özellikle belirsizliğin ve karmaşanın yüksek olduğu ortamda örgütsel var olabilme ve belirsizliğe karşı koyabilme mücadelesine dayanmaktadır (Şahin, 2008: 53; Salmeron ve Bueno, 2005: 3; Sargut, 2001: 133; Leblebici, 2004: 287).

Belirsizlik durumu da taklidi tetikleyen bir kuvvettir. Organizasyonel teknolojiler net olarak anlaşılmadığı zaman, hedefler belirsiz olduğu zaman veya çevre sembolik bir belirsizlik yarattığı zaman organizasyonlar diğer organizasyonları kendilerine model olarak seçebilirler (Atila, 2007: 35).

Taklitçi eşbiçimlilik, örgütlerin belirsizliğe karşı kullandıkları bir savunma yöntemi olarak kabul edilebilir (Özen, 2013; 127) ve belirsizliği gerçek anlamda algılamakta ve onunla başa çıkmakta zorlanan örgütler, benzer koşullarda, başarılı olmuş örgütlerin yapı, uygulama ve ürünlerini taklit ederler. Böylece bir taraftan belirsizliklere kafa yormak zorunda kalmazken, diğer taraftan daha iyi bir reçeteye başarıyı garanti altına alırlar. Bu baskılar başka örgütlere benzeme isteğinden doğan sosyal nitelikli kurumsal baskılardır (Arslan ve Saylı, 2006: 273).

Genel olarak; istihdam edilen personel sayısı veya hizmet edilen müşteri sayısı arttıkça, organizasyon tarafından, diğer organizasyonların uyguladıkları programların veya hizmetlerin uygulanması yönünde hissedilen kuvvet artar. Dolayısıyla kalifiye bir iş gücü ya da geniş bir müşteri kitlesi, taklitçi eşbiçimliliğe teşvik edebilir (Atila, 2007: 35).

Kurumsal eşbiçimlilik süreçlerin her birinin, içsel organizasyonel verimliliği arttırdığına dair kanıt olmasa bile benimsenebilecekleri gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun nedeni genellikle organizasyonların kendi alanlarında faaliyet gösteren diğer organizasyonlara benzedikleri için ödüllendirilmeleridir. Benzerlik; organizasyonların diğer organizasyonlar ile iş yapmalarını, kariyer hedefi olan insanlar açısından çekici hale gelmelerini, meşru ve saygın olarak görülmelerini sağlayabilir. Ancak bunlardan hiçbiri bu organizasyonların yaptıkları işleri eşbiçimli olmayan diğer organizasyonlardan daha verimli yaptıklarını garanti etmez (Atila, 2007: 35). Ama

örgütlerin başarısını ve yaşama olasılığını arttırıcı bir yol oynar (Arslan ve Sayılı, 2006: 273).

Taklitçi eşbiçimlilik, var olma, belirsizliklerle mücadelede başarılı olabilme (Özen, 2013: 127) ve çağdaş gözükebilme amacıyla mevcut seçeneklerin etkilerini tam olarak değerlendirmek yerine çevrede meşru olarak algılanan standartları ya da moda yapıları taklit ve kopya etmeye odaklanmaktadır. Taklit edici eşbiçimlilikte taklit edilen yapılar ve onların işleyiş biçimi detaya inilmeden genel ana hatları ile alınmaktadır (Şahin, 2008: 54).

Taklitçi/öykünmeci eşbiçimliliğin, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacı üzerindeki etkileri ile ilgili olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 3: Taklitçi/öykünmeci baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 3a: Taklitçi/öykünmeci baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının eşitlik/adaletlilik alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 3b: Taklitçi/öykünmeci baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının şeffaflık alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 3c: Taklitçi/öykünmeci baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının profesyonellik alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

2.9.3.3. Normatif / Kuralcı Eşbiçimlilik (Normative Isomorphism)

İzomorfik organizasyonel değişimin bir diğer kaynağı kuralcı baskılardır ve temel olarak uzmanlaşmadan kaynaklanır (Atila, 2007: 35). Kuralcı baskılar, örgütün üye olduğu mesleki kurumların tavsiyelerinin örgüt içi normların prosedürlerin oluşturduğu baskılardır. Örgütler bu baskılara gönüllü olarak uyum gösterirler ve profesyonelleşmeye bağlı olarak ortaya çıkar. Profesyonellik mesleki eğitim normlarının oluşmasına önemli ölçüde katkı sağladığı için bu biçimleme sürecinin temel ögesi olma özelliği taşır (Arslan ve Sayılı, 2006: 273).

Kuralcı eşbiçimliliğe kapı açmanın en önemli mekanizması, çalışanların filtrelenmesidir. Birçok organizasyonel alanda filtreleme; aynı endüstride faaliyet gösteren

firmalardan eleman alma, belli eğitim kurumlarında eğitim görmüş kişileri istihdam etme, üst yönetimi daima finans departmanlarından seçme gibi yaygın terfi uygulamaları ve belli bazı işler için aranan yeterlilik şartları gibi etkiler nedeni ile oluşur. Örneğin aynı üniversiteden mezun olmuş olan ve genel bir özellik setine göre filtrelenmiş olan yönetici ve anahtar çalışanlar sonraları aynı bakış açısı ile görme, aynı politika, prosedür ve yapıları görme ve benzer şekillerde karar verme eğiliminde olacaktırlar (Atıla, 2007: 35-36). Özetle, kuralcı (normatif) eşbiçimlilik, örgütlerin, eğitim ve meslekleşme sonucunda ahlaken doğru olduğunu düşündükleri uygulamaları benimsemesi sonucunda oluşan eşbiçimliliktir (Özen, 2013; 127).

Normatif/kuralcı eşbiçimliliğin, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacı üzerindeki etkileri ile ilgili olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 4: Normatif/kuralcı baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 4a: Normatif/kuralcı baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının eşitlik/adaletlilik alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

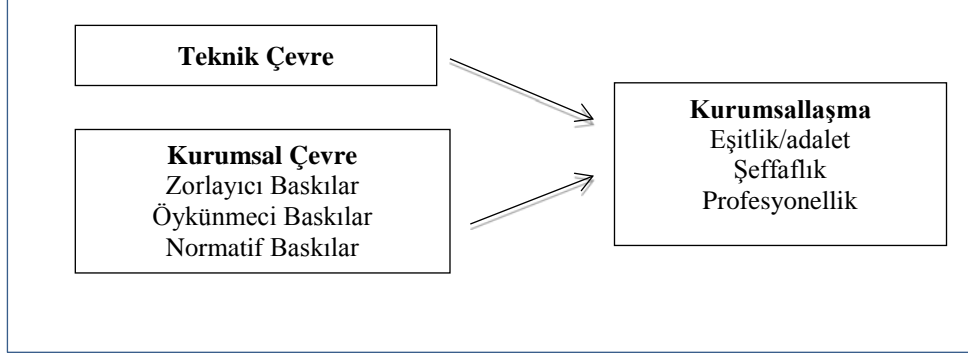
Hipotez 4b: Normatif/kuralcı baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının şeffaflık alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 4c: Normatif/kuralcı baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının profesyonellik alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

2.10. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, iki farklı analiz birimi kullanılacaktır. İlk olarak, teknik çevrenin kurumsallaşma ve kurumsallaşma alt boyutları (eşitlik/adaletlilik, şeffaflık, profesyonellik) üzerinde etkisi ölçülecektir. İkinci olarak da, kurumsal çevrenin alt boyutlarının(zorlayıcı eşbiçimlilik, öykünmecî eşbiçimlilik ve normatif eşbiçimlilik) kurumsallaşma ve kurumsallaşma alt boyutları üzerindeki etkisi ölçülecektir. Yöntem olarak ise, regresyon ve korelasyon analizleri kullanılacak ayrıca demografik bilgilere ait bazı frekans tabloları da çalışmanın bu bölümünde sunulacaktır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA İHTİYACININ NEDENLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın teorik bölümünde aile şirketleri ve kurumsallaşma konuları ayrı ayrı ele alınmış ve bu şirketlerin sahip olduğu özelliklere değinilmiştir. Bu bölümde ise, Çanakkale ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerine yönelik yaptığımız araştırmanın amacı, yönetimi, örnekleme, bulguları, sonuç ve önerileri, kısıtları, katkısı verilecektir.

3.1. Araştırmanın Veri Seti

Bu çalışmanın örnekleme, Çanakkale Ticaret ve Sanayi Odası (ÇTSO)'na kayıtlı olan, Çanakkale ilinde KOBİ niteliğinde faaliyette bulunan, en az 10 çalışanı olan aile işletmeleri oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket yönteminden faydalanılmıştır. Yöntemin uygulanmasında kullanılan araçlar yüz yüze görüşme ve e-postadır. Toplamda 186 kişiye anket yapılarak birincil verilere ulaşılmıştır. Anketler, hissedar/yönetici konumundaki kişilere uygulanmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Aile şirketlerinin ülkemizde sayılarının fazla olması sebebi ve bu şirketlerin tamamına ulaşılmasının güç olacağı düşüncesiyle, araştırma için pilot bölge olarak Çanakkale ilindeki aile şirketleri tercih edilmiştir.

Bağımlı değişken, firmaların kurumsallaşma düzeyi olarak tanımlanmıştır. Kurumsallaşma düzeyine ilişkin literatürde birçok ölçek bulunmaktadır. Türkiye'de geliştirilmiş olması ve araştırmanın amacına uygunluğuna göre Alpay ve diğerlerinin (2008) geliştirdiği kurumsallaşma ölçeği tercih edilmiştir. Hem kurumsal çevrenin, kurumsallaşma ve kurumsallaşma alt boyutları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik

analizlerde hem de teknik çevrenin kurumsallaşma ve kurumsallaşma alt boyutları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik analizlerde 4 bağımlı değişken kullanılmıştır. İlk önce genel olarak kurumsallaşma, daha sonra da eşitlik/adaletlilik, şeffaflık ve profesyonellik alt boyutlarıdır.

Bağımsız değişken olarak firmaların teknik çevre ve kurumsal çevre unsurları ve bu çevreleri dikkate alma dereceleri ölçülmeye çalışılmıştır. Kurumsal çevrenin, kurumsallaşma ve kurumsallaşma alt boyutları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik analizlerde üç bağımsız değişken kullanılmaktadır. Bunlar zorlayıcı eşbiçimlilik, öykünmecî eşbiçimlilik ve normatif eşbiçimlilikdir. Teknik çevrenin, kurumsallaşma ve kurumsallaşma alt boyutları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik analizlerde ise tek bağımsız değişken kullanılmaktadır. Bağımsız değişken de: Teknik çevredir.. Ancak literatürde soru formatında böyle bir ölçek bulunmadığı için bu konuda çalışan üç öğretim üyesi¹ odak grup çalışması yaparak yeni bir ölçek oluşturmaya çalışmışlardır. İlk defa bu araştırmada test edilmeye çalışılacaktır. Bu ölçekte hem teknik çevreye uyum hem de kurumsal çevreye (zorlayıcı, öykünmecî ve normatif eşbiçimlilik) uyum ile ilgili sorular likert ölçeğine göre düzenlenmiştir.

Bu çalışmada katılımcılara 6 adet kurumsallaşma tanımı sunulmuş ve katılımcılardan yalnızca bir tanımı seçmeleri istenmiştir. Böylece katılımcıların kurumsallaşma olarak hangi tanımı benimsedikleri saptanmaya çalışılmıştır. Katılımcılara yönelttiğimiz soru formumuz A, B, C ve D bölümü olmak üzere toplamda dört bölümden oluşmaktadır. A bölümünde, katılımcılara ve şirketlere ilişkin istatistikleri belirlemeye yönelik sorular; B bölümünde, 6 farklı seçenekten oluşan kurumsallaşma tanımları; C bölümünde, kurumsallaşma ihtiyacını belirlemeye yönelik unsurlar; D bölümünde ise, işletmenin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Veri toplama aracının değerlendirilmesinde 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ifadeler aşağıda sunulmaktadır:

1. Kesinlikle Katılmıyorum,
2. Katılmıyorum,

¹ Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN, Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN, Arş. Gör. Abdullah UZUN

3. Fikrim Yok,
4. Katılıyorum,
5. Tamamen Katılıyorum

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket yönetiminden faydalanılmıştır. Yöntemin uygulanmasında yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Bu araştırmada toplam 54 şirket ziyaret edilmiştir, anket sayısı ise 186'dır.

3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

- İşletmelere ve Ankete Katılan Kişilere İlişkin Bulgular

Tablo 9: Değerlendirmeye Tabi Tutulan 186 Katılımcının Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	44	23,7	23,7	23,7
Erkek	142	76,3	76,3	100,0
TOPLAM	186	100,0	100,0	

Çalışmaya katkıda bulunanların %76,3'ü gibi büyük oranının erkek olduğu Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 10: Değerlendirmeye Tabi Tutulan 186 Katılımcının Şirketin İlk Girişimci ile Yakınlığının Derecesi Durumunun Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kendisi	103	55,4	55,7	55,7
Çocuğu	38	20,4	20,5	76,2
Ebeveyni	2	1,1	1,1	77,3
Kardeşi	3	1,6	1,6	78,9
Aile Bağı Yok	16	8,6	8,6	87,6
Eşi	13	7,0	7,0	94,6
Gelini	3	1,6	1,6	96,2
Damadı	1	0,5	0,5	96,8
Torunu	7	3,2	3,2	100,0
TOPLAM	186	100,0	100,0	

Tablo 10'a göre, katılımcıların %55,4'ünün şirketin kurucusu olduğunu, onu takiben %20,4'ünün de kurucunun çocuğu olduğu görülmektedir. Tabloda dikkat çeken bir başka sonuç ise gelin ve damatlara şirketten pay verilmemesi durumudur.

Tablo 11: Değerlendirmeye Tabi Tutulan 186 Katılımcının Yaş Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
21-30 yaş arası	9	4,8	4,8	4,8
31-40 yaş arası	48	25,8	25,8	30,6
41 yaş ve üzeri	129	69,4	69,4	100,0
TOPLAM	186	100,0	100,0	

Tablo 11'e göre, değerlendirmeye tabi tutulanların %69,4 gibi yüksek bir oranının 40 yaş üstü kişilerden oluştuğunu, 30 yaş altı genç ve dinamik katılımcıların oranının sadece %4,8 olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Değerlendirmeye Tabi Tutulan 186 Katılımcının Eğitim Durumu Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlk ve ortaöğretim	46	24,7	24,7	24,7
Lise, teknik ve mesleki lise, ön lisans	45	24,2	24,2	48,9
Lisans	80	43,0	43,0	91,9
Lisansüstü	15	8,1	8,1	100,0
TOPLAM	186	100,0	100,0	

Tablo 12'de anketi yanıtlayanların % 43,0'lük bir kısmının lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Değerlendirmeye Tabi Tutulan 186 Katılımcının Kaçınıncı Nesille Yönetildiğinin Durumu Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1.nesil	72	38,7	38,7	38,7
2.nesil	21	11,3	11,3	50,0
1.ve 2.nesil birlikte	59	31,7	31,7	81,7
2.ve 3.nesil birlikte	22	11,8	11,8	93,5
Fikrim Yok	12	6,5	6,5	100,0
TOPLAM	186	100,0	100,0	

Tablo 13'e göre, değerlendirmeye tabi tutulan aile Şirketlerinin %38,7'sini birinci neslin yönettiği, %31,7'sini de birinci ve ikinci neslin birlikte yönettiği görülmektedir.

• Kurumsallaşma Analizlerine İlişkin Bulgular

Ölçeklerin güvenilirliği ise Şu Şekildedir: kurumsallaşma leğinin güvenilirliği alpha: 0,6295, yazarlar tarafından oluşturulan kurumsal yönetim mekanizmalarına ilişkin ölçeğin güvenirliliği ise, alpha: 0.53'tür. Bu ölçeğin güvenilirliğinin de orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu ölçeğin güvenilirliğini düşüren, daha çok teknik çevreye ilişkin alt boyuttur.

Bu araştırmada katılımcılara, farklı kaynaklardan derlenen kurumsallaşma tanımlarına ilişkin altı adet seçenek sunularak katılımcılardan yalnız bir tanesini seçmelerini istenilmiŐtir. Tablo 14'te, kurumsallaşmaya ait bu tanımlar verilmektedir.

Tablo 14: Kurumsallaşma Tanımları

1	Konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olmasıdır.
2	Hem "Şirket" hem de "aile ilişkileri" nin içinde bulunan Şartlar doğrultusunda sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır.
3	Bir Şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendine zgi selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer Şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir
4	örgütün ayrı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların tabii neticesi olarak, duyarlı ve esnek bir organizma haline gelme sürecidir.
5	Bir Şirketin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargılarıyla, bunları görünür bir Şekle sokan araç-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütündür.
6	Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmak, görev tanımlarını yazılı olarak belirlemek, i yönetmelikleri oluşturmak, yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmektir.

Katılımcıların verdiği cevapların dağılımını da Tablo 15'te sunulmaktadır.

Tablo 15: Değerlendirmeye Katılan 186 Katılımcının Kurumsallaşma Tanımına İlişkin Verdiği Cevapların Dağılımı

Kurumsallaşma Tanımları	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1. Tanım	24	12,9	12,9	12,9
2. Tanım	47	25,3	25,3	38,2
3. Tanım	20	10,8	10,8	48,9
4. Tanım	13	7,0	7,0	55,9
5. Tanım	20	10,8	10,8	66,7
6. Tanım	62	33,3	33,3	100,0
TOPLAM	186	100,0	100,0	

Tablo 15’te, kurumsallaşma tanımına ilişkin sunulan seçeneklerden 2 ve 6 numaralı tanımın ön plana çıktığı görülmektedir. Değerlendirmemize katılan 186 katılımcının %33,3’ü “Kurumsallaşma= Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmak, görev tanımlarını yazılı olarak belirlemek, iç yönetmelikleri oluşturmak, yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmektir.” Seçeneğini, %25,3’ü ise “Örgütün ayrı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların tabii neticesi olarak, duyarlı ve esnek bir organizma haline gelme sürecidir” seçeneğini işaretlemektedir.

Tablo 16: Korelasyonlar 1

	Ortalama	Standart Sapma	Kurumsal Çevre	Zorlayıcı Çevre	Öykünmeci Eşbiçimlilik	Normatif Eşbiçimlilik	Toplam Kurumsallaşma	Eşitlik	Şeffaflık
Kurumsal Çevre	3,7742	1,92075	1						
Zorlayıcı Eşbiçimlilik	3,1258	1,00156	,117	1					
Öykünmeci Eşbiçimlilik	3,7634	0,77492	,017	0,006	1				
Normatif Eşbiçimlilik	3,8726	0,60077	-,095	0,113	0,220(**)	1			
Toplam Kurumsallaşma	110,8280	9,54718	0,113	,083	,072	-0,125	1		
Eşitlik	4,2871	0,37797	-,079	-0,178*	-0,061	-,006	0,458**	1	
Şeffaflık	3,9817	0,41796	-,064	-,028	0,111	-,059	0,750**	0,390**	1
Profesyonellik	3,2769	0,45101	0,227**	0,202**	,070	-0,146*	0,866**	,068	0,413**

* Korelasyon, 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

** Korelasyon, 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 17: Korelasyonlar 2

	Ortalama	Standart Sapma	Toplam Kurumsallaşma	Teknik Çevre	Zorlayıcı Eşbiçimlilik	Öykünmeci Eşbiçimlilik	Normatif Eşbiçimlilik
Toplam Kurumsallaşma	110,8280	9,54718	1				
Teknik Çevre	4,4941	0,43758	-0,018	1			
Zorlayıcı Eşbiçimlilik	3,1258	1,00156	0,083	0,137	1		
Öykünmeci Eşbiçimlilik	3,7634	0,77492	0,072	0,046	0,006	1	
Normatif Eşbiçimlilik	3,8726	0,60077	-0,125	0,022	0,113	0,220**	1

* Korelasyon, 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

** Korelasyon, 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Araştırma kapsamında kullanılan eşitlik değişkeni ile zorlayıcı eş biçimlilik değişkeni arasında -0,178 korelasyon katsayısı ile negatif yönde istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan eşitlik değişkeni ile toplam kurumsallaşma arasında 0,458'lik korelasyon katsayısı ile yüksek seviyede pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan normatif eş biçimlilik ile öykünmeci eş biçimlilik değişkeni arasında 0,220'lik korelasyon katsayısı ile pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan eşitlik değişkeni ile şeffaflık değişkeni arasında 0,390'lık korelasyon katsayısı ile pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan şeffaflık değişkeni ile toplam kurumsallaşma arasında 0,750'lik korelasyon katsayısı ile oldukça yüksek seviyede pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan profesyonellik değişkeni ile toplam kurumsallaşma arasında 0,866'lık korelasyon katsayısı ile oldukça yüksek seviyede pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan profesyonellik değişkeni ile kurumsal çevre arasında 0,227'lik korelasyon katsayısı ile seviyede pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan profesyonellik değişkeni ile zorlayıcı eş biçimlilik arasında 0,202'lik korelasyon katsayısı ile pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan profesyonellik değişkeni ile şeffaflık arasında 0,403'lük korelasyon katsayısı ile yüksek seviyede pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Yukarıdaki tablolarda da görüldüğü üzere, profesyonellik değişkeni ile normatif eş biçimlilik değişkeni arasında 0,137 korelasyon katsayısı ile pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan teknik çevre ile kurumsal çevre ve kurumsal çevre alt boyutları arasında herhangi bir anlamlı ilişki görülememektedir.

Tablo 18: Teknik Çevrenin Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Kurumsallaşma Derecesi			
	Kurumsallaşma	Kurumsallaşmanın Alt Boyutları		
	Toplam	Eşitlik/Adaletlilik	Şeffaflık	Profesyonellik
	Katsayı	Katsayı	Katsayı	Katsayı
Teknik Çevre	-0,618 (1,608)	-0,40 (0,064)	0,019 (0,070)	-0,044 (0,076)
Sabit	113,605*** (7,260)	4,467*** (0,287)	3,898*** (0,318)	3,475*** (0,343)
F-Test	0,148	0,394	0,70	0,339

***, ** ve * sırasıyla %1, %5 ve %10 anlam düzeylerinin göstermektedir. Parantez içindeki şekiller de t-istatistikleridir.

Tablo 18'e göre, Hipotez 1 desteklenmemektedir. Teknik çevre ile işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacı arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Yani, teknik çevre, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacını pozitif yönde etkilemektedir tezi desteklenmemektedir.

Tablo 18'e göre, Hipotez 1a desteklenmemektedir. Teknik çevre ile işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının eşitlik/adaletlilik alt boyutu arasında olumlu bir ilişki görülmemiştir. Yani teknik çevre, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının eşitlik/adaletlilik alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir tezi desteklenmemektedir.

Tablo 18'e göre, Hipotez 1b desteklenmemektedir. Teknik çevre ile işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının şeffaflık alt boyutu arasında olumlu bir ilişki görülmemiştir. Yani teknik çevre, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının şeffaflık alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir tezi desteklenmemektedir.

Tablo 18'e göre, Hipotez 1c desteklenmemektedir. Teknik çevre ile işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının profesyonellik alt boyutu arasında olumlu bir ilişki görülmemiştir. Yani teknik çevre, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının profesyonellik alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir tezi desteklenmemektedir.

Tablo 19: Kurumsal Çevrenin Kurumsallaşma Düzeyi Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken Kurumsallaşma Derecesi			
	Kurumsallaşmanın Alt Boyutları			
	Toplam	Eşitlik/Adaletlilik	Şeffaflık	Profesyonellik
	Katsayı	Katsayı	Katsayı	Katsayı
Zorlayıcı Eşbiçimlilik	0,958 (0,698)	-0,068** (0,028)	-0,008 (0,031)	0,101*** (0,032)
Öykünmecî Eşbiçimlilik	1,311 (0,919)	-0,032 (0,036)	0,070* (0,041)	0,065 (0,042)
Normatif Eşbiçimlilik	-2,532** (1,194)	0,018 (0,047)	-0,059 (0,053)	-0,147 (0,055)
Sabit	112,705*** (5,432)	4,553*** (0,215)	3,974*** (0,240)	3,286*** (0,250)
F-Test	2,256*	2,283*	1,238	5,382***

***, ** ve * sırasıyla %1, %5 ve %10 anlam düzeylerinin göstermektedir. Parantez içindeki şekiller de t-istatistikleridir.

Tablo 19'a göre, Hipotez 2 desteklenmemektedir. Zorlayıcı/düzenleyici baskılar ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Yani, zorlayıcı/düzenleyici baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacını pozitif yönde etkilemektedir hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 19'a göre, Hipotez 2a reddedilmektedir. Zorlayıcı/düzenleyici baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının eşitlik/adaletlilik alt boyutunu $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde etkilemektedir; fakat bu etki beklenenin tam aksine negatif yöndedir dolayısıyla da Hipotez 2a reddedilmektedir.

Tablo 19'a göre, Hipotez 2b desteklenmemektedir. Zorlayıcı/düzenleyici baskılar ile kurumsallaşmanın şeffaflık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Yani, zorlayıcı/düzenleyici baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının şeffaflık alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 19'a göre, Hipotez 2c kabul edilmektedir. Zorlayıcı/düzenleyici baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının profesyonellik alt boyutu ile $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ilişki içerisindedir. Dolayısıyla da, zorlayıcı/düzenleyici baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının profesyonellik alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 19'a göre, Hipotez 3 desteklenmemektedir. Taklitçi/öykünmeci baskılar ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Yani, taklitçi/öykünmeci baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacını pozitif yönde etkilemektedir hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 19'a göre, Hipotez 3a desteklenmemektedir. Taklitçi/öykünmeci baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının eşitlik/adaletlilik alt boyutu ile anlamlı bir ilişki içerisine girmemektedir. Dolayısıyla, taklitçi/öykünmeci baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının eşitlik/adalet alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir tezi desteklenmemektedir.

Tablo 19'a göre, Hipotez 3b kabul edilmektedir. Çünkü taklitçi/öykünmeci baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının şeffaflık alt boyutunu $p < 0,10$ anlamlılık düzeyinde beklenildiği gibi pozitif yönde etkilemektedir dolayısıyla da taklitçi/öykünmeci baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının şeffaflık alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir tezi kabul edilmektedir.

Tablo 19'a göre, Hipotez 3c desteklenmemektedir. Taklitçi/öykünmeci baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının profesyonellik alt boyutu ile herhangi anlamlı bir ilişki içerisine girmemektedir. Dolayısıyla, taklitçi/öykünmeci baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının profesyonellik alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir tezi desteklenmemektedir.

Tablo 19'a göre, Hipotez 4 reddedilmektedir. Normatif/kuralcı baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacını $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde negatif yönde etkilemektedir. Yani normatif/kuralcı baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacını pozitif yönde etkilemektedir tezi reddedilmektedir.

Tablo 19'a göre, Hipotez 4a desteklenmemektedir. Normatif/kuralcı baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının eşitlik/adaletlilik alt boyutu ile anlamlı bir ilişki içerisinde bulunmamıştır. Dolayısıyla da, normatif/kuralcı baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının eşitlik/adalet alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir tezi desteklenmemektedir.

Tablo 19'a göre, Hipotez 4b desteklenmemektedir. Normatif/kuralcı baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının şeffaflık alt boyutu ile anlamlı bir ilişki içerisinde bulunmamıştır. Dolayısıyla da, normatif/kuralcı baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının şeffaflık alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir tezi desteklenmemektedir.

Tablo 19'a göre, n Hipotez 4c desteklenmemektedir. Normatif/kuralcı baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının profesyonellik alt boyutu ile anlamlı bir ilişki içerisinde bulunmamıştır. Dolayısıyla da, normatif/kuralcı baskılar, işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacının profesyonellik alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir tezi desteklenmemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de yaygın bir şekilde görülen aile işletmelerinin kurumsallaşması gün geçtikçe daha da artma eğilimindedir. Ancak aile işletmelerinde artan bu kurumsallaşma eğiliminin de içerisinde olduğu kurumsal bağlamın hangi özelliklerinden etkilendiği ve kurumsallaşma ihtiyacının hangi çevresel unsurların etkisiyle ortaya çıktığı tam olarak tanımlanamamıştır.

Bu çalışmanın amacı, Çanakkale ilinde faaliyette bulunan ve en az 10 çalışanı olan KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin hangi ölçüde kurumsallaştıklarını belirleyebilmektir. Araştırmanın diğer bir amacı da, bu aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacının hangi çevresel bağlamdan kaynaklandığını tespit edebilmektir. Bu çalışma, aile işletmelerinde kurumsallaşma motivasyonu teknik çevreye uyumdan dolayı mı, yani verimliliği arttırmak, profesyonelliği sağlamak gibi ihtiyaçlardan dolayı mı, yoksa kurumsal baskılar sonucu firmaların zorlayıcı baskıları ve belirsizliğin ortadan kaldırılması veya meşrutiyet kazanmak amacıyla eşbiçimlilik etkisi ile mi tercih edilmektedir, sorusuna cevap aramaktadır.

Çalışmanın sonuçlarına bakılacak olursa, teknik çevre kurumsallaşma algısı üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. Kurumsallaşma mekanizmaları açısından bakıldığında ise, zorlayıcı ve öykünmecî eşbiçimlilik mekanizmalarının kurumsallaşma üzerinde herhangi anlamlı bir ilişki içerisinde olmadığı, normatif eşbiçimliliğin ise kurumsallaşma ile negatif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Zorlayıcı baskıların kurumsallaşmanın eşitlik/adaletlilik alt boyutunu negatif, profesyonellik alt boyutunu ise pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca, öykünmecî baskılar kurumsallaşmanın şeffaflık alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir. Diğer alt boyutlar ile anlamlı bir ilişki görülememiştir.

Zorlayıcı baskılar eşitlik ve adalet algısını azaltırken, örgütün profesyonelleşme ihtiyacını ve algısını arttırmaktadır. Yani bazı düzenleyici ve zorlayıcı baskılar sayesinde

aile şirketlerinde profesyonelleşme artmakta, işler ehli kişilerce yerine getirilmektedir. Diğer taraftan, öykünmecî yani taklitçi eşbiçimlilik şeffaflaşma ihtiyacını arttırmaktadır. İşletmeler çevrelerindeki uygulamaları görerek taklitçi bir şekilde şeffaflaşmaya çalışmaktadırlar.

Beklenenin tam aksine meslek kuruluşları, sivil toplum örgütleri, akademisyenler ve üniversitelerin bu konudaki etkisini gösteren normatif mekanizmanın kurumsallaşmayı negatif yönde etkilemesi, bu kuruluşların kurumsallaşma algısını oluşturmak adına olumsuz etkilerini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, örgütlerin eğitim ve meslekleşme sonucunda ahlaken doğru olduğunu düşündükleri uygulamaları benimsemesi sonucunda oluşan normatif eşbiçimlilik, kurumsallaşma algısının olumlu bir şekilde gelişmesini sağlamamıştır.

Bu çalışmada kurumsallaşma tanımına ilişkin, iki tanımın diğerlerine göre ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlar: “Hem “şirket” hem de “aile ilişkileri” nin içinde bulunulan şartlar doğrultusunda sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır.” Diğer de “Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmak, görev tanımlarını yazılı olarak belirlemek, iç yönetmelikleri oluşturmak, yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmektir.”

Bu çalışmanın en önemli katkısı ise, aile işletmelerinde kurumsallaşma eğiliminin teknik çevreden ya da kurumsal çevreden kaynaklanıp kaynaklanmadığını kurumsal baskıların çok yoğun olduğu Türk İş Sistemi’nde tartışmaktır. Bu açıdan bu çalışma öncü niteliktedir.

Yasal düzenlemelerin zorlayıcı baskısı ve Türkiye’deki ortamda belirsizliklerin ortadan kaldırılması ve meşruiyet kazanmak aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sağlanabilmesi açısından önemlidir. Diğer yandan sivil toplum kuruluşlarının, meslek örgütlerinin ve üniversitelerin aile işletmelerinin kurumsallaşması adına üstüne düşen görevi ne kadar etkin bir şekilde yaptığı tartışılmalıdır.

Türkiye’deki aile işletmelerinin, yasal düzenlemelerin zorlayıcı baskısına uyum sağlamak, belirsizlikleri ortadan kaldırmak ve meşruiyet kazanabilmek için kurumsallaşması gerekmektedir.

Bu çalışmanın kısıtları, tek bir örgütsel alanda çalışmanın yapılması ve özellikle yazarlar tarafından geliştirilen kurumsallaşma düzeyine ilişkin ölçeğin ilk defa test edilecek olmasıdır. Araştırma sonuçlarında teknik çevreye ilişkin sonuçların anlamlı çıkmaması bu alt boyutun güvenilirliğinin düşük olmasından kaynaklanabilir. Diğer yandan kurumsal çevrenin bu şekilde ölçülenmeye çalışılmasının literatürde de oldukça güç olduğu gözlenmektedir.

Gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilere bakıldığında ise, özellikle kurumsal baskıların ortaya çıkan etkilerinin daha detaylı bir şekilde araştırılması gerekmektedir. Rekabetin her geçen gün arttığı günümüzde, ayakta kalabilmek için aile şirketlerinin kurumsallaşmayı çok geç kalmadan gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Her firmanın kurumsallaşma ihtiyacının farklı olduğu görülmektedir. Bu ihtiyaçların durumsallık perspektifiyle incelenmesi gerekir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Ak, Bihder Güngör (2010), **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akdoğan, Habib ve Seyrek, İsmail (2004), “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilik ve Çorum Örneği”, Tamer Koçel ve Mehtap Eliaçık (Ed.), **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 1. Baskı içinde (275-284), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Alayoğlu, Nihat (2003), **Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma**, 1. Baskı, İstanbul: Müsiad Yayınları.

Alkış, Hüseyin ve Temizkan, Volkan (2010), “İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir- Çelik Sektörü Örneği”, **Ekonomik Yaklaşım**, 21(76), 73-92.

Alpay, Güven ve diğerleri (2008), “Performance Implications of Institutionalization Process in Family-Owned Businesses: Evidence from An Emerging Economy”, **Journal of World Business**, 43(4), 435-448.

Altınkaynak, Seyfettin Kaan (2007), **Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Apaydın, Fahri (2009), “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 10(1), 1-22.

Ataman, Göksel (2001), **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar**, 1. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Ateş, Özgür (2003), **Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı**, Yayınlanmamış Doktor Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Atılğan, Turan (2003), "Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç", **Türkiye 6. Pamuk Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Antalya, 100-115.
- Atila, Emre (2007), **Türkiye'deki Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Görünürde Kurumsallık Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Atila, Emre ve Küskü, Fatma (2006), " Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği", Tamer Koçel ve Mehtap Eliaçık (Ed.), **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 1. Baskı içinde (191-199), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Aydın, Erdal (2010), **Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü-Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Benders, Jos ve diğerleri (2005), "Sticking to Standarts: Technical and Other Isomorphic Pressures in Developing ERP-Systems", **Journal Information and Management**, 43(2), 194-203.
- Bilgin, Naciye (2007), **Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bowerman, Mary (2002), "Isomorphism Without Legitimacy? The Case of the Business Excellence Model in Local Government", **Public Money and Management**, 22(2), 47-52.
- Boyacıoğlu, Esra (2007), **Aile İşletmeleri ve Yönetim Fonksiyonlarının Kurumsallaşma Sürecinde Karşılaşılan Güçlükler**, Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkurt, Rüştü (2005), "Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-2", **Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı**, 2(9), 14-15.
- Crank, John (2003) "Institutional Theory of Police: A Review of the State of the Art", **Policing: An International Journal of Police Strategies&Management**, 26(2), 186-207.

- Çakır, Tülin (2002), **Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Sorunları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çamköy, Ayşe Rana (2007), **İşletmelerde Kurumsallaşma Çabalarının Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dilbaz, Sümevra (2005), **Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim-Karman Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (1983), “The Iron Cage Revisted Insttutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, Paul, J. ve Powell, Walter, W. (1991), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, Chicago: University of Chicago Press.
- Donnelly, Robert G. (1964), “The Family Business”, **Harvard Business Review**, 42(4), 93-105.
- Dönmez, Nihal (2009), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Yönetimin Devri: Uşak OSB’de Örnek Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duman, Şirin Atakan (2012), “Kurumsal Kuram Yaklaşımı ile Örgütsel Değişimi Anlamaya Yönelik Bir İnceleme”, **Journal of Business Economics and Political Science**, 1(1) 9-23.
- Ege, İlhan (2006), “Basel 2. Uyum Sürecinde Aile Şirketleri Ölüyor Mu?”, Tamer Koçel ve Mehtap Eliaçık (Ed.), **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 1. Baskı içinde (275-284), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Erdoğan, Nihat (2007), **Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi**, 2. Baskı, İstanbul: İgiad Yayınları.
- Erel, Derya (2002), “Yeni Kurumsalcı Yaklaşım, Örgütlerin Analizinde Bir Paradigma Değişimine İşaret Ediyor mu?”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE Dergisi**, 2(5), 88-107.

- Ergeneli, Azize ve Özkaya, Sibel (2004) “ISO 9000 Belgesi Olan Örgütlerde Çalışanların Kurumsallaşmaya İlişkin Algıları, **Amme İdaresi Dergisi**”, 37(2), 181-195.
- Erşahan, Burcu (2008), **Kobilerden Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kipaş Holding Örneği**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fındıkçı, İlhami (2005), **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İlhami (2007), **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Frumkin, Peter ve Galaskiewicz Joseph (2004), “Institutional Isomorphism and Public Sector Organizatios”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, 14(3), 283-307.
- Goodstein, Jerry (1994), “Institutional Pressures and Strategic Responsiveness= Employer Involvement in Work-Family Issues”, **Academy of Management**, 37(2), 350-382.
- Günel, Rıdvan (2005), **Aile Şirketlerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespiti ve Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, Semra (2008), **Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar**, 1.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gür, Aslı (2011), **Profesyonel Yöneticilerin Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasına Etkisi: Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Holm, Petter (1995), “The Dynamics of Institutionalization: Transforming Process in Norwegian Fisheries”, **Administrative Science Quarterly**, 40(3), 398-422.
- İçin, İdil (2008), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kaba, Gülşah (2007), **İnşaat Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Karpuzoğlu, Ebru (2000), **Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karpuzoğlu, Ebru (2004), **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, 1.Baskı, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kebeci, Türkan (2011), **Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma**, 1.Baskı, İstanbul: İkinci Adam Yayınları.
- Kıran, Cihan (2007), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB’deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırım, Arman (2001), **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kırım, Arman (2003), **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçel, Tamer (2001), **İşletme Yöneticiliği**, 8.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, Tamer (2011), **İşletme Yöneticiliği**, 13.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Leblebici, Doğan Nadi (2004), “Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22(2), 285-307.
- Meşe, Bahri (2005), **Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ofluoğlu, Gökhan ve diğerleri (2006), “Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi”, **Kamı-İş Dergisi**, 8(4), 1-19.
- Oliver, Christine (1991), “Strategic Responses to Institutional Processes”, **Academy of Management Review**, 16(1), 145-179.
- Özbezek, Belkıs Dilek (2011), **Aile Şirketlerinde Ortakların Dağılması ve Kamusallaşmanın Dağılmayı Önlemedeki Önemi: Kilis Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özen, Şükrü (2013), “Yeni Kurumsal Kuram”, Deniz Taşçı ve Erkan Erdemir (Ed.), **Örgüt Kuramı**, 1. Baskı içinde (120-139), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özer, Burcu Şefika (2007), **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyinin İncelenmesi: Mersin İli Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkara, Belkıs (2000), “Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel Değişim Sorunu”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2(1), 1-17.
- Salmeron, Jase L. ve Bueno, Salvador (2005), “An Information Technologies and Information System Industry-Based Classification in Small and Medium- Sized Enterprises: An Institutional View”, **European Journal of Operational Research**, 14(2), 175-187.
- Sargut, Selami (2001), **Kültürler Arası Farklılaşma**, 2.Baskı, Ankara: İmge Kitapevi.
- Sargut, Selami ve Özen, Şükrü (Ed.) (2010), **Örgüt Kuramları**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Selznick, Philip (1996), “Istitutionalism ‘Old’ and ‘New’”, **Administrative Science Quarterly** içinde, 42(2), (270-277).
- Slack, Trevor ve Hiings, Bob (1994), “Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test- Organizastion Studies”, **Mid-Winter**, 15(6), 1-14.
- Suchman, Mark C. (1995), “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”, **Academy of Management Review**, 23(3), 571-610.
- Sungurtekin, Pınar (2007), **Aile Şirketlerinin Kurumsallama Süreci ve Bir Uygulama Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, Ali (2008), “Türk Kamu Yönetiminde Reform Çabaları ve Uluslararası Kurumsal Çevrenin Etkisi”, **Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (14), 47-76.
- Şakar, Nurhan (2008), “Kurumsallaşmada Aile Anayasasının Stratejik Rolü: Eskişehir’de Bir Uygulama”, Tamer Koçel ve Mehtap Eliaçık (Ed.), **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 1. Baskı içinde (1-357), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

- Tolbert, Pamela S. Ve Zucker, Lynn G. (1996), **The Institutionalization of Institutional Theory**, Londra: Handbook of Organization Studies.
- Ulukan, Cemil (2005), “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(29), 31-42.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 6. Baskı, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Yaşa, Eda (2006), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcıoğlu, İrfan ve Koç, Hakan (2009), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (21), 497-507.
- Yelkikalan, Nazan (2006), “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12(2), 195-209.
- Yıldırım, Ahmet Faruk (2007), **Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, Hüseyin (2004), “Aile Şirketlerinin Büyümelerinin Finansmanı Açısından Halka Arzı”, Tamer Koçel ve Mehtap Eliaçık (Ed.), **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 1. Baskı içinde (490-498), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Yolaç, Sema ve Doğan, Ebru (2011), “Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma” , **İktisat Fakültesi Mecmuası**, 61(2), 83-110.

EKLER

SORU FORMU

Bu soru formu, Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nde hazırlanmakta olan bir yüksek lisans tezi kapsamında, Çanakkale ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri hakkında yürütülmekte olan bilimsel bir araştırma için oluşturulmuştur. Bütün yanıtlar gizli kalacak, sadece genellemeler olarak toplu sonuçlar kullanılacaktır. Yardımınızı esirgemeyeceğinizi umar, işbirliğiniz için çok teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN ve Şükran DENİZ,

Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, TRABZON, e-posta:
mynet_12345@hotmail.com

BÖLÜM A:

Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. İşletmedeki pozisyonunuz nedir? <input type="checkbox"/> Kurucu-girişimci <input type="checkbox"/> Kurucu-girişimci ve yönetici <input type="checkbox"/> Aile üyesi ve yönetici <input type="checkbox"/> Aile üyesi olmayan yönetici
2. Kaç yaşındasınız? <input type="checkbox"/> 20 yaş ve altı <input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41 ve üzeri
3. Cinsiyetiniz nedir? <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
4. Eğitim durumunuz nedir? <input type="checkbox"/> İlk ve Ortaöğretim <input type="checkbox"/> Lise, Teknik ve Mesleki Lise ve Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü <input type="checkbox"/> Okuryazar değil
5. Kurucu girişimci ile olan aile bağınız nedir? <input type="checkbox"/> Kendisiyim <input type="checkbox"/> Çocuğuyum <input type="checkbox"/> Ebeveyniyim <input type="checkbox"/> Kuzeniyim <input type="checkbox"/> Kardeşiyim <input type="checkbox"/> Aile bağım yok
6. İşletmeniz şu an kaçınca nesille yönetiliyor? <input type="checkbox"/> 1. nesil <input type="checkbox"/> 2. nesil

<input type="checkbox"/> 3. nesil <input type="checkbox"/> 1. ve 2. nesil birlikte <input type="checkbox"/> 2. ve 3. nesil birlikte <input type="checkbox"/> Fikrim yok
7. İşletmenizin faaliyet alanı nedir? <input type="checkbox"/> Endüstriyel Ürün İmalatları <input type="checkbox"/> Tarımsal Ürün İmalatları <input type="checkbox"/> Perakende Ticaret <input type="checkbox"/> Hizmet Sektörü
8. İşletmeniz hangi yılda kuruldu? <input type="checkbox"/> 1960 öncesi <input type="checkbox"/> 1961-1980 <input type="checkbox"/> 1981-2000 <input type="checkbox"/> 2001-2010 <input type="checkbox"/> 2010 sonrası
9. İşletmenizin hukuki yapısı nedir? <input type="checkbox"/> Tek kişi işletmesi <input type="checkbox"/> Anonim şirket <input type="checkbox"/> Limited şirket <input type="checkbox"/> Kolektif şirket <input type="checkbox"/> Adi ortaklık <input type="checkbox"/> Diğer ()
10. İşletmede mevcut kaç çalışmanız var? <input type="checkbox"/> 1-9 <input type="checkbox"/> 10-24 <input type="checkbox"/> 25-49 <input type="checkbox"/> 50-75 <input type="checkbox"/> 76-100 <input type="checkbox"/> 100 den daha fazla
11. İşletmenizin yönetim kurulu toplantıları ne sıklıkla yapılıyor? <input type="checkbox"/> Yönetim kurulumuz yok <input type="checkbox"/> Yönetim kurulumuz var ama toplanmıyoruz <input type="checkbox"/> Gerektiği zaman toplanıyoruz <input type="checkbox"/> Ayda bir kez <input type="checkbox"/> Yılda bir kez <input type="checkbox"/> Düzenli olarak toplanıyoruz
12. İşletmenizin finansal yapısı nedir? <input type="checkbox"/> Yabancı kaynak (banka kredisi, yakınların desteği, ortaklar) <input type="checkbox"/> Öz kaynak <input type="checkbox"/> Her ikisi de
13. Kurucu girişimcinin aile işletmeniz içindeki durumu nedir? <input type="checkbox"/> Faal olarak çalışıyor <input type="checkbox"/> Diğer kuşaklarla beraber faal olarak çalışıyor <input type="checkbox"/> Yönetimi devretti, işletmeye gelmiyor <input type="checkbox"/> Yönetimi devretti arada geliyor <input type="checkbox"/> Vefat ya da hastalık sebebi ile işi bırakmak zorunda kaldı
14. İşletmenizde aile üyesi olan ortak sayısı nedir? _ kişi İşletmenizde aile üyesi olmayan ortak sayısı nedir? _ kişi İşletmenizde aile toplam ortak sayısı nedir? _ kişi

BÖLÜM B:

Sizce aşağıdaki tanımlamalardan hangisi **kurumsallaşma** kavramını daha iyi ifade etmektedir?

1	Konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olmasıdır.	<input type="checkbox"/>
2	Hem “şirket” hem de “aile ilişkileri” nin içinde bulunulan şartlar doğrultusunda sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır.	<input type="checkbox"/>
3	Bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir	<input type="checkbox"/>
4	Örgütün ayrı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların tabii neticesi olarak, duyarlı ve esnek bir organizma haline gelme sürecidir.	<input type="checkbox"/>
5	Bir şirketin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargılarıyla, bunları görünür bir şekle sokan araç-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütündür.	<input type="checkbox"/>
6	Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmak, görev tanımlarını yazılı olarak belirlemek, iç yönetmelikleri oluşturmak, yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmektir.	<input type="checkbox"/>

BÖLÜM C:

Sizce kurumsallaşma ihtiyacını aşağıda belirtilen hangi unsurlar ne düzeyde etkilemiştir.

(Lütfen her bir ifade için 1’den 5’e kadar numaralandırılmış kutucuklardan **bir tanesini** seçiniz)

		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Fikrim yok
1	Teknik açıdan daha etkin olabilmek için	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
2	Verimli ve rasyonel olabilmek için	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
3	Şirketin performansını artırmak için	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
4	Yasal düzenlemeler ve sektör dâhilinde yetkili düzenleyici yapıların (kurumların) baskıları	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
5	Şirketin tedarikçilerinden veya müşterilerinden kaynaklı baskılar	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
6	Ana şirket kaynaklı baskılar (Eğer varsa),	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
7	Uluslararası kuruluşlardan kaynaklanan baskılar	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
8	Sektördeki amaçlardaki ve bu amaçlara ulaşmada kullanılan yöntemlerdeki belirsizliklerin ve uyumsuzlukların giderilmesinde kurumsallaşmanın kanıksanmış bir yol olarak görülmesi	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
9	Meşruiyet elde etmek için sektördeki tanınmış büyük aile işletmelerinin kurumsallaşma çabalarının örnek alınması	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
10	İlişki ağları(Networks) yoluyla çeşitli profesyoneller, meslek kuruluşları ve diğer işletmelerinin kurumsallaşma çağrılarının yarattığı etkiler	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>

1	İlgili kongre ve toplantılarda çeşitli kuruluşlar, uygulamacılar ya da akademisyenler tarafından aile işletmelerinin kurumsallaşmalarının öneminin vurgulanmasının yarattığı etkiler	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
1	Eğitilmiş ve bilgili yöneticilerin aile işletmelerinde istihdam edilmelerinin işletme için yarattığı faydaların kabulü	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
1	Üniversitelerde veya çeşitli eğitim merkezlerinde alınan eğitimlerin yarattığı etkiler.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>

BÖLÜM D:

Aşağıdaki sorular, sizin ve işletmenizin kurumsallaşmaya olan yaklaşımı ve kurumsallaşma düzeyinizi belirlemeye yönelik sorulardır.

		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Ücretlendirme her çalışan için adil olacak şekilde yapılmaktadır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2	Çalışanların performansı adil bir şekilde değerlendirilir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3	Personel seçiminde objektif kriterler kullanılır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4	Çalışanlara performans değerlendirmelerine dayalı olarak adil davranılır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5	Kriz dönemlerinde her çalışandan eşit derecede fedakârlık yapması beklenir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6	Personel seçimi pozisyonun gerektirdiği özellikler doğrultusunda yapılır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7	Çalışanlar için uygulanan değerlendirme kriterleri birbiriyle tutarlıdır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8	İşyerinde uzun dönem planlara elverişli bir ortam olduğunu herkes bilir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9	Çalışanlar organizasyonel hedefler konusunda net bilgiye sahiptir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10	Bireylerin işten ayrılması organizasyonel operasyonların işleyişini tehlikeye sokmaz.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
11	Herkesin düşüncesini eşit şekilde dile getirebildiği verimli toplantılar yaparız.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12	İç denetim sırasında, aile üyelerinin yanı sıra birim yöneticileri ve uzmanlar da değerlendirme sürecine dahil edilir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
13	Herkesin hakları ve görevleri açık bir şekilde tanımlanmıştır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14	İşlerin nasıl yapılacağı hakkında yazılı olmayan bir davranış biçimimiz vardır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
15	Planlarımızı yaparken her zaman uzun dönem getirilerini de düşünürüz.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
16	Üst düzey yöneticilerimizin her biri için bir başarı planımız vardır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
17	Toplantılar için gündemler hazırlarız.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
18	Organizasyonel süreçler için yazılı davranış kurallarımız vardır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
19	Karar almak için önceden tanımlanmış bir sistemimiz vardır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
20	Sahipliğin gelecek nesle devredilmesi için oluşturulan bir başarı planımız vardır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
21	Her pozisyon için iş tanımları bellidir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
22	Toplantılarda tartışılan konuların kayıtları düzenli olarak yapılır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
23	Kuralların kurucu ailenin değer sistemine göre belirlenmesinden kaynaklanan bir çelişki yoktur.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

24	Çalışanlar arasındaki çatışma şirket performansına yansımaz.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
25	Kurucu ailenin inanç ve değerleri şirketin işleyişine çok fazla yansımaktadır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
26	Planlarımızı şekillendirirken sadece kesin hedeflerimizi göz önünde bulundururuz.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
27	İşyerinde yapılan dedikodu çalışanları olumsuz etkilemektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
28	Başarı konusunda ciddi problemler ile karlı karşıya kalacağımıza inanıyorum.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
29	Yönetim her zaman ailenin kontrolünde kalmalıdır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
30	Şirket hisselerinin aile içi ve dışında transferlerini düzenleyen yazılı ve kanunen bağlayıcı kurallarımız vardır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Sabırla zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz..

ÖZGEÇMİŞ

Şükran DENİZ, 1987 yılında Kırklareli’nde doğdu. İlkokulu Çardak İlköğretim Okulu’nda, liseyi Gelibolu Anadolu Lisesi’nde tamamladı. 2005 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Bucak Hikmet Tolunay Meslek Yüksekokulu’nda muhasebe eğitimine başladı, 2006 yılında yatay geçiş yaparak Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksek Okulu’na girerek 2007 yılında ön lisans muhasebe eğitimini tamamladı. 2007 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü’nde lisans hayatına başladı ve 2010 yılında bölüm birincisi ve yüksek onur öğrencisi olarak mezun oldu. 2010 yılında Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi İşletme bölümünden de mezun oldu. 2010 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Programı’nda yüksek lisansa başladı.