

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

**AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI:
KONYA ÖRNEĞİ**

AHMET KAYNAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. AHMET DİKEN**

KONYA-2023

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

**AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI:
KONYA ÖRNEĞİ**

AHMET KAYNAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. AHMET DİKEN**

KONYA-2023



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bilimsel Etik Sayfası



i

Öğrencinin	Adı Soyadı	Ahmet KAYNAR		
	Numarası	19811102156		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları: Konya Örneği			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

AHMET KAYNAR



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Ahmet KAYNAR		
	Numarası	19811102156		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ahmet DİKEN		
Tezin Adı	Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları: Konya Örneği			

Genel olarak dünyada ve ülkemizdeki işletmeler incelendiğinde, aile işletmelerinin payının diğer işletmelere göre yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Aile işletmelerini kısaca; bünyesinde aile, mülkiyet, işletme kavramlarını barındıran, sosyal yapılar olarak tanımlayabiliriz. Günümüzde aile işletmeleri diğer işletmelere göre daha büyük bir paya sahipken; hayat seyirleri açısından ise devamlılıklarının kısa olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumun en önemli sebeplerinden birisi de yönetim fonksiyonlarından kaynaklanan sorunlardır. Farklı araştırmalarda farklı yönetim fonksiyonları ön plana çıkarılmış; bu çalışmada tüm yönetim fonksiyonlarının yanında işletmelerin sürdürülebilirliğine ilişkin önemli sorunlardan kuşak çatışması ve kurumsallaşmaya dikkat çekilmiştir. Aile işletmelerinin ülkelere göre farklı şekilde ekonomiye katkıları bulunmaktadır.

Literatürde aile işletmeleri ile alakalı yapılmış pek çok çalışmada kurumsallaşma, finansal odaklı olma, verimlilik artışı gibi birçok soruna ışık tutan çalışma mevcuttur. Bu çalışmada, aile işletmelerinde yönetim sorunlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Konya Sanayi Bölgesindeki aile işletmelerinde ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 5’li Likert ölçeğiyle hazırlanmış anket tercih edilmiştir. 411 kişiyle yüz yüze görüşülerek anket yöntemi ile toplanmış olan veriler SPSS AMOS 22 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizden elde edilen bulgular ışığında, aile işletmelerinde pek çok yönetim sorunları olduğu ve bu sorunların yönetim fonksiyonları ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Kuşak Çatışması, Yönetim Fonksiyonları.



ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Ahmet KAYNAR		
	Student Number	19811102156		
	Department	Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Prof. Dr. Ahmet DİKEN		
Title of the Thesis/Dissertation	Management Problems in Family Businesses: Konya Example			

In general, when the businesses in the world and in our country are analyzed, it is understood that the share of family businesses is higher than other businesses. We can briefly define family businesses as social structures that include the concepts of family, ownership and business. Today, while family businesses have a larger share than other businesses; it has been observed that their continuity is short in terms of their life course. One of the most important reasons for this situation is the problems arising from management functions. Different management functions have been highlighted in different studies; in this study, besides all management functions, generational conflict and institutionalization, which are important problems related to the sustainability of businesses, have been emphasized. Family businesses contribute to the economy in different ways according to countries.

In the literature, there are many studies on family businesses that shed light on many problems such as institutionalization, financial orientation and productivity increase. In this study, it is aimed to examine management problems in family businesses. An empirical research was conducted in family businesses in Konya Industrial Zone. In the research, a questionnaire prepared with a 5-point Likert scale was preferred. 411 people were interviewed face-to-face and the data collected by questionnaire method were analyzed using SPSS AMOS 22 program. In the light of the findings obtained from the analysis, it was determined that there are many management problems in family businesses and that these problems are related to management functions.

Keywords: Family Businesses, Institutionalization, Generational Conflict, Management Functions.

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası	i
Özet	ii
Abstract	iii
İçindekiler	iv
Tablolar Listesi	vii
Şekiller Listesi	viii
Kısaltmalar Listesi	ix
Önsöz	x
Giriş	1

BİRİNCİ BÖLÜM AİLE İŞLETMELERİ

1.1.Aile İşletmelerinin Tanımı	3
1.2.Aile İşletmelerinin Gelişimi.....	5
1.3.Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri	10
1.4. Aile İşletmelerinin Özellikleri	11
1.5.Aile İşletmelerinin Avantajları ve Güçlü Yönleri.....	13
1.6. Aile İşletmelerinin Dezavantajları ve Zayıf Yönleri	15
1.7. Aile İşletmelerinde Statüler	17
1.7.1. Aile İçi Statüler	17
1.7.2. Aile Dışı Statüler.....	20
1.8. Aile İşletmelerinde Sistem Modelleri	22
1.8.1. Aile Sistem Teorisi Modeli	22
1.8.2.Aile İşletmesi Üç Daire Modeli	23
1.8.4. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Modeli.....	26
1.9. Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Sorunlar	28
1.10. Türkiye’de Örnek Aile İşletmeleri.....	30
1.11. Dünyadaki Örnek Aile İşletmeleri	35
1.12. Aile İşletmelerinin Ekonomiye Katkısı	39

İKİNCİ BÖLÜM AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI

2.1. Aile İşletmelerinde Yönetim.....	42
2.2. Aile İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonları	43
2.2.1. Planlama Fonksiyonu	45
2.2.2. Organizasyon Fonksiyonu.....	49
2.2.3. Yürütme Fonksiyonu.....	51
2.2.4. Koordinasyon Fonksiyonu	53
2.2.5. Kontrol Fonksiyonu	56
2.2.6. Yönetim Fonksiyonu ile İlgili Engeller.....	58
2.3. Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Sorunlar	60
2.3.1. Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışması Sorunları.....	63
2.3.1.1. Kuşak Çatışması Kavramı.....	63
2.3.1.2. Kuşak Türleri	64
2.3.1.3. Aile İşletmelerinde Kuşak Türleri.....	67
2.3.1.4. Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışması ve Sorunları	72
2.3.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunları.....	77
2.3.2.1. Kurumsallaşma Kavramı.....	77
2.3.2.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri	80
2.3.2.3. Kurumsallaşmanın Fayda ve Sakıncaları	83
2.3.2.4. Kurumsallaşma Yaklaşımları	85
2.3.2.5. Kurumsallaşma Süreci	89
2.3.2.6. Kurumsallaşma Ölçütleri ile Etkili Olan Faktörler	93
2.3.2.7. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Kavramı.....	96
2.3.2.8. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İlkeleri	98
2.3.2.9. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Aşamasındaki Engeller	103
2.3.2.10. Türkiye’de Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Anlayışı	104
2.3.3. Aile İşletmelerinde Diğer Sorunlar	105

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI ÜZERİNE

KONYA SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı	109
3.2. Araştırmanın Yöntemi	110
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	111
3.4. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi	111

3.5. Araştırmada Elde Edilen Verilerin Analizi.....	115
3.6.Konu ile İlgili Diğer alışmalar	127
SONUÇ VE DEğERLENDİRME.....	132
KAYNAKÇA.....	134
EK 1: Çalışmada Uygulanan Anket.....	145



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1.: 2023 Aile İşletmeleri Endeksi.....	39
Tablo 2.1.: Kurumsallaşan ve Kurumsallaşmayan Aile İşletmeleri.....	45
Tablo 2.2.: Kurumsallaşma Düzeyleri Farklı Aile İşletmelerinde Planlama Fonksiyonu	48
Tablo 2.3.: Kurumsallaşma Düzeyleri Farklı Aile İşletmelerinde Örgütlenme Fonksiyonu.....	51
Tablo 2.4.: Kurumsallaşma Düzeyleri Farklı Aile İşletmelerinde Denetim Fonksiyonu.....	58
Tablo 2.5.: Aile İşletmeleri Sınıflandırması.....	67
Tablo 2.6.: Rasyonel Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı Arasındaki Farklar.....	88
Tablo 2.7.: Kurumsallaşma Yaklaşımının Kronolojik Dizilimi.....	88
Tablo 2.8.: Kurumsallaşma Öncesi Sonrası Kelimeler.....	97
Tablo 3.1.: Çarpıklık ve Basıklık Tablosu.....	112
Tablo 3.2.: Ölçekte Yapılan Değişiklikler	113
Tablo 3.3.: Aile İşletmesi Ölçeğine Ait Faktör Yükleri ve Cronbach's Alpha Katsayıları.....	114
Tablo 3.4.: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	116
Tablo 3.5.: Katılımcıların Şirketteki Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı(1)..	117
Tablo 3.6.: Katılımcıların Şirketteki Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı(2)..	118
Tablo 3.7.: Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar	119
Tablo 3.8.: Devretme Sorunları.....	121
Tablo 3.9.: Planlama Sorunları.....	122
Tablo 3.10.: Örgütlenme Sorunları.....	123
Tablo 3.11.: Yürütme Sorunları.....	124
Tablo 3.12.: Koordinasyon Sorunları.....	125
Tablo 3.13.: Denetleme Sorunları	126
Tablo 3.14.: Kurumsallaşma Sorunları	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.: Varis Yönetime Geçerken İzlenen Aşamalar.....	20
Şekil 1.2.: Aile İşletmelerinde Üçlü Daire Modeli	23
Şekil 1.3.: Aile İşletmelerinde Dört Daire Modeli	25
Şekil 1.4.: Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Modeli	27
Şekil 2.1.: Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	80
Şekil 2.2. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	82
Şekil 2.3.: Örgütsel Kurumsallaşma Süreci.....	90



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

GSMH: Gayri Safi Milli Hasıla

OECD: Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü

SPK: Sermaye Piyasası Kurulu

AR-GE: Araştırma Geliştirme



ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim ve tez sürecim boyunca bana yol gösteren, her aşamasında yardımını benden esirgemeyen, birlikte çalışmaktan ve onun öğrencisi olmaktan onur duyduğum değerli hocam Prof. Dr. Ahmet Diken'e teşekkür ediyor, şükranlarımı sunuyorum.

Hayat boyu öğrenmem de destekçi olan, bana desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, her zaman yanımda olan, kıymetli aileme de katkılarından ötürü minnettarım.

Ahmet KAYNAR
KONYA

GİRİŞ

Gerek dünyada gerekse ülkemizde kurulan işletmelerin içinde aile işletmelerinin oranı oldukça yüksektir. Aile işletmelerine bakıldığında, bir girişimci olan aile bireyinin işe atılması ya da ailenin geçimini sağlayan birey tarafından iş kolunun belirlenmesi ve şirketleşmeye yönelik adımlar atılması sonucu ortaya çıkan firma olarak tanımlanabilmektedir. İç işlerinde ve dış ilişkilerindeki bağlantılarda, yönetim kademesinin tamamında ya da salt çoğunluğunda aile üyelerinin var olduğu, kararların alınmasında ve uygulanacak faaliyette yer edilecek alanların finansmanının sağlanmasına yönelik girişimlerde bulunmaktadır. İlk kuşağın yani kurucunun etkin olduğu yönetim birimlerinde de ikinci ve üçüncü kuşaklara devrolan işletmeler aile işletmeleri olarak genel bir şekilde açıklanabilmektedir.

İşletmelerin hayat seyirleri ile yönetim biçimleri arasında yakın bir ilişki olduğu apaçık bilinmektedir. Aile işletmelerinde kurucudan kaynaklı, kuşaklardan kaynaklı ve genel anlamda kurumsal nitelik kazanamamaktan kaynaklı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların haricinde işletmelerdeki aile bireyleri arasındaki iletişim mekanizmasının güçlü olmaması, bireylerin bulunduğu kurumdaki sorumlulukları ile alakalı yetersizlikleri, dışardan profesyonel kadro atamanın önünün kesilmesi de daha büyük problemlere yol açmaktadır. Bu tür problemler karşısında aile işletmeleri küreselleşme, yeni pazarlardan pay edinme ve faal olduğu alanlar ile alakalı sürekli kendini yenileyen, teknolojiyle desteklenmiş profesyonel yönetim kadrosuna sahip kurumsallaşma gereklerini yerine getirmiş ise değişen koşullara uyum sağlamaktadır. İşletme sürekliliğinin ön planda tutulduğu ancak çıkar çatışması gibi nedenleri de bünyesinde barındıran aile işletmeleri; kurumsal kimlik kazanmakta geç kalmamalı, etkileşimde bulunduğu alanlarda, sosyal, kültürel, siyasi ve teknolojik vs. değişimi takip ederek şirketler arası rekabetle geri kalmadan dinamik istikrarlı yapılarını sağlayabilmektedirler. Tüm bu sorunların çözümünün temelinde işletmelerin yönetim fonksiyonlarını düzgün bir şekilde gerçekleştirmelerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Büyüyen aile işletmelerinde yönetim fonksiyonları; planlama başta olmak üzere organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrolün bir arada uyumlu olarak çalışmaması sonucunda karar süreçlerinin yavaşlamasına, yeni pazarlara girmede ve yeni fırsatları değerlendirmede zayıf kalınmasına neden olmaktadır. Ancak yönetim fonksiyonlarının önemini

anlayan ve adımları atan kurumsal kimliğe sahip olan firmalar ise yeni fırsatları en iyi şekilde değerlendirme, hızlı kararlar alma ve profesyonel yönetim desteğiyle şirket içi tüm mekanizmaların iletişiminin tam olması, örgütsel verimliliğini artırmakta, diğer firmalarla olan rekabette üstünlük sağlayarak bünyesinde birden çok şirketi barındıran holdinglere dönüşebilmektedir.

Bu araştırmanın amacı, aile işletmelerinde yönetim sorunlarının incelenmesidir. Çalışma toplamda üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aile işletmelerinin tanımı, kurulma sebepleri, özellikleri, güçlü ve zayıf yönleri, statü durumları, karşılaştıkları genel sorunlara, dünya ve Türkiye özelinde örnek aile işletmelerine yer verilmiştir. İkinci bölümde aile işletmelerindeki yönetim fonksiyonları ve kurumsallaşma incelenmiştir. Bunun içinde kurumsallaşma kavramının genel boyutuna, kurumsallaşmanın fayda ve sakıncalarına, kurumsallaşma yaklaşımlarına, aile işletmelerindeki kurumsallaşma ilkelerine, aile işletmelerinde yönetim fonksiyonlarına, kurumsallaşma aşamalarına ve kurumsallaşma sürecindeki engeller yer almaktadır ayrıca kuşak türlerine, aile işletmelerindeki kuşak yapılarına, aile işletmelerinde meydana gelen kuşak çatışmaları ile ilgili de açıklamalar yapılmıştır. Üçüncü bölümde konunun teorik çerçevesinin uygulamada karşılaştırılması amacıyla Konya Sanayi Bölgesinde nicel bir araştırma yapılmıştır. Çalışma; MARSAN, Aykent Ayakkabıcılar, BÜSAN, Zafer Sanayi, Karatay Sanayi, Kaplamacılar Sanayi Sitesi, Elit Sanayi Sitesi, Makparsan Sanayi Sitesi, Dökümcüler Sanayi Sitesi, Biriketçiler Sanayi Sitesi aile işletmelerinde 411 kişi ile yüz yüze anket yapılarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS AMOS 22 programı ile analiz edilmiştir. Analiz için yüzde dağılım ve aritmetik ortalama dikkate alınarak dağılım yapılmıştır. Elde edilen analizler çalışma amacına uygun şekilde değerlendirilerek yorumlanmıştır. Değerlendirme ve sonuç kısmında da genel hatları ile bulgular tartışılarak çeşitli önerilere yer verilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı

İşletmeler arasında sayıca fazla olan ve günümüzde önemi daha çok artan işletmeler olarak şüphesiz aile işletmeleri ön plana çıkmaktadır. Bünyesinde aile, mülkiyet ve işletme kavramlarının sistem halinde işlendiği, aile bireylerinin söz sahibi olduğu bir işletme olarak tanımlayabiliriz. Kavramsal olarak aile işletmeleri günümüze kadar pek çok şekilde açıklanmaya çalışılmış ancak gerektiği kadar rağbet görmediği ve inceleme imkânı sunulmadığından ötürü farklı yorumlama ve açıklamalara maruz kalmıştır. Özünde aile ve işletmenin bulunduğu, aileye has kültürel ve sosyal geleneksel yapıların işe yansıtıldığı sosyal bir yapı olarak ta kabul görmektedir. Aile işletmeleri tarihsel süreçler içerisinde bakış açıları, kapsam, boyut ile farklı sınırlamalarla tanımlanmıştır.

Kısaca, şirketin birden fazla aile ferdiyle önemli bir miktarda yatırımının olduğu ve yönetim ile faaliyetlerde aile çoğunluğunun söz sahibi olması aile işletmesinin varlığını ifade ettiği belirtilmiştir. Aralarında akrabalık bağı olan, mal ve hizmet üretmek maksatlı kâr amacının güdüldüğü sosyal yapılar olarak da ifade edilmiştir.

Birden çok aile üyesinin yeterli miktarda yatırımının veya işletme yönetiminde ve faaliyetlerinde önem düzeyi yüksek katılımının olduğu, en az iki kuşağın işletmede çalıştığı, işletmenin kurulma amacının aile geçimini sağlama ile devamlılığı sağlayıp mirasın gelecek nesillere bırakılmasıdır. Bunun ile birlikte yapısal kademelerin her bölümünde aile üyelerinden birinin bulunduğu, alınacak kararlarda söz sahibinin büyük oranda aile üyelerinden olduğu şirketler olarak tanımlanmaktadır.

Başka bir ifade ile işletmenin sahipliğinin tamamının veya kontrolünün sadece bir ailede olduğu bunun ile birlikte birden fazla aile üyesinin girişimiyle kuruluşunun gerçekleştiği işletmeler olarak da açıklanmaktadır.

Genel ifadeler haricinde, aile kurucusunun veya ailenin geçimini sağlayan üyenin şirketin başında olmasının, şirket açısından aile işletmesi olarak tanımlanmasının yeterli olacağı belirtilmektedir.

Halihazırda dünya genelinde yapılan çalışmalarda aile işletmeleri çok farklı şekilde tanımlanma imkânı bulmuştur. Bu tanımların ortaya çıkmasındaki en önemli belirleyici unsurun ise diğer işletmelere göre, aile kavramının vurgulanması olduğu belirtilmiştir (Ayrancı, 2010).

Aile işletmeleri akademik, tarihsel, modern bakış açılarıyla da tanımlanma imkanı bulmuştur. Akademik olarak; aile üyelerinin veya akrabalık bağı bulunan kişilerin bir araya gelerek mal- hizmet üretmek yoluyla kâr amacı hedefledikleri işletmeler olarak tanımlanmıştır. Tarihsel olarak; geleneksel karakteristik yapıya sahip olan aile merkezli işletmelerin zamanla büyüme ve gelişimiyle modernize olup çok yapılı şirketler haline almasıyla, aile merkezli yapılarındaki karakteristik özellikleri halen taşıması şeklinde açıklanmıştır. Modern bakış açısıyla ifade edilirken ise; aile işletmelerinin bulunduğu ülke ve konumlarına göre ekonominin lokomotif unsurlarından biri olduğu, güvene dayalı bir işleyişin bulunduğu belirtilmiştir (Diken, 2020).

Yönetiminin aile üyelerinden oluştuğu kurumsallaşmaya yönelmiş ve birimlere bölünmüş uzmanlık gerektiren birim yönetimlerinde kabiliyete göre seçilmiş profesyonellerden oluşan, yapılarında akrabalık bağı bulunan kişilerin istihdam edildiği, mal veya hizmet üretmek maksatlı birliktelik kuran kâr amacı güden sosyal örgütlerdir (Fındıkçı, 2017).

Tanımlardan yola çıkarak, Aile işletmeleri, ailenin herhangi bir üyesinin girişimde bulunarak kurduğu yönetimde kendi ve aile üyelerinin bulunduğu, herhangi bir sektörde şirket sahibi konumunda olan işletmeler olarak tanımlayabiliriz. Başka bir ifade ile mal-hizmet üretmek amacıyla ailelerin veya akrabalık bağı olan kişilerin bir araya gelmesi ve kâr amacı güden sosyal organizasyonlar olarak da açıklayabiliriz.

1.2. Aile İşletmelerinin Gelişimi

Aile işletmeleri kuruluşlarının yanı sıra gelişimleri dönemsel olarak değişiklik göstermiştir. Aile üyelerinin bir araya gelmesiyle ya da bir aile üyesinin meslek edindiği işi büyütmek istemesi, mevcut sahip olunan küçük ölçekli işletmenin yeni girişimler ile genişletilmek istenilmesi ve yüksek kar hedeflerine ulaşılmasının hedeflendiği dönemsel süreçler ile gelişim gösterilmiştir. Bu konuda aile işletmeleri kuruluşundan sonraki gelişim gösterdiği dönemler genel olarak bazı başlıklar altında açıklanmıştır (Fındıkçı, 2017).

- Girişimcilik ve İşin Başlangıç Dönemi

Aile üyelerinden herhangi birinin girişimde bulunması sonucu sıfırdan kurulma ile işin ilk hareketinin gerçekleşmesi aşaması olarak ifade bulmaktadır. İlk girişimde bulunan aile üyesi sahip olduğu meslek ile alakalı girişimleri neticesinde işe başlama adımını gerçekleştirmekte olup, kendi iş dalıyla alakalı bilgi birikimini kendi sahip olacağı iş için kullanma arzusuyla başarıyı yakalamayı hedeflemektedir. İlk dönemde işin kurulup başlanmasında aşırı yoğun çalışmalar, tek bir hedefe yönelik yüksek başarının sağlanması ve önem arz eden iş kolunun neticesinde var olan işin sağlam temellere dayanması ile sürdürülebilir olması esas alındığı belirtilmektedir. Aynı zamanda işin yer aldığı sektör, işin faal durumu, işe yönelik girişimcinin çevresinden, aile üyelerinden işe alımları gerçekleştirmesine ve işin tüm detaylarının sorumluluğunu yüklenen girişimcinin artık ufak ufak işi paylaşmasına ön ayak olabilmektedir.

- İşteki Başarı Dönemi

Girişimci başlamış olduğu iş ile alakalı ilk girişiminden sonra daha çok başarı hedefi ve işe olan yoğunluğu arttırması neticesinde başarıyı yakalamaktadır. Özellikle bu dönemde aile üyelerinin de işe olan katkı ve başarıya yönelik yapılan yönlendirmeler ile bir nevi esnaf olma niteliği kazandırılmakta olduğu belirtilmiştir. Çalışılan iş kolu üzerinde esnaf niteliği kazanılması çoğu girişimci açısından tatmin kârlık düzeyine ulaşıldığından ötürü ya da öyle bir düşünceye benimsemelerinden gelişme dönemine girmeden bu dönemde kalarak sabit bir eğilimle hayat seyrine devam ettiği bilinmektedir. Bu dönemde iş kolu ile alakalı belli bir aşamadan sonra ilerleyememe ya da çok çabuk bir şekilde büyüme ve gelişme evresine

girilebilmektedir. Netice itibari ile 100 aile işletmelerinden en az 70'inin kendi alanlarında yeterli seviyeye ulaştıkları ve esnaf niteliği kazandıkları açıklanmaktadır.

- Büyüme ile Gelişme Dönemi

İlk girişim, başlangıç ve başarı döneminden sonra en önemli dönemlerden ve işin aile işletmesi olarak yeniden dizaynı bir nevi kuruluşu ile iş kolunda ivme alıp adeta şahlanma dönemi olarak 'da nitelendirilmektedir. Diğer dönemlerde başarıya ulaşılması büyüme ve gelişme döneminde ekonomik olarak da yansımalarının daha yüksek olduğu girişimcinin ya da ailenin işe yüklenerek katkısını sağlaması neticesinde işin de aileyi daha güçlü dirençlerle desteklemekte olduğu belirtilmiştir. Kritik olan bu dönemde her 100 aile işletmesinden 60'ının büyüme ve gelişme aşamasını tamamlayabildiği açıklanmıştır. Bunun sebebinin ise ağırlıklı üretim ve pazarlama safhalarında yer alan aile işletmelerinin yahut ticaret üzerine çalışan işletmelerin yeni üretim sahaları, yeni pazar alanları ve ticari olarak yeni mal hizmet üreterek yüksek düzeyde büyüme ile gelişmeyi sağladıkları söylenmiştir. Ancak ani büyüme ve gelişmeler sonucu aile işletmeleri birden fazla alanlara yatırım yapmakla esas iş kolu faaliyetlerindeki yetkinliği kaybederek yanlış alanlara yönelme sonucu ani duraksama ve gerilemelerle çok büyük zararlarla karşı karşıya kaldığı belirtilmektedir. Bu yüzden ani kontrolsüz büyümeye geçilmeden destekli ve emin kararlarla adım atılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu dönemde büyüme ve gelişme ile birlikte gelişen ve artık departmanlara ayrılmaya başlayan aile işletmeleri kritik olan kasa, satış, satın alma, depo gibi bölümlere de aile üyelerinden veya yakın akrabalarını işe alma vasıtası ile yakınlık derecesi olanları tercih etme eğilimine girdikleri görülmüştür.

- Mülkiyet Edinimi ve Genişlemesi Dönemi

Aile işletmeleri büyüme ve gelişme döneminde elde ettikleri başarılar neticesinde cirolarındaki artışlar mülk edinmeyi ve mevcut kapasitelerine yatırım yapmaya olanak sağladığı belirtilmiştir. Ancak mal varlıklarındaki artış zamanla özellikle aile üyeleri arasında çatışmalara neden olmuştur. Arz eden hususun ise aile üyeleri arasında mülkiyet genişlemesi sonucu ortaya çıkan anlaşmazlıkları adaletli ve hak-hukuk gözetilerek yapılmasının hem kurucular arasında hem de şirket ömrü açısından önem taşıdığı nitelendirilmiştir.

- Doyum Dönemi

Aile işletmeleri bu dönemde, yeni girişimler ile farklı alanlara yönelmekte ya da hedeflediği en üst zirveye ulaşarak olgunlaşma eğilimi göstermekte olduğu kimi aile işletmelerinin ise kısmen bu dönemde tasfiye sürecine girdiği belirtilmiştir. Aile işletmelerinin bu dönemde nasıl bir yol izleyeceği, hangi etkenleri dikkate alacağı, eldeki mevcut durumun korunarak sağlam adımlar atılmasında gerekliliklerin kapsamlı bir biçimde incelenmesinde aktif olunması gerektiği açıklanmıştır. Ancak çoğu şirketler henüz doyum noktasına dahi ulaşmadan tasfiye sürecine girmektedir. Aile işletmeleri bu dönemde işin başındaki kurucuların fikir ayrılıklarından, farklı yönetsel ya da kişisel özelliklerini ön plana çıkarmadaki çabalarından kaynaklanan ayrılıklara sebep olduğu belirtilmektedir. Birinin diğerine göre halen alınması gereken yolun olduğunu düşünmesi diğerinin ise artık işin belli bir düzeye geldiğini ve bu konunun korunması gerektiğini düşünmesi sonucu da bölünmelere veya tasfiyelere neden olduğu nitelendirilmektedir. Kısaca bir gelişmeyi öngörememe, ilerlemeyi sağlayacak yeni alanları keşfedememe, kurucular arasındaki iletişimsizlik ve fikir birliğinin sağlanamaması veya tam tersi durumlarla karşı karşıya kalınması neticesinde doyum döneminde aile işletmeleri, farklı kazanımların ya da kayıpların sonuca kavuştuğu bir süreçler dizisi olduğu anlam kazanmaktadır.

- Geçmiş Kazanım ve Başarı Beklentisi Dönemi

İşletmelerin hayat seyirlerine bakıldığında doyum noktası bir işletmenin ulaşabileceği en üst sınır olarak karşımıza çıkarken aile işletmelerinde de durum aynıdır. Aile işletmeleri de ulaşabilecekleri en üst düzeye yani doyum noktasına ulaştıklarında, hayat seyirlerini bu noktada sabitlemeye çalışmakta kimi şirket ise bu aşamada gerekli biçime aktif olmadıklarından yavaş yavaş tasfiye dönemine doğru yönelmektedir. Burada önemli olan faktörün farklı kazanımlara yönelmeyi ve kendini tekrar etmemesi gerekliliği olduğu belirtilmektedir. Aile işletmelerinde bu dönemde doyum aşamasından sonra kendini yenileyememe, farklı alanlara da yönelerek gelişimini devam ettirememesi sonucu doyum dönemi de dahil eski başarı ve elde edilen kazanımlardan söz edildiği hatta bu başarıları geri kazanmak için girişimlerde buldukları dönem olarak açıklanmaktadır. En büyük sorunlardan biride aslında girişimcinin veya kurucuların geçmiş başarıları yakalamak uğruna

geçmişe takılıp ileriye yönelik gelecek ile alakalı adımlar atamamaları olarak belirtilmektedir. Eski başarıları bekleme girişimci ve kurucular tarafında kendileri dışında tüm süreçlerin sorumlu tutulması ve sonucunda süreçler ile alakalı beklentiye girmeleri eski başarıları yakalamada beklemenin fayda sağlayacağı güdümüne kapılmaları da şirket zayıflamasını ortaya çıkarmakta gelecek kuşaklara aktarılacak bir şirketten dahi söz edilemeyecek duruma gelinebileceği ifade edilmektedir.

- Profesyonelleşme ve Sistemleşme Dönemi

Diğer dönemler ile çoğu aile işletmeleri vasıflarını yitirirken çoğu ise farklı alanlara yönelerek işletmelerinin genişlemesini sağlamaya yönelik adımlarda atılmaya çalışıldığı, bunun ise geç kalınmak ile birlikte kurumsal bir kimlik kazanarak artık sistematik bir şekilde işleyişlerini sürdürme, şirket hacminin genişlemesi ile bozulan ağ yapılarının departmanlara ayrılması ve ayrılan departmanlara dışardan alınan uzman kişilerin yerleştirilmesi ile yapılanmalarını sistemli bir hale getirdikleri dönem olarak nitelendirilmektedir. Ancak aile işletmeleri kurumsallaşmanın getirilerini tam olarak benimsemeleri ve gelişime açık olmaları gerektiği belirtilmiştir. Şirket politikası, kârlılık seviyesi, etkinlik alanı, ekonomik-kitlesele hacim gibi unsurların zayıf olduğu buna karşılık girişimcinin veya kurucularının sistemselleşmeye yönelik adımların gerçekten istenerek ulaşılabileceği açıklanmıştır. Kısaca, kurumsallaşma ile ön görülen sistemselleşme anlayışın gerekli değişiklikleri yapmasında ve istenilen sonuca ulaşılmasında engelleyici rol oynamamaları aksine gerekli zeminin oluşturulmasına yardımcı olarak istenilen başarıya ulaşılmasında istekli olmaları gerektiği vurgulanmıştır.

- Devir Dönemi

Bu dönemde aile işletmeleri ilk dönemlerden itibaren hayat seyirlerinin devamına etki edecek en önemli unsur olan kendinden sonra işi üstlenip başarıyla yönetecek yeni kuşağa devredilme aşamasıdır. Girişimcinin ilk atılımı yapması ve sonrasındaki hızlı büyüme ve kârlılık oranını yükseltmesi sonucu yanına en yakınlarını da işe alımı ile hızlı bir gelişme ve büyüme aşamasına girmesi, mülkiyet genişlemesiyle şirket hacminin büyümesi, etkinlik alanlarının farklı alanlarda da kendini göstermesiyle doyum aşamasına kadar ulaştığı açıklanmıştır. Sonraki aşamalarda ise geçmişe yönelik elde edilen başarıları tekrar kazanma arzusu ile

ortaya çıkan sorunlara karşı çözüm arayışlarına girme geç kalırsa da profesyonelleşme, sistematik anlayışı tercih etme ve kurumsallaşma adımlarını bünyelerinde uygulama sonucu sorunlardan kurtulmak için çaba sarf ederken yeni kuşağa devrin yapıldığı dönem olarak devir dönemi ifade bulmuştur. Bu dönem, kimi aile işletmeleri için bir kurtuluş yeni bir bakış açısı ile işletmenin yeniden kuruluş ve ilk kuşakların yapmış oldukları veya yapamamış oldukları güçlü – zayıf yönlerin bilinmesiyle hataların tekrarlanmasını önleme, yeniden yükselişin ivme kazanması olarak belirtilmiştir. Kimi aile işletmeleri içinse yeni kuşakların, ilk kuşakların deneyim tecrübeleri ile zorluklarla kurdukları ve ayakta tuttukları işletmelerini kötü sonuçlarla karşı karşıya bırakabilecekleri bir dönem olarak vurgulanmıştır. Ortaya çıkan sorunların başında aile işletmelerinin kuruluş aşamasından itibaren ileriye yönelik planlamalarında yeni kuşaklara devir edilebileceğini ön görme ve işin en başından, gelecek kuşakları yetiştirmeleri gerekliliği önem arz ettiği nitelendirilmektedir. Sonuç olarak ilk kuşakların kaygılarını taşımamaları, iyi yetiştirilmeyen ve işletme gereksinimlerini kavramamış yetkin olmayan kuşağın başa gelmesi durumunda işletme hayat seyrinin son bularak ani iflaslara sebep olacağı aşikârdır.

- İşletme Hayat Seyrinin Son Bulması Dönemi

Kısaca tasfiye dönemi olan bu aşama işletmelerin hayat seyirlerinin son aşamasıdır. Şirketler ilk girişim, kuruluş, gelişim, doyum noktası gibi süreçleri yaşadığı gibi tasfiye sürecini de yaşamaktadır. Ancak esas olan şirket hayatının olabildiğince uzatılmasının sağlanması olduğu belirtilmiştir. Şirket hayatının uzun süreli varlık göstermesinde, işletme kurucularının benlik duygularına yenilmeden gelecek te işi sürdüreceği yeni kuşaklara yatırım yapmayı göz ardı etmeden, profesyonelleşme adımları ile kurumsallaşma faktörünü bünyelerine kazandırmaları ve bu süreçleri ise işletmenin kuruluş gelişim aşamasından itibaren işletmeye entegre etmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Esasen öncelikli durumun şirketlerin tasfiye sürecine getirilmemesi olduğu ifade edilirken, tüm bunlara rağmen tasfiye sürecine giren şirketlerin ise hak-hukuk-adalet kavramlarının gözetilerek bu süreci sonlandırmaları gerektiği açıklanmıştır.

1.3. Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri

İşletmelerin, aile işletmesi olarak kurulmalarında farklı nedenler sonucu olduğu vurgulanmıştır. İşletmelerin genellikle aile işletmesi olarak kurulmalarında, etkileşimde bulunulan sosyal, kültürel, ekonomik, bireysel girişimcilik faaliyetlerinin lokomotif bir rol oynadığı belirtilmiştir. Bu faktörler kurulmanın önünü açtığı kadar, kısıtlayıcı hatta girişimleri engelleyici faktörlerinde bulunduğu ancak ivme kazandıran rollerin kısıtlara göre çoğul olduğu nitelendirilmiştir.

Girişimciliği getirmiş olduğu etkenler, aile üyelerinin toplumsal saygınlık elde etme arzuları ve ekonomik olarak getiri düzeylerinin yükseltme ile tatmin sağlama olgusu da kurulma nedenleri arasında gösterilmektedir.

İşletmelerin aile işletmesi olarak kurulmasında farklı nedenler sonucu olduğu vurgulanmıştır. İşletmelerin genellikle aile işletmesi olarak kurulmalarında etkileşimde bulunulan sosyal, kültürel, ekonomik, bireysel girişimcilik faaliyetlerinin lokomotif bir rol oynadığı belirtilmiştir. Bu faktörler kurulmanın önünü açtığı kadar, kısıtlayıcı hatta girişimleri engelleyici faktörlerin de bulunduğu ancak ivme kazandıran rollerin kısıtlara göre çoğul olduğu nitelendirilmiştir.

Girişimciliğin getirmiş olduğu etkenler, aile üyelerinin toplumsal saygınlık elde etme arzuları ve ekonomik olarak getiri düzeylerini yükseltme ile, tatmin sağlama olgusu da kurulma nedenleri arasında gösterilmektedir.

Aile işletmelerinde sahip olunan, şirketin kurucusu tarafından yönetiminden işletmenin her türlü kademesine kadar söz sahip olduğu ve başka birine bağlı değil, bağımsız bir düzende kendi iradesi ile diğer kademelerde iş verdiği bireyleri idare etmeyi, işin patronunun kendisi olduğunun kanıtlanması arzusu kuruluşta bir diğer etken olarak açıklanmaktadır.

Aileler sahip olduğu maddiyatlarını geleceğe yönelik mirasçılara kalmasını sağlamak, bu maddiyattan daha fazla getiri elde etmek, ilerleyen dönemlerde de iş konusunda aile bireylerinin eşlerinin, çocuklarının hatta torunlarının gelecekteki durumlarını teminat altına almak ve kendi istediği şartları sağlamak amacıyla işletmelerini kurmak istedikleri belirtilmiştir (Diken, 2020).

Genel olarak aile işletmelerinin kurulma sebepleri, kurucuların kendi işlerine sahip olma arzusunda olmaları, gelecek nesillerini teminat altına almak istemeleri, yaşam standartlarını yükseltme ve çevresel saygınlık kazanma gibi duyguları bünyelerinde barındırmalarındandır.

Aile işletmelerinin kurulma nedenlerini bütüncül bir yaklaşım ile de ifade edilebilmektedir. Girişimcilik faaliyeti ile birlikte birey yahut bireylerin harekete geçmesi olarak da adlandırılmaktadır. Bütüncül bir yaklaşımı, bağdaştırma konusunda; kişi veya kişilerin birbirleriyle bağının olması ve bir fikir sonucu ortak paydada buluşulup işletme tanımına yönleneceği, amaçların belli olduğu, hedefler doğrultusunda geleceğe adımlar atılması en belirgin kuruluş neticesi olarak gösterilebilir.

Kurulma nedenleri şu şekilde özetlenebilir (Diken, 2020);

- Sosyal ekonomik ve kültürel çevre ile etkileşimi arttırma, bireyin kendi işini ilerleterek daha fazla kitleye hitap etme arzusu
- İşin hacminin büyümesi ile firma unvanına yönelme.
- Bireyin kendi isteği doğrultusunda uygun iş kolu bulamaması sonucu belirlediği şartları sağlayabilecek şirketi kurmaya yönelmesi
- Girişimcilik yönünü icraata dökmek istemesi
- Kendi işinin patronu olma isteği
- İstihdam geliştirme ve işveren kimliğine sahip personel idaresini sahip şirket sahibi olma
- Toplumsal açıdan saygınlık kazanma ve sahip olunan kaynaklar ile daha fazla getiri elde etme isteği
- Mevcutta bulunan maddi imkanların işletme hedeflerine yönelik kullanımı ve ileriye yönelik sonraki kuşaklara miras olarak bırakmak, gelecekte devir olacak bireylere iş imkanını bugünden hazırlama isteği

1.4. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmelerinde farklı birtakım özellikler bulunabilmektedir. Ortaklık işletmesi gibi düşünülse de aile işletmeleri, işletme ve aile faaliyetlerinin birbirine de

geçmesi sebebi ile diğer düz işletmelerden farklı olarak belirli, misyon, vizyon, stratejik plan ve amaçlar açısından da kendine has belirli özelliklere sahip olmaktadır (Erdoğan, 2007).

Aile işletmelerindeki temel özellikler şu şekildedir (Erdoğan, 2007);

- Aile işletmelerinde kurucu kişi baskın durumdadır.
- Aile işletmelerinde aile ve işletme faaliyetleri iç içe durumdadır.
- İşletmedeki kurucu ve girişimci kişi kolay bir şekilde yönetimden vazgeçmez.
- İşletme üzerinde kurucu kişi baskın olduğu için kurumsallaşma tam olarak etkin değildir.
- Aile işletmelerinde yönetimi profesyonel yapmak güçtür.
- Patron ağırlıklı bir yönetime sahiptir.
- İnsan kaynaklarının yönetimi konusunda işletmecilik kurallarını uygulamak zordur.
- Aile fertlerinden iki kişi yönetimde yer almaktadır.
- Aile çıkarı ve işletme kararları arasında uyum vardır.
- Yönetim kademesi seçilirken aile fertleri arasındaki bağlar ön plandadır.
- İşletme statüsünde aile fertlerinin tanınmışlıkları rol oynamaktadır.
- Aile değerleri işletme kültürünü de belirlemektedir.
- Aile üyelerinin mevcut konumu işletme içi konumları da belirleyebilmektedir.
- Aile işletmeleri genelde kapalı sistemlerdir.
- Aile üyelerinin istihdamı daha ön plandadır (Karpuzoğlu, 2001).
- Aile üyeleri arasındaki ilişki aile işletmesinin de ilerlemesi için önemli bir faktördür.
- Varisler arasındaki devir konularında objektiflik tamamen sağlanamamaktadır.
- Aile fertlerinden birisi yeterli donanıma sahip olmasa da kritik noktalarda görevler alabilmektedir.
- Aile bireyleri genel anlamda işletmelerin satışına sıcak bakmamaktadır (Ateş, 2014).

Aile işletmeleri temelde güçlü yapılar olarak görülmektedir. Güçlü olmalarının yanı sıra kıdemli bir yapıda olan aile işletmelerinin nesilden nesile aktarılmasından dolayı da yaşamlarını uzun olarak sürdürdükleri söylenebilmektedir. Maddi ve maddi olmayan nedenlerden dolayı da aile işletmelerinin belirli kuruluş sebepleri de bulunmaktadır (Olson vd. 2003). Aile çıkarları ile işletme stratejileri genel anlamda uyumlu olmasından dolayı aile bireylerinin menfaatlerini ve inançlarını da gözetmek durumunda kalmaktadırlar. Bu şekilde ailenin değerlerinin benimsenmesi ile birlikte oluşturulan gelecek planları ailenin genel dokusuna da zarar vermeden oluşturulmasını sağlamaktadır (Yıldız, 2008).

1.5.Aile İşletmelerinin Avantajları ve Güçlü Yönleri

Aile işletmeleri aile bireylerinden oluşması sebebi ile bazı zamanlarda avantajlı konumda olabilmektedirler.

Aile işletmelerinin sahip olduğu avantajlar şu şekilde genel olarak ifade edilebilir (Erkan, 2012);

- Yönetim konusunda hızlı kararlar alınması
- Yönetim konusunda aile fertlerinin fikirlerini rahatça dile getirebilmeleri
- İşletmeyi kuran kişilerin sektörü iyi bilerek ona göre çocuklarının eğitimi düzenlemesi
- Ailenin tanınması ile birlikte işletme önündeki engellerin de azalması
- Yönetim politikaların çok sıkı değişikliğin olmaması
- Piyasada güven sağlayan ailenin işletme için de tedarik gibi konularda diğer firmalara kıyasla daha avantajlı konumda olması (Kebeci, 2011)
- Finansal açıdan sermayeleri kendi varlıklarıdır.
- Aile bireyleri zor zamanlarda yardımcı olurlar.
- Öz kaynaklar sermayelerinin önemli kısmını oluşturmaktadır.
- Şirketin gelişmesi için kar yerine gelişim desteklenmektedir.
- Eksiklerin giderilmesinde daha hızlı davranılmaktadır.
- Sahiplenme duygusu işletmenin aile bireylerinden oluştuğu için fazladır.
- İşletme kültürünün oluşması daha kolaydır.

- Çalışanlar arasında tanıdıklık olduğu için iletişim daha kuvvetli ve motivasyon daha yüksektir.
- Kısa zamanda büyüme olabilmektedir.
- Karşılıklı saygının daha kolay sağlanabilmesi
- Aile birliğinden oluşan kuvvet vardır (Fındıkçı, 2017).
- Sosyal çevrede tanınmışlık ile birlikte itibar sağlanması
- Politika ve prosedür işlerinde sürekliliğin korunabilmesi
- Yakın ortakların bulunması
- Kendini işe adanmış sadık bir kadronun varoluşu
- Uzun vadeli planlar oluşturulması
- Aile işletmelerinin ülkelerine sadık olması (Taşlıyan vd., 2004).

Aile içindeki özverili çalışmalar ile birlikte işletmenin hem kuruluş hem de gelişim sürecinin iyi olması sağlanabilmektedir. İşletmedeki ihtiyaçlara göre dağıtılacak kar oranlarının düşürülmesi gerekirse de aile bireylerinin her biri kişisel anlamda katkılar sunabilmektedir. Ailenin yasal ve onursal sorumluluklarının bulunması ile birlikte işletme başarısını da etkilemek söz konusu olmaktadır. İşletme de krizlerin oluşması sonucunda hem finansal hem de yönetsel anlamda da destekler verilebilmektedir (Günver, 2002).

Çalışanlar ile diğer çalışan aile bireyleri arasındaki iletişim de önemlidir. Bu kişiler arasındaki sadakat sonucunda güven de oluşması kaçınılmazdır. Çalışanlar böyle de olunca aile işletmesinde daha uyumlu ve daha fazla işletmeyi sahiplenmektedirler. Bu da işletme için riske girmeleri olarak düşünülmektedir (Kets de Vries, 1993).

Aile işletmelerinde aile bireyleri arasında oluşan samimi geçmiş deneyimler ve sıkı ilişkiler olması sebebi ile kurum kültürü daha hızlı oluşabilmektedir. Bu kurum kültürünün iyi ve güçlü bir şekilde oluşması sağlanarak işletmenin de sürekliliği konusunda olumlu sonuçları ortaya çıkarabilmektedir (Güleş vd., 2013).

Aile işletmelerinde aile üyelerinin yapılan iş konusunda küçüklükten beri uyum içinde olmalarından dolayı, başka işletmelere kıyasla kendi işletmelerinde daha güçlü bir şekilde görevlerini yerine getirebilmektedirler. Bu sebeple de işletme

ile bireyler arasında uyumsuzluk sorunu yaşanmaz ve işletme için çeşitli konularda avantajlar sağlar. Aile işletmelerinde fon teminleri kuruluşundan sonra genel anlamda ailelerden tedarik edilerek bu sermaye artırımları konusunda güçlü olunması sağlanmaktadır (Ateş, 2005).

Hedef birlikteliklerinde aile işletmeleri diğer işletmelere kıyasla daha kolay bu durumu kavrayabilmektedir. Bunun sebebi de kurucu ve aile fertleri arasında bulunan aile bağlarıdır. Aile fertlerinin temel amacı ortak bir şekilde işletmenin büyümesi ve sürekliliğin sağlanması yönündedir. Bu sebeple de aile fertleri daha hızlı uzmanlaşarak işletme için uygun değerleri benimseyerek hedeflere ulaşmayı sağlamaktadırlar (Arslan,2006). Aile işletmelerindeki girişimci kişiler kendileri karar alırken özgür hissetmeleri, kendilerini üstün olarak görmeleri, başkalarının gözetiminde olmamaları, işlerini kendilerinin istedikleri gibi yapmalarından dolayı kendilerini bağımsız hissetmektedirler (Rosenblatt vd., 1985).

1.6. Aile İşletmelerinin Dezavantajları ve Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin olumlu yönleri olduğu gibi çeşitli dezavantajlarının da bulunması sebebi ile gelecekte, sonraki kuşaklara işin aktarılması sürecinde çeşitli sorunlarla da karşılaşılabilir.

Aile işletmelerinde bulunan dezavantajlar şu şekildedir (Bayramoğlu, 2021);

- Aile işletmesi olduğundan dolayı akrabaların ön planda tutulması
- Yeterli miktarda nakit olmaması
- Karmaşık sistemin oluşu
- Kurumsallaşma konusunda eksiklik
- Disiplin anlayışındaki eksiklikler
- Aile ve işletme arasındaki uyumsuzluklardan dolayı sermaye yetersizliği oluşabilmektedir.
- İstikrarlı bir kar dağıtım politikası izlenememektedir.
- Kuşaklar arası farklılıklardan dolayı çeşitli finansal sorunlar da oluşabilmektedir.
- Bir sonraki nesle yeterli imkanların tanınmaması

- Duygusal değerlere önem verilmesinden dolayı aile işletmelerinde kalifiyeli kişilerin çalışamaması
- Aile dışı çalışanların motive olamaması
- Aile içi çatışmaların işe yansıtılması
- Yeni ve eski kuşak arasında iletişim kopuklukları
- Yetki ve sorumlulukların düzgün belirlenememesi ve sonucunda karmaşıkların oluşması
- Kurucu kişilerin vefat etmesi sonucunda yerine geçecek kişi ile diğer kişi arasında oluşan çatışmalar ve belirsizlikler
- İşletme içindeki aile bireylerinin eğitim seviyelerinin yeterli olmaması
- Normlara aşırı bağlı olunması
- Yeniliklere kapalı olunması
- Profesyonelliğin geç oluşması söz konusudur.
- Günlük planlar daha ön planda olmaktadır.
- Patronlar diğer profesyonel kişiler ile yarışa girebilir (Fındıkçı,2017).
- Yetkinin sınırlı sayıdaki aile fertlerinde olması
- Şirket kurucusunun baskın bir yönetim tarzı benimsemesi
- Aile bireyleri arasında birbirlerini yok edici rekabetin ortaya çıkması
- Devir yapılacak olan kişiye aile bireylerinin karşı çıkması (Çelik vd. 2004).

Uzman kişiler eşliğinde çalışmayan aile fertleri dışındaki çalışanlar bu durumdan memnun olmamaktadır. Kendilerinin çok çalıştığını fakat diğer aile bireyleri kadar değer görmediklerini düşünen çalışanlar performansları açısından da düşüklük gösterebilmektedirler (Ateş, 2005).

Merkezcil bir yapıyı benimseyen aile işletmeleri, işletme içindeki güç durumunu da sadece belirli gruplarda toplayabilmektedir. Kurucu ve diğer aile üyeleri yetki devri konusunda olumsuz bir bakış açısına sahiptir çünkü yetki devrinin prestij kaybı olacağını düşünmektedirler (Yıldız, 2008). Aile işletmelerinde yeteri ölçüde kimin hangi işten sorumlu olduğunun açıklanmaması ve sorumlu oldukları konularının yeterince söylenmemesi sonucunda işletme içinde çeşitli sorunlar oluşabilmektedir (Karpuzoğlu, 2000).

İşletmede nesiller arası geçişleri yönetmek önemlidir. Çünkü uzun süre devam eden yönetimin ardından devir edilecek kişinin diğer kişiler tarafından kabul edilmemesi de söz konusu olabilmektedir. İki den daha fazla adayın olması durumunda bu çatışmalar da olabilmektedir. Bu devir her ne kadar sorunsuz bir şekilde yapılırsa, işletmenin gelecekteki başarısı da olumlu yönde etkilenmektedir (Jaffee, 2006).

Akrabalar arasında oluşabilecek rekabet, aile içinde oluşan çatışmaların işletme yönetimine yansıtılması, şirketi olumsuz etkilemektedir. Aile bireylerinin yetki konusunda güç kavgaları etmeleri, görüş ayrılıklarının çatışmalara dönüşmesi, iş yüklerinin adaletsiz olması gibi konulardan dolayı aile içinde çeşitli rekabetler oluşabilmektedir (Levinson, 1974).

1.7. Aile İşletmelerinde Statüler

1.7.1. Aile İçi Statüler

Statü, işletmelerde iş bölümü ihtiyacı ile birlikte oluşan bir mevkidir ve bu mevkilerin her biri farklı inanç ve tutumlardan oluşmaktadır. Kişilerin buldukları bu statülerin sınırları içerisinde göstereceği davranışlara da rol denilmektedir (Şimşek vd., 2011). Aile işletmesinde yer alan statüler diğer işletmelere göre farklılık göstermektedir. Çünkü aile işletmelerinde hem aile bireylerinden hem de aile dışı bireylerden oluşan kişiler bulunmaktadır. Kurucuların çocukları, damatları gibi aileden kişiler de statüyü üstlenmektedir. Bir işletmede bu kişiler aktif olarak çalışabilmekte veya sadece ortak olarak hareket edebilmektedirler.

Aile işletmelerinde aile bireylerinden oluşan statüler şu şekilde olmaktadır (Karpuzoğlu, 2001);

- Kurucu
- Varis
- Akrabalar
- Kurucu

İşletmenin merkezinde yer alan kurucular, işletmelerin faaliyetlerini sürekli kılmak ve bunların yaşamlarının devamı için işletmeleri korumakla yükümlüdürler

(Erdoğmuş, 2007). İşletmeyi büyük çaba sonucu kuran kurucular, inanç ve değerlere en başta önem vermektedir. Bunların amacı da kurucu ile şekillenmiştir.

Kurucuların tavır ve tutumları işletmelerin şekillenmesinde önemli rol oynanması sebebi ile stratejik olarak misyon ve vizyon gibi durumlarda kurucunun kültürü etkili olmaktadır. Kurucunun kişiliği ile uyumlu olarak işletmeler kendi gelişimlerini şekillendirmektedir (Erbil vd., 2004).

- Varis

Kurucu kişilerin şirketleri kendilerinden sonra gelecek olan kişilere karşı güvenlerinin az olması sebebi ile kaygı taşımaktadırlar. Bu kaygının asıl sebebi kendisinden sonra gelecek olanların çok fazla iyi olamayacaklarını düşünmeleridir (Baykal, 2017). İşletmeler varis seçimlerini geleneklere bağlı kalarak ya da aile isminin devamını sağlamak için kendi pozisyonlarını da korumak amacıyla varis seçim kararını verebilirler. Sonraki gelecek olan varisin seçimi oldukça önemlidir çünkü işletmenin varlığının devamının söz konusu olmasıdır. Aynı zamanda varis konumuna gelecek olan kişinin yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Dahası kişinin de varisliği devam ettirmesini istemesi oldukça önemlidir.

Kurucu kişiler varis diye seçilecek olan kişilerin daha küçük yaşlardan itibaren işletmelerde çalışmasını sağlayarak bu devir işlemlerinde daha bilgi sahibi kişileri de yerlerine geçirmiş olacaktır. Gerekirse bu devir işleri için varislerine gerekli eğitimleri de aldırarak zorunda olabilirler.

İşletmelerde genellikle varis olacak kişinin erkek evlat olması düşünülürken, daha hırslı ve bilgili kız çocuklarının olması sonucu işler karışabilmektedir. Bunu çözmek için de işletmeler gerekli plan ve düzenlemeleri yapmakla yükümlüdür. Kişilerin bilgi ve becerilerine göre yapılan varis planlaması işletmelerin geleceği için de önemli rol oynamaktadır (Karpuzoğlu, 2001).

Kurucu kişilerin kendi yerlerine birilerini seçmeyi istemesi ve bu görev için aile içinde birden çok kişinin bunu istemesinden kaynaklı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Ya da bu kurucu kişilerin yerine başkasının gelmesini istemeyen kişiler de ortaya çıkabilmektedir. Bunun sebebi de gelecek olan kişinin işletme için başarılı işler yapamayacağını düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Diğer başka

istememe sebepleri ise yeni gelen girişimci tarafından işten çıkarılabilmek korkusudur. Müşteriler de sürekli aynı kişi ile iletişim kurduklarından dolayı yeni girişimci kişi ile iletişime girmekten çekinebilmektedirler (Baykal, 2017).

Varis seçiminde erken seçim stratejisi ve geç seçim stratejisi olmak üzere iki çeşit strateji bulunmaktadır (Karpuzoğlu, 2001). Erken seçim stratejisinde, varisin erken yaşlarda bu iş için seçilmesi anlamındadır. Varisler en alt kademedен başlayarak kendi aldıkları eğitim ve kişiler beceriler ile birlikte üst mevkilere doğru yönelmeleri gerekmektedir. Böylelikle varis olarak seçildiklerinde tecrübeli olmuş olacaktırlar (Garih, 2001). Erken seçim stratejisinde varis işe daha kolay adapte olabilmektedir ve becerilerini de kolayca geliştirme fırsatı bulabilmektedir. Varis seçimi bu strateji ile daha kolay olabilmektedir. Diğer aile fertlerine karşı güçlü bağlar oluşur. Fakat varislerin becerisizliği gibi durumların konuşulması, varisin çevre konusunda az bilgiye sahip olması işletme açısından dezavantaj oluşturmaktadır. Geç seçim stratejisinde, varis olacak kişinin yeterli bilgi ve deneyime sahip olması sonucunda yapılan seçim stratejisidir. Bu aşamada daha objektif olarak davranılmaktadır. Bunun sonucunda da varisin kendine olan özgüveninin artması sağlanmış olmaktadır. Etrafındaki dış işletmeleri de daha iyi tanınması sağlanmış olmaktadır. Bu varislerin yetişmesinde uzman kişilerden yeteri kadar bilgi alınmaması, diğer çalışanlar ile aralarında uzun süre çalışmalarına karşılık olarak farklı kin gibi duyguların ortaya çıkması çeşitli sorunların da ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Varis olan kişi yönetime geçerken Şekil 1.1.'de yer alan yedi tane aşamadan geçmektedir (Longenecker & Carlos Moore, 1997).



Şekil 1.1.: Varis Yönetime Geçerken İzlenen Aşamalar

○ Akrabalar

Akrabalar ile kastedilen kurucu kişinin eşi, çocukları, amcası, halası, teyzesi, gelini, damadı gibi kişilerdir. İşletme ilk kurulduğu zamanlarda bu akrabalar ile olan iş birlikleri oldukça olumlu iken daha ileriki zamanlarda bu durum tam tersi de olabilmektedir. Bunun sonucunda da işletme içinde aile bireylerinden kaynaklı olarak çeşitli sorunlar da ortaya çıkmaktadır (Karpuzoğlu, 2001).

Girişimci ile olan ilişkileri sonucu işletme içinde belli bir konuma gelmiş olan bu bireyler kendilerini de aslında bu konularda geliştirmekle yükümlüdürler. Fakat kendilerini geliştiremeyen başarıyı sağlamayan akrabalar gerekirse işletme dışına yönlendirilmelidir. Çünkü şirketin sürekliliğin sağlanması ancak çalışkan çalışanlar ile gerçekleşmektedir. Kendilerini yetiştiremeyen çalışanlar ancak işletmeleri de zor duruma düşürebilmektedir (Karpuzoğlu, 2001).

1.7.2. Aile Dışı Statüler

Aile işletmelerinde aile dışı statüler üçe ayrılmaktadır;

- İşgören
- Profesyonel yönetici
- Ortaklar
- İşgören

Şirketin kurulması ile birlikte girişimcilerin yanlarında rol alan işgörenler, hem fiziksel hem de fikir yapıları ile işletmeye katkıda bulunmuşlardır. Bu kişiler

genellikle firmaya gönülden bağlı olmaktadır. İşgören kişiler aile bireylerine ve şirkete yakındırlar.

- Profesyonel yönetici

Aile işletmelerinde var olan aile bireylerinin yeteneklerinin de yeterli olmadığı zamanlarda dışarıdan profesyonel desteğe de ihtiyaç duyabilmektedir (Karpuzoğlu, 2001). Profesyonel yöneticiler, girişimcilerin yaptıkları tüm işleri yapan ve uygulayan kişilerdir. Başka bir deyişle, kar ve riskin girişimci ve şirkette olduğu durumda üretim faktörleri ile ihtiyacı karşılama amacı yürütmektedir (Şimşek & Çelik, 2018).

Yöneticiler şirketi üst seviyeye taşırlar. Aile işletmelerinde güven önemli olduğundan işletmede çalışan kişilerin de bu konuda hassas davranmaları gerekmektedir. Profesyonel yöneticiler işletmede başarılı olmak istiyorlarsa şirket yapılarını iyi anlamaları ve gerekli şirket kültürüne uyumlu değişiklikler de yapmaları gerekmektedir (Baharoğlu, 2004).

Üst yönetimde bir aile bireyinin bulunması profesyonel yöneticiyi rahatsız edebilmektedir. Bunun sebebi de aile bireylerinin istekleri ve kendi yapması gereken işlerin karmaşık hale gelebilmesidir. Yöneticiler de şirketin iyiliğini ön planda tutarak yaşanan tüm sıkıntılara rağmen kendi bildiklerini yaparak şirketin faydasına olan işleri yapmaları gerekmektedir (Baykal, 2017).

- Ortaklar

Ortaklıklar, şirketin başlangıcından sonrasına da faydalı olmaktadır. Ortak hedefler şirketlerin hedeflerine varmalarındaki ortak gayretler olarak tanımlanabilmektedir. Şirket kurularak ortak hedefin de bir başarısı olmuş olmaktadır. Eğer işletmeler iş anlayışı veya vizyon durumunda farklılık varsa ortak hedeflerde zorluluk olabilmektedir (Baykal, 2017).

Aile ve işletme arasında tutarlı bir yapının olması gerekmektedir. Bu sebeple de sistem arasındaki geçiş durumlarında gerekli uyarlamalar yapılması gerekmektedir (Erdoğan, 2007).

1.8. Aile İşletmelerinde Sistem Modelleri

Aile işletmelerinin iyi yönetilebilmesi gerekmektedir. Çünkü işletme içindeki yetkilerin belirli olmaması veya aile üyeleri arasında oluşabilecek olan rekabet gibi durumlarda aile işletmelerinde sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

Sorun oluşmalarında daha kolay yol göstermek adına bazı modeller teoride geliştirilmiştir. Bunlar (Güleş vd., 2013);

- İki daire modeli-aile işletmeleri sistem teorisi
- Aile işletmelerinde üç daire modeli
- Aile işletmeleri dört daire modeli
- Aile işletmeleri sürdürülebilirlik modeli

1.8.1. Aile Sistem Teorisi Modeli

Brown ve Whiteside tarafından geliştirilen bir model olan aile sistem teorisi modelinde, aile ve işletme olarak iki tane alt sistem bulunmaktadır. Bu sistemler birbirilerinden ayrı olarak kendilerine öz değerlerden, kurallardan oluşmaktadır. Bu iki sistem arasındaki ilişkilerin zorluğundan dolayı, sistemlerin kendi sınırlarını belirlemeleri gerekmektedir. Aile sisteminde duygusallık ön planda iken işletme sisteminde bu durum maddi boyutla ilgili olmaktadır (Günel, 2005).

Aile sistemi ve işletme sistemi arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir;

- Aile sisteminde çocuk yetiştirme ön planda ile işletme sisteminde kar elde etme amacı bulunmaktadır.
- Aile sisteminde gözeten insanlar bulunurken işletme sisteminde üreten insanlar bulunmaktadır.
- Aile sisteminde koşulsuz kabul durumu varken işletme sisteminde bu durum performansa bağlıdır.
- Aile sisteminde geniş bir otorite varken işletme sisteminde rollere bağlı otoriteler bulunmaktadır.
- Aile sisteminde duygusallık varken işletme sisteminde daha gerçekçi durumlar vardır.
- Aile sisteminde kan bağı ile sonsuz sürecek ilişkiler mevcutken işletme sisteminde geçici ilişkiler vardır.

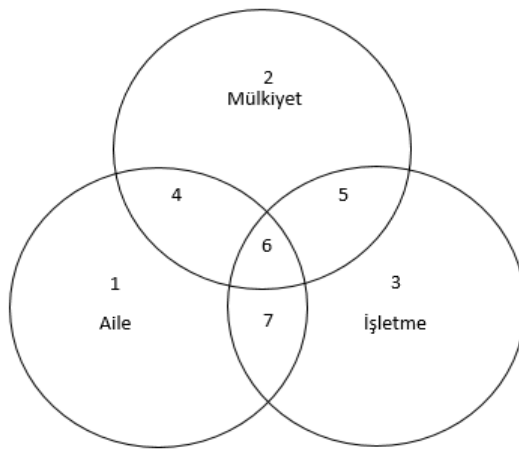
- Aile işletmelerinde biçimsel olmayan ilişkiler, işletme sisteminde ise biçimsel ilişkiler vardır.
- Aile işletmelerinde geniş zaman çevresi, işletme sisteminde sınırlı zaman çevresi vardır.

Aile sistemlerine üye olmak, herhangi bir koşula bağlı olmadan kabul edilirken, işletme sistemlerinde bu durum tamamen performansa bağlı olarak gerçekleştirilmektedir. Bu iki sistem de bir araya gelerek aile işletmesinde personel alımını gerçekleştirirken kendilerine uygun değerleri de ele almaktadırlar (Birincioğlu & Acuner, 2015).

Aile sistemlerinde değişim istenmemektedir fakat işletme sisteminde tam tersi bir durum söz konusudur. İşletme sisteminde değişimin sürekli bir şekilde yapılması söz konusudur (Alacaklıoğlu, 2009).

1.8.2.Aile İşletmesi Üç Daire Modeli

Davis ve Tagiuri, 1996 yılında aile işletmeleri için üç daire modelini geliştirmişlerdir. Bu modele göre de aile işletmelerindeki, aile sistemi ve işletme sistemi haricinde de üçüncü bir sistemin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu modele göre aile, işletme ve mülkiyet olarak üç sistem bulunmaktadır. Bu sistemler de birbirine bağlı olarak bütünlük oluşturmaktadır. Bu sebeple de bu bağlı sistemlerin temeli olan üç ifadeyi ile üçlü daire modeli ortaya konmuştur (Distelberg & Sorenson, 2009). Üçlü daire modelinin görünümü Şekil 1.2.'de yer almaktadır.



Şekil 1.2.: Aile İşletmelerinde Üçlü Daire Modeli

1.Alan: Aile üyesi olup hem hisse sahibi değil hem de işletmede çalışmamaktadır.

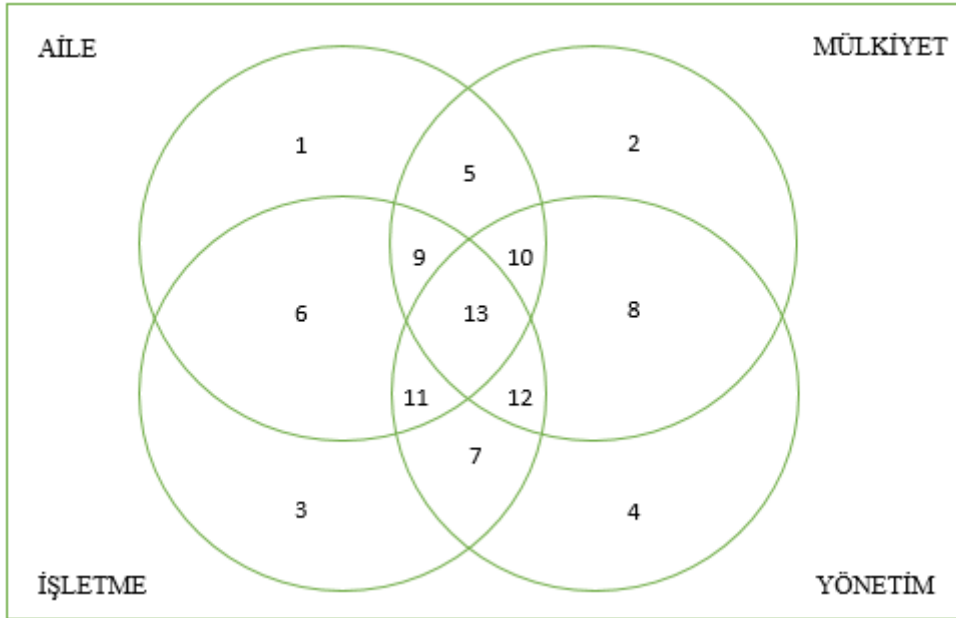
- 2.Alan: Hisse sahibidir ancak hem aile üyesi değil hem de işletme çalışanı değildir.
- 3.Alan: Hem aile üyesi değil hem de hisse sahibi değildir ama işletmede çalışandır.
- 4.Alan: Hem aile üyesidir hem de hisse sahibidir fakat işletmede çalışmamaktadır.
- 5.Alan: Hisse sahibi ve işletmede çalışmaktadır ama aile üyesi değildir.
- 6.Alan: Hem aile üyesi hem hisse sahibi hem de işletmede çalışmaktadır.
- 7.Alan: Hisse sahibi değil fakat hem aile üyesi hem de işletmede çalışmaktadır.

Bu model hemen hemen bütün alanların çoğu bulunduğu için aile işletmelerinde geçerli bir model olarak kabul edilmektedir. Bu alanlar arasındaki herkesin kendi fikir ve çıkarları olması sebebi ile kişiler arasında çatışmalar da çıkabilmektedir. Bu çatışmaların tespiti için öncelikle çatışmaların kabul edilip, bunların temelinde olan asıl sorunların da tespit edilmesi gerekmektedir. Bu modelle birlikte de bu çatışma konusunda faydası olacaktır (Gersick vd.,1997).

1.8.3. Aile İşletmelerinde Dört Daire Modeli

Diğer modellerden farklı olarak aile işletmelerinde dört daire modelinde, işletmenin bulunduğu çevre de ele alınmaktadır. Dört daire modelinde aile işletmeleri açık bir sistem olarak kabul edilirken, diğer üç daire modelinde işletmeler kapalı bir sistem olarak değerlendirilmektedir. Bu modelde dört adet alt sistem bulunmaktadır. Bunlar aile, yönetim, işletme ve mülkiyettir (Pieper & Klein, 2007).

Bu modelde en baskın olan kısım aile kısmıdır. Bu alt sistemlerin her birinin ayrı rolleri bulunmaktadır. Bu roller arasında sınırlılıkların ve tanımların açıkça belirli olması gerekmektedir. Bu farklı roller arasındaki anlaşmazlıkların en az olması için bu sınırlılıkların net olarak açıklanması önemlidir. Aile işletmelerinde dört daire modeli Şekil 1.3.'de gösterilmiştir.



Şekil 1.3.: Aile İşletmelerinde Dört Daire Modeli

Bu çember sisteminde her bir rakam bir rolü temsil etmektedir. Bu roller şu şekilde açıklanmaktadır;

1. Aile üyesi olup hissedar değildir. Karar almada yer almaz. İşletme içi faaliyet göstermeyen aile üyeleri bu gruptadır.
2. Kişi hissedardır fakat aile üyesi değildir. Bu sebeple de karar alma sürecinde yer almaz. Aileden olmayan ve işte yer almayan ortak kişiler bu grupta yer alır.
3. Hem aile üyesi olmayıp hem de ortağı değildir. İşletmede çalışan kişidir. Aile dışından alınan profesyonel kişiler bu grupta yer almaktadır.
4. Yönetim kademesinde bulunan, işletme içinde yer almayan, aile üyesi olmayan ve ortak olmayan kişidir. Profesyonel üst düzey yöneticiler bu grupta yer almaktadır.
5. Hem aileden hem de ortak olan kişidir. Bu kişiler yönetim kararlarına katılmazlar. Kurucu aile üyesi ile yakın akraba olan kişiler bu grubu oluşturur.
6. Aile üyesi olup tek konuda görevi olan kişidir. Mülkiyet ve yönetimde hakkı yoktur. Bu grubu İkinci ve üçüncü derece yakın olanlar oluşturur.
7. Hem aile üyesi olmayan hem de mülkiyette hakkı olmayan yönetici ve profesyoneller oluşturmaktadır.
8. Mülkiyet ve üst karar alabilme yetkisinde olup aile üyesi olmayan genellikle de dışardan gelen ortaklardan oluşmaktadır.

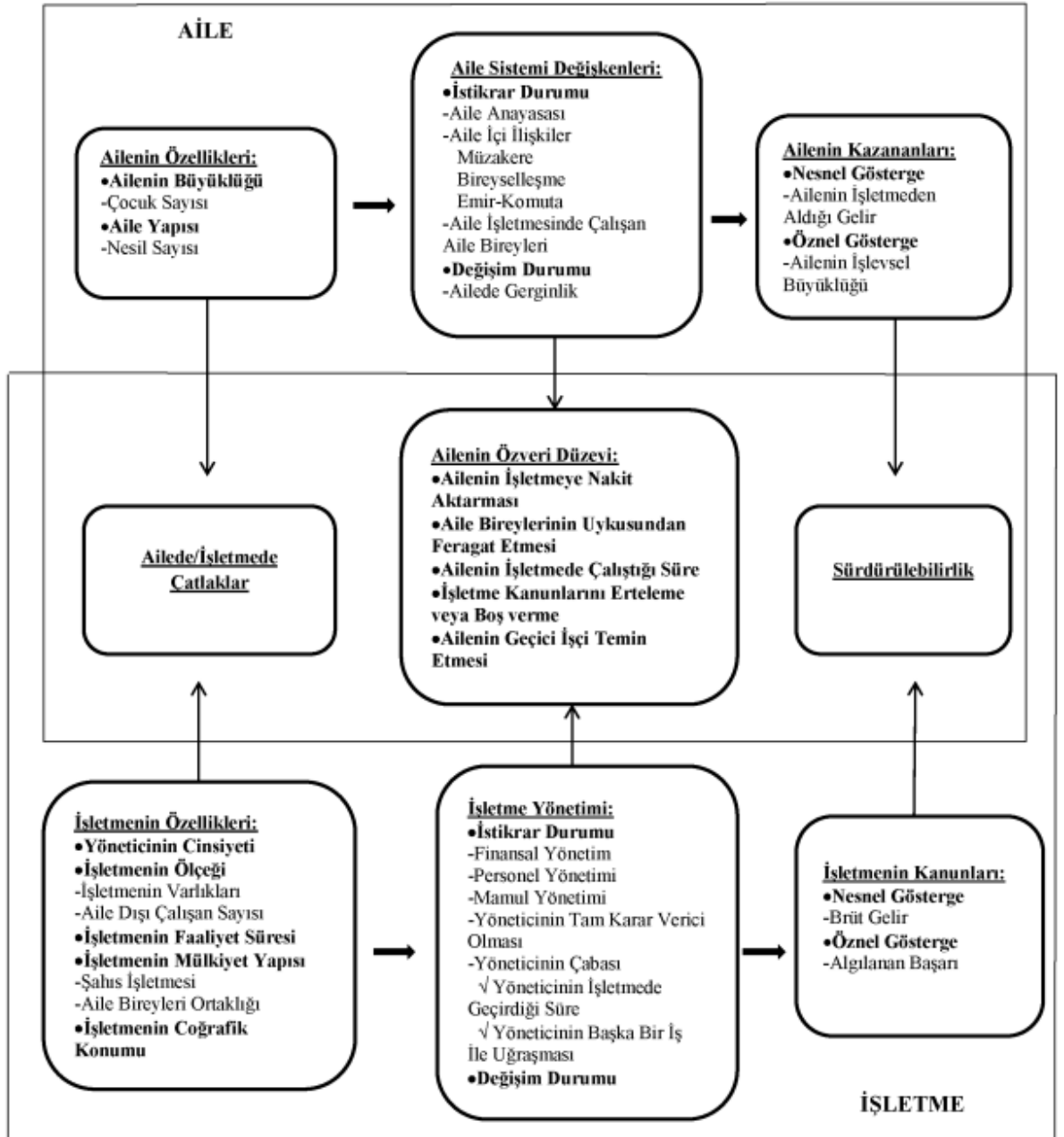
9. Aile üyesi olup mülkiyette hakkı olan ve işletmede görevi olan kişilerdir. Yönetme kabiliyeti düşük veya ortak olan kişiler bu grupta yer alabilmektedir.
10. Mülkiyet sahibi ya da aile üyesinde oluşan bu gruptakiler, iş akışı içerisinde yer almazken temel kararların verildiği üst yönetim kadrosunda yer alırlar.
11. İşletme içinde aktif olan aile üyesi, mülkiyet sahibi olmayan, yönetim kademesinde olan kişilerdir.
12. Aile üyesi olmayıp hem mülkiyet sahibi hem de aktif role sahip hem de yönetim kademesinde bulunurlar. Bu grupta aile dışı işi bilen veya ortak- işletme çalışanları olmaktadır.
13. Bütün rollerin çakıştığı noktada duran bu kişi, aile üyesi olup, yönetimde bulunan, iş içinde aktif rol almaktadır. Kurucu kişi ve aynı kan bağı olan kişiler bu grupta yer almaktadır.

1.8.4. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Modeli

1999 yılında Stafford ve arkadaşları tarafından aile işletmeleri için sürdürülebilirlik modeli geliştirilmiştir. Bu modelde temel ana noktalar işletme ve ailedir. Bu sürdürülebilirlik modelinde aile ve işletme alt sistemlerinin farklı bileşenleri ve sınırlılıkları da dikkate alınmıştır. Bu farklı bileşenlerin karşılıklı olarak etkileşim içinde buldukları ve aynı anda bileşenin de kendisinin de etkilendiği söylenmektedir (Danes vd., 2008).

Diğer modellere göre daha esnek bir yapıda olan sürdürülebilirlik modelinde aile işletmelerinde başarının oluşmasında nesnel ve öznel olarak yaklaşımlarda bulunmaktadır. Bunlardan nesnel değerlendirme için finansal başarının farklı değerlendirme ölçütleri, diğer taraftan öznel değerlendirme de ise ödülleri, hedef tutturular ve başarılar ele alınmaktadır (Olson vd., 2003).

Aile işletmelerinin sürdürülebilir olması aile ve işletme başarısına bağlı olarak devam etmektedir. Bu modelde aile ve işletme durumları ayrı bir mekanizma olarak değerlendirilir ve ortaya çıkan bu mekanizmalarında uyum içinde hareket ettikleri sürece işletmenin de sürdürülebilirlikte başarılı olacağı savunulmuştur. Aile başarısı ile gelen işletme başarısı da diğer anlaşmazlıklarda oluşan tepkilerin kesişmesi ile işletmenin sürdürülebilir olduğu söylenmektedir (Stafford vd., 1999).



Şekil 1.4.: Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Modeli

Bu modelde temel dayanak aile ve iş arasındaki ticari faaliyetler sayesinde aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin devamının sağlanmasıdır. Aile kaynakları ve kısıtlıkları da işletmede bağımlı ve bağımsız olarak gerçekleşmesi beklenenler olarak ele alınmaktadır. Bu modelde, aile işletmelerinin sürdürülebilirlikteki başarıları için sürece nasıl bir katkıların olacağı tespit edilmektedir.

Bu modelin temel iki önemli varsayımı şu şekildedir (Danes & Brewton, 2012);

- İş veya aile sistemindeki kişi her iki sistemde de paydaş olanları etkileyebilmektedir.
- Sınırların aşırı dağınık olması durumunda iş veya aile sistemi yok olabilmektedir.

Bu modeldeki asıl amaç, işletme ve aile sistemi arasındaki mevcut bulunan kaynak ve kısıtlamalara karşın, başarıya etki edecek olan faktörlerin ayrı ayrı tanımlanması, aile işletmesinde sürdürülebilirliğe etki eden faktörlerin açıklanmasıdır.

1.9. Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Sorunlar

Her işletmede olduğu gibi aile işletmelerinde de özellikle aile bağları durumlarından dolayı da sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunlar kimi zaman aile bireylerinin kendi içinde olsa da kimi zamanlarda da diğer aile dışı üyeler arasında da oluşabilmektedir. Sorunların temelinde, kayırmacılık, kuşaklar arası farklı düşünceler, işletmelerin çevreye açık olmamaları gibi genel nedenler bulunmaktadır.

Aile işletmelerinde çeşitli konularda sorunlar yaşanabilmektedir. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz.

- Aile ve iş ilişkilerinin birbirine karıştırılması sonucunda sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Aile üyeleri arasındaki oluşan ilişkilerin durumu işletmeye yansımaktadır. Aile bireylerinin fikirlerini almamak, ben merkezli bir yapı oluşturmak, katı otoriteye sahip olmak gibi durumlar da sorunları meydana getirebilmektedir. İşte oluşan herhangi bir sorunun aile üyelerine aktarılması da olumsuz sonuç oluşturabilmektedir.
- Aile işletmelerinde kuşaklar arasında da sorunlar yaşanabilmektedir. Birden fazla kuşağın artık işletmede aktif olarak çalışması ile birlikte sıkıntılar da olabilmektedir. Birinci kuşak ve ondan sonraki gelen kuşaklar arasında deneyim, eğitim gibi birçok konuda farklılıklar bulunmaktadır. İkinci kuşaklar birinci kuşaklara kıyasla daha rahat yaşamayı istediklerinden dolayı işletmeye karşı bakış açıları da farklı olabilmektedir.

- Aile işletmeleri temelde aile üyesi olan girişimcinin kendi kaynakları ile kurularak başlamaktadır. Fakat ileriki yıllarda işletmenin büyümesi ve ihtiyaçların da değişmesi ile birlikte dış kaynaklardan finansman temin edilmesi gerekmektedir. Bu sebeple de aileden bireylerin gerektiği yerde fedakârlık yapması, dış borçların öz sermayedeki etkileri gibi durumlarda aile işletmesinde finansal sorunlar ortaya çıkabilmektedir.
- Aile işletmelerinde aile bireylerinin kendileri ile sorunlar yaşaması da kaçınılmaz olabilmektedir. Çünkü işletmede aldıkları yetki ve sorumluluklar bazen karmaşık hale dönüşebilmektedir. Çeşitli yöneticilerin birbirlerinin yerine yetkilere girmesi veya işlerin nasıl ve ne zaman yapılacağına belirsiz olması sonucu ortak kararlar verilemez. Bu yüzden de çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Kişinin hem aile de hem de işletme içinde çeşitli roller üstlenmesi, çalışan rollerinin karmaşıklığı, kişinin zaman planını tam olarak yapamaması da sorunlara yol açabilmektedir.
- Aile bireylerinin diğer aile bireyleri olan anlaşmazlıklar da işletmelere de yansımaktadır. Bu yansımalar sıkıntı olmaktadır. Çünkü sıkıntıların büyümesi hem aile bağlarını yok eder hem de işletmenin sonunun geldiğinin habercisi olmaktadır. Varis olacak kişilerin belirlenememesi, iş tanımı ve görev dağılımında sıkıntılar olması, aile üyeleri arasında güç mücadelenin oluşması da işletmeler için sorunları ortaya çıkarmaktadır (Fındıkçı, 2017).
- Aile işletmelerinde aile bireylerinin işletmenin büyümesi ile profesyonellerin de işe dahil edilmesi sonucunda karşılıklı çatışmaları ortaya çıkabilmektedir. Gelecek kuşakların özellikle işletmede geri planda kalmayı istemediklerinden dolayı profesyonel olan kişilere karşı olumsuz tavır sergilemektedirler. İşlerin tanımlı olmaması, sorumluluğun düzgünce paylaşılamaması, yetkilerin devir işlemlerinde sorunlar olması, yetenekli olmayan profesyoneller ile çalışılması gibi sebeplerden dolayı aile işletmelerinde sorunlar yaşanmaktadır.
- Ailenin kurucu üyelerinin yapmış olduğu alışkanlıkların sürekli olarak kuşak boyunca sürdürülmesi de sorun oluşturmaktadır. Çünkü güncel olan olayların arkasında kalma durumlarının olması, uyumun zor yapılması ve bunun

sonucunda da işletmelerin gelişiminin olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır (Levinson, 1989).

- Aile işletmelerinde aile nüfusunun da sürekli bir artış göstermesi nedeniyle hissedarların sayısı otomatik olarak artmaktadır. Aile fertleri arasında fikirlerin farklı olması, adaletsiz olan gelir dağılımları, iş bölümündeki dengesiz dağılımlar da aile işletmelerinde çatışmalara sebep olmaktadır (Ward & Lief, 2005).
- Aile işletmelerinde güven unsurundan dolayı üst kademelerde profesyonel kişilerin yerine aileden bireylerin çalışmasına izin verilmektedir. Bu durumda da uzmanlık yerine kendi bireysel bağlara göre istihdam yapılarak sıkıntılar meydana gelebilmektedir (Develi, 2008).
- Devir planlamasının vaktinde ve düzgün bir şekilde yapılmaması sonucunda devir alacak olan kişinin güven eksikliği veya kendini hazır hissetmeme gibi sorunları da beraberinde gelebilmektedir (Özdil & Kara, 2010).
- İşletmenin olduğu çevre ile bulunduğu ortam arasında büyük farklılıkların olması sebebi ile işletmelerin bu çevre ile uyumlu yeniliklere karşı da direnç göstermemesi gerekmektedir. Fakat bu direncin devam etmesi ile birlikte faaliyetlerin tam anlamı ile yeteri kadar verimli ve etkili olamayacağı da bilinmektedir (Özkul, 2016).

Aile işletmelerinde yönetici pozisyonda olan bireyler işletmedeki sorunlara karşı; vizyon paylaşımının doğru yapılmasına ve şirketin istihdam konusunda uygun politikalarının olması gerektiğine dikkat etmeleri gerekmektedir.

1.10. Türkiye’de Örnek Aile İşletmeleri

Ülkemizde aile işletmeleri, genellikle kurucularının yapmış olduğu işlerini, geliştirme-iyileştirme gibi adımlar ile ufak çaplı kapasiteli işlerden büyük çaplı iş veren düzeyine gelecek şekilde idarileşmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi, birikim ve tecrübe ile iş potansiyelinin arttırıldığı, kendinden sonraki gelecek nesillere iş akışının öğretildiği işletmeler aile işletmesi olarak bilinmektedir. Ancak, ülkemizdeki aile işletmelerinin hepsi kuşaklar arası aktarımı gerçekleştirememekte hatta işletmelerinin hayat seyri son bulmaktadır. Bu iflasların en büyük nedenleri arasında kurumsal yapıyı işletmelerine entegre edememe, idari yapıya adapte olamama

gösterilebilir. Birinci kuşak yapmış olduğu yatırım, iş yönetimi ve idarizasyonu tam manasıyla ikinci veya üçüncü kuşaklara aktaramadığı için veya aktarsa bile kuşaklar tarafından aile içinde anlaşmazlıkların yaşanması ya da aile anayasasına uyulmadığından dolayı aile işletmeleri sürdürülebilirliklerini kaybetmektedir. Bu yüzden ülkemizde çoğu aile işletmesi üçüncü kuşağa devrolmadan yok olmaktadır. Ancak, başarı ile üçüncü ve hatta beşinci kuşaklara kadar aktarımı gerçekleşen büyüyen aile işletmeleri de vardır.

Ülkemizde çoğu büyük işletmeler holding yapılarıyla da işletmelerini büyütmüşlerdir. Bunlardan bazıları; Abaloğlu Holding, Boyner Holding, Koç Holding, Sanko Holding, Oruçoğlu Holding, Sabancı Holding, Sarar Holding şeklinde örneklendirebiliriz. Aile işletmeleri özellikle ülkemizde yönetsel olarak; profesyonel yönetici, yönetim kurul kararına dayanan aile üyelerinin çoğul olduğu yapılar, aile anayasasını benimsemiş, tecrübe ile eğitim faktörüne göre ve ilk kuşağın kararlarına göre yönetilen işletmeler olarak açıklanmaktadır.

Aile işletmeleri incelendiğinde ülkemizde 200 yılı aşkın süredir faal olan; (1471) Cağaloğlu Hamamı, (1777) Ali Muhittin Hacı Bekir, (1783) Çukurova Gıda Sanayi şirketleri de bulunmaktadır. Bununla birlikte 100 yıldır devam eden işletmelerden de (1871) Kuru Kahveci Mehmet Efendi Mahdumları, (1871) İskender Kebapçısı, (1876) Vefa Bozacısı, (1878) Komili, (1885) Güllüoğlu, (1887) Hacı Şakir, (1888) Abdullah Efendi Lokantası, (1888) Pera Palas, (1893) Tuzcuoğlu vb. örnekleri verebiliriz.

Bu aile işletmelerinin kuşaklara aktarımının gerçekleşmesinde aile anayasasının doğru şekilde oluşturulduğu, kurumsallaşma adımlarının hayat bulduğu, Türkiye’de özel yapıdan daha resmi bir yapıya başarıyla geçiş yapmış olan örnek aile işletmeleri şu şekildedir:

Albayrak Holding: Albayrak Holding, Hacı Ahmet Albayrak’ın oğulları olan Ahmet Albayrak ve onun kardeşleri Mustafa, Muzaffer, Kazım, Bayram ve Nuri Albayrak tarafından ortak bir girişim faaliyeti sonucunda kurulmuştur. Holding, medya, inşaat, traktör, müteahhitlik, kağıt fabrikası, motor imalatı, tekstil, liman işletmeciliği, sosyal hizmetler ve hijyen malzemeleri sahasında yer almaktadır.

Kurumsallaşmada iyi bir performans göstermiş ve günümüzde iş konusunda Türkiye'nin ekonomisine önemli ölçüde destek olmaktadır (Yalçınkaya, 2017).

Kurukahveci Mehmet Efendi: 1857'de İstanbul'un Fatih semtinde gözlerini açan Mehmet Efendi, eğitimini Süleymaniye Medresesi'nde tamamladıktan sonra babasının dükkanında ona yardım etmeye başlamıştır. 1871 senesinde ise artık işi babasından devralmış ve kahveyi çiğ olarak kavurup dibeklerde öğütmüş ve müşterilerine hazır bir şekilde sunmaya başlamıştır. Kendine has bir yöntemle kahvelerini sunan ve bu yüzden sektörün ilk kahve öğreticüsü olup hazır kahve yapan Mehmet Efendi bu yönünden ötürü 'Kurukahveci Mehmet Efendi' olarak nam salmaya başlamıştır. 1931 senesinde ölümünün ardından Mehmet Efendi'nin oğulları olan Ahmet, Hulusi ve Hasan Beyler işi babalarından teslim almışlardır. 1934 senesinde Soyadı Kanununun kabulüyle birlikte aileye 'Kurukahveci' soyadı verilmiştir. Ahmet Rıza Kurukahveci'nin de ölümünün ardından idareyi biraderlerden Hulusi Kurukahveci ve Mehmet Kurukahveci teslim almıştır (Yalçınkaya, 2017).

Turanlar Şirketler Grubu: Turanlar Grubu, 1953 senesinde İstanbul'da Nihat, Fuat ve Hasan Turan biraderler tarafından kurulmuştur ve günümüzde orman mahsulleri sanayisi, gıda, turizm, müteahhitlik, deniz nakliyat ve kağıt gibi pek çok sektörde başarıyla faaliyet göstermekte ve yatırım performansını daima yüksek tutmaktadır (Yalçınkaya, 2017).

Vefa Bozacısı: Vefa Bozacısı, 1876 senesinde sektöre kurum olarak giriş yapmış bir aile işletmesidir. Hayatı boyunca pek çok imparatorlukların yıkılmasına, yeni devletlerin kurulup yeni rejimlerin inşa edilmesine ve sayısız dünya savaşlarına şahit olmuştur. Dükkan şimdiki Unkapanı Manifaturacılar Çarşısının girişinde, Vefa Lisesi'nin hemen yanındadır. Osmanlı-Rus savaşı zamanlarında İbrahim ve Sadık adındaki iki biraderin Kosova'dan gelip Zeyrek dolaylarında boza, salep ve şıra üretip satmasıyla ticari hayatları başlamış ve Vefa semtinde aldıkları dükkanla günümüze kadar gelmiştir. Hacı Sadık Bey'in ölümünden sonra biraderi Hacı İbrahim Bey ve onun yeğenleri Hacı İsmail, boza üretimi ve satışına devam etmiş ve

kendisinden sonra gelen oğulları ve torunları da aynı isimle işi sürdürmüşlerdir (Yalçinkaya, 2017).

Kale Kilit: Kale Grubu'nun temelleri 1957 senesinde Çanakkale Seramik Fabrikaları A.Ş. ile atılmış ve yarım asırdır faaliyetlerini devam ettirmektedir. Türkiye'de seramik piyasasının oluşmasına destek vermiş, bu sektöre çok sayıda önemli yatırımlarda bulunmuştur. Her sene daha da büyüyen ve kimya, makine parça üretimi, elektrik malzemeleri, savunma, nakliye, enerji ve bilişim gibi pek çok yeni piyasalara önemli ölçüde yatırımlar yaparak Türkiye dahil Avrupa'da da en iyi gruplardan biri olmuştur. Bünyesinde kendi sektöründe gayet başarılı ve bir numara olan 17 firmayı barındırmaktadır. Başta Çanakkale olmak üzere Türkiye'nin pek çok farklı yerinde ve İtalya'da da yatırımları olup 5 binden fazla personele sahip Kale Kilit Grubu Türkiye'nin büyük sanayi kuruluşlarından (Yalçinkaya, 2017).

Güral Porselen: Güral Şirket Grubu, ana yeri Kütahya'da olan ve ilk olarak orada kurulup faaliyet gösteren bir şirketler topluluğudur. Seramik ve porselen imalatıyla birlikte enerji, madencilik ve turizm sektörlerinde de yer almaktadır. Merkez üssü Kütahya'da olan bu aile işletmesinin 2004 senesinde üçe ayrılmasıyla birlikte firmalar İsmet Güral'a geçmiş ve bu şekilde firmalar bir araya gelerek kurulmuştur. Güral Porselen, Türkiye'deki önemli seramik ve porselen üreticilerindedir. Kütahya ve Güral Porselen'in sahibi olan 'Güral Ailesi'nde 2004'te dağılmalar olmuş ve kendi içlerinde rakip şirketlerin kurulmasına neden olmuşlardır. Ali Güral tarafından 1966 senesinde kurulan ve ardından oğulları Rıza, Rafi ve İsmet arasında anlaşmaya yol açan Kütahya ve Güral Porselen'de üçüncü nesil araya girmiştir. Firmalar bu üç birader arasında 2004 senesinde paylaşılırken günümüzde bu biraderlerin çocukları grupta öne çıkmıştır (Yalçinkaya, 2017).

Hekimoğlu Döküm Sanayi: Hekimoğlu Döküm, Celal Hekimoğlu tarafından 1960'ta cıvata ve bijon üretimiyle kurulmuştur. 1976 senesinde Birinci Döküm fabrikasını, 1984'te Talaslı imalat tesisini, 2006'daysa İkinci Döküm fabrikasını kurarak döküm sanayisinde ilerlemeler kat etmiştir. Yıllar içinde Türk çalışanlarıyla birlikte otomotiv piyasasının Türkiye'de ve uluslararası sınırlarda en güvenilir ve en başarılı firması haline gelmiştir (Yalçinkaya, 2017).

Rönesans Holding: Rönesans Holding 1993'te Dr. Erman Ilıcak tarafından kurulmuş, 20'den fazla ülkede ana müteahhitlik ve yatırımcılık yapmaktadır. Sağlık, gayrimenkul, geliştirme, inşaat, enerji ve inşaat alanlarında çalışmalar yapmakta ve dünyada müteahhitlik firmaları arasında 38.sırada yer alırken, Avrupa'da 10.sırada yer almaktadır. Günümüzde Rönesans Holding 67 binden fazla personeliyle kompleks yapılar, büyük avmler, evler, oteller, bürolar, kimyasal ve ilaç imalat tesisleri, ağır sanayi tesisleri, yiyecek-içecek üretim tesisleri, üretim sanayi tesisleri, alt yapı çalışmaları, sağlık kompleksleri, otomotiv ve makine fabrikaları, enerji santralleri ve devlet binaları inşa etmektedir (Yalçınkaya, 2017).

Bayraktar Holding: 1958'de Bayraktar Ailesinin Kayseri'de otomotiv yedek parça ticaretiyle Bayraktar Holding kurulmuştur. 1974'te imalata Ege Endüstri ve Tic. A.Ş.nin kurulmasıyla başlamış, Baytur Motorlu Vasıtalar A.Ş. ve Ege Fren Sanayi ve Tic. A.Ş. ile otomotiv piyasasında büyümüştür. Otomotiv dışında otomotiv yan sanayi imalatı gayrimenkul ve hizmet sahalarında çalışmaktadır. Citroen, Infiniti ve Subaru gibi uluslararası alanda oldukça ünlü olan otomotiv markalarının Türkiye temsilciliği holdingin bünyesinde bulunan firmalar tarafından yapılmaktadır (Yalçınkaya, 2017).

Çolakoğlu Metalurji: Çolakoğlu Holding ismi şirketi kuran ailenin soyadından gelmektedir. Faaliyet gösterdiği alanlar; enerji, demir-çelik ve bankacılıktır. Mehmet Rüştü Çolakoğlu'nun 1945'te Çelik ticaretine girmesiyle birlikte holdingi oluşturan firmalardan ilki kurulmuştur. Holdingin büyümesi ise 1960'ta İstanbul Söğütözü'de haddehanenin kurulmasıyla olmuştur. Uluslararası pazarda çalışmalar yapan Çolakoğlu Metalurji büyük demir çelik fabrikalarının başında gelir ve günümüzdeki ikametgahı 1969'dan beri Kocaeli Dilovası'ndadır (Yalçınkaya, 2017).

Sanko Holding: Ailenin ilk atası Osmanlı döneminde görev yapmış ve tüm ailesini veba salgını ile kaybetmiş olan Serdar Paşadır. Yaşadığı dönem içerisinde birçok ilde bulunmuş ve Antep sancakbeyi olan arkadaşının yanında Antep'te ikamet etmeye başlamıştır. Serdar Paşa, veba salgınında kaybettiği ailesinin haberinin kendisine verilmediğinden ötürü görevine devam etmek istemediğinden ancak padişah tarafından zorla göreve devam ettirilmek istediğinden ötürü saklanma yoluyla

Antep'te hayatını sürdürmüştür. Halk arasında sancakbeyi olan arkadaşının onu misafir olarak tanıtması ve sancakbeyinin kızı ile evlenip erkek çocuğunun olmasından ötürü soyadına Misafiroğlu denmiştir. Daha sonraları cumhuriyetin ilanından sonra Misafiroğlu soyadı Konukoğlu soyadına çevrilmiştir. Sanko Holding'in ilk bilinen atası Serdar Paşadan sonraki beş kuşak öncesi temsilcisi Serdar Paşanın oğlu Sani Konukoğlu'dur. Sanko Holding'in ilk temelleri Sani Konukoğlu'nun evlendiği zamanlar ilk dokuma tezgahını almasıyla atılmıştır. 1904 tarihinde temelleri atılan aile işletmesi sonrasında Sani beyin oğlu Zekeriya Konukoğlu'na devrolmuş Sani Konukoğlu'nun sonrasında üçüncü kuşak olan Zekeriya Konukoğlu'nun oğlu Sani beye devrolmuştur. Üçüncü kuşağın temsilcisi Sani bey, dokuma tezgahlarını geliştirerek 1963 yılında 1500 iş kapasiteli tesisin kuruluşunu gerçekleştirmiş, 1966 yılında Hilal Kollektif Şirket unvanıyla şirketleşmiş ve 20.000 iş kapasiteye ulaşmıştır. 1970 yılında ise bu şirket Sanko Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş. ne dönüşmüştür. 1994 yılında vefatının ardından, sosyal projeleri ve hizmetleri neticesinde Bakanlar Kurulu kararı ile 1997'de Devlet Üstün Hizmet Madalyasına layık görülmüştür. Sani beyin vefatından sonra dördüncü kuşak olarak çocukları şirket içinde aktif rol oynamıştır. İlk çocuk Abdulkadir Konukoğlu 1972'de genel müdür olarak göreve gelmiş halen de yönetim kurulu başkanı olarak görevine devam etmektedir. Sanko Holding'in günümüzde 13.000 çalışanı olduğu ve inşaat, enerji, yapı malzemeleri, bilişim, tekstil, ambalaj, sağlık gibi pek çok sektörde faaliyette bulunduğu belirtilmiştir. Altmışın üzerinde şirketi olan büyük bir yapı haline gelen Sanko Holding, Türkiye'deki işletmelerin çoğu üçüncü kuşağa bile devrolamazken beşinci kuşak devrini gerçekleştirmek üzeredir. Bünyelerinde kurmuş oldukları vakıf ile yılda 10.000 öğrenciye kıyafet ve yıl boyu kırtasiye ürünü, 1025 üniversite öğrencine burs ve yılda iki defa 17.500 aileye gıda yardımı ile de sosyal sorumluluk projeleri ile ön plana çıkmaktadır (Fındıkçı, 2017).

1.11. Dünyadaki Örnek Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri, ülkemizde de dünyada da kuruluş yönünden bazı benzerlikler göstermektedir. Sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik olarak aile işletmeleri, devir alınan kuşaklar tarafından geçmişteki tecrübeler ile günümüzdeki bilgi kaynağının birleştirilerek stratejik hedeflere ulaşılmaya çalışmasını desteklemektedir. Dünyadaki

örnek aile işletmelerine bakıldığında belli bir ticari kar amacı güden, doğrudan ya da dolaylı olarak kan bağına sahip kişilerin kuruluşu gerçekleştirilmesi ve devamlılığını sağlamada bir marka değeri yaratma ile entelektüel sermayeyi tecrübe ile birleştirerek oluşturmaları aile işletmesi olduklarını kanıtlamaktadır.

Her işletmede olduğu gibi aile işletmelerinde de güçlü ve zayıf yönler vardır. Aile işletmelerindeki en tehlikeli zayıf nokta şirket kavramı ile aile kavramının karıştırılıp belli bir çerçevede aile anayasası kurulmadan ilerlemeye çalışılmasıdır. Bu tür zorlayıcı ve kavram karışıklığı, firmaların devamlılıklarını durdurmakta hatta kapanışa dahi götürmektedir. Ancak, bunun aksine örneğin; 1300 yıllık bir geçmişi olan ve otelcilik sektöründe halen sürekliliği bulunan Japon firması Hoshi ve 1000 yıldır şarap endüstrisinde faaliyette bulunan Fransız firması Chateau de Gaulaine gibi aile işletme örnekleri de mevcuttur.

Dünyadaki örnek aile işletmelerine bakıldığında aile ile şirket kavramlarının ayrıştığı, düzenlerinin aile anayasası ile korunduğu, stratejik planlar doğrultusunda hedeflere yönelik adımlar atarak hem markalaşma hem de tam kurumsal yapıya sahip olunan devasa şirketleri bünyelerinde bulunduran holdingleşmiş yapılar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. İşte bu durumla özleşen yapıya sahip dünyadaki aile işletmelerinden birkaç örnek şu şekildedir;

Walton ailesi tarafından kurulan Walmart Stores, bankacılık sektöründe Botin ailesi tarafından kurulan SCH(Banco Skantender Control Hispona S.A), Henry Ford tarafından kurulan Ford Motor Company ve benzeri şirketler ile açıklayabiliriz. Dünyadaki en eski aile işletmelerinden ise inşaat alanında Japonya’da faaliyet gösteren 40. Kuşak tarafından yönetilen Kongo Gumi (578) şirketi, cam ürünleri sektöründe İtalya’da faaliyet gösteren 20. Kuşak tarafından yönetilen Barovier & Toso vb. şirketleri örnek verilebilir.

Walmart: Dünyanın pek çok yerinde mağazaları olan Sam Walton ve Bud Walton tarafından kurulmuş bir Amerika menşeli perakende zinciridir. Amerika’nın pek çok eyaletinde de mağazaları bulunmaktadır. Sam Walton 1962’de Amerika’nın Arkansas eyaletinde ilk Walmart mağazasını kurar. Sam Walton 1992’de vefat ettiğinde işletmede 380 bin personel, 2 bine yakın Walmart mağazası ve 50 milyar

dolar hasılatı bulunmaktaydı. Sam Walton'un hedefi, ucuza çok fazla mal satıp olabildiğince fazla müşteriye ulaşmaktı ve bu hedefinde başarılı olan Walton, 1967'de çok kısa bir süre içinde Arkansas'da 24 mağaza kurdu ve 12,6 milyon dolarlık satış yaptı. Başarısına başarı katarak hiç hız kesmeden büyümeye devam eden işletme, Arkansas dışındaki ilk mağazasını da 1968 yılında kurdu. En hızlı büyüyen işletme olan unvanını elinde bulunduran Walmart 1980 senesinde toplamda 276 mağazaya sahipti. 1983'te müşterilerin nakit ödemelerini bilgisayar sistemine aktarmış böylelikle müşterilerinin daha hızlı ve kolay bir şekilde ödeme yapabilmelerini sağlamıştır. 1990'da perakende sektöründe Amerika'nın bir numarası olmuştur ve yurt dışına ilk 1991'de çıkmıştır. 2002'de Fortune 500 sıralamasında ilk sırada yer aldı ve böylelikle Amerika'nın en büyük işletmesi unvanına hak kazandı, Japonya piyasasına ise Seiyu yaptığı yatırımla girdi. Walmart, Amerika dışında, İngiltere, Almanya, Çin, Güney Kore, Kanada ve Güney Amerika'da da faaliyet göstermektedir. Günümüzde Walmart'ın yönetim kurulu başında ise, Sam Walton'un oğlu Samuel Walton bulunmaktadır (Emnmtn, 2021).

IKEA: Ana yeri Hollanda'da bulunan Delf, ev aksesuarlarının, modüler sistemli mobilyaların ve mutfak aletlerinin tasarımını yapıp satışa sunan çok milletli bir İsveç firmalar topluluğudur. IKEA, 1943 senesinde İsveç'te Ingvar Kamprad tarafından henüz 17 yaşındayken kurulmuştur. 2008 yılından beri de mobilya alanında dünyanın en büyük perakendeciliğini yapmaktadır. Kamprad, Bloomberg Milyarderler Endeksi'nin araştırmalarına göre 58,7 milyar dolarlık servetiyle Ocak 2018 den beri dünyadaki en zengin sekizinci insandır.

IKEA, 1943 senesinde Ingvar Kamprad tarafından posta aracılığıyla satış yapılmak için kurulmuş ve 5 yıl sonra da mobilya satışına geçmiştir. Almhult Smaland'da 1958'de açılan ilk mağaza, Möbel-IKEA diye geçmektedir. Möbel'in İsveç dilindeki anlamı, mobilya demektir. İsveç dışında 1963'te Norveç'te ve 1969'da Danimarka'da ilk IKEA mağazaları açılmıştır. 1970'lere gelindiğinde ise, IKEA Avrupa'nın diğer bölgelerinde de hızla yayılmıştır. 1973'te IKEA, İskandinavya dışında ilk kez İsviçre'de açılmış ve daha sonra 1974'te Batı Almanya'da IKEA mağazası kurulmuştur (IKEA, 2023).

Schwarz Grup: 1930 yılında Almanya’da Joseph Schwarz tarafından Schwarz Grup kurulmuştur. Uluslararası ticari statüsü olan ve 500 bin personele sahip olan işletme, 12 bin 900’den fazla mağaza ile 33 ülkede hizmet vermektedir. En büyük perakendeci olan grup Koufland ve Lidl olarak iki perakende bölümünden oluşmaktadır. Ağırlıklı ABD ve Avrupa ülkelerinde hizmet veren işletme 1977 yılında Joseph Schwarz’ın ölümünden sonra Diefer Schwarz tarafından devam ettirilmiştir (Schwarz Grubu, 2023).

Ford: 1903 tarihinde Henry Ford tarafından ABD’nin Michigan Eyaletinde kurulan şirket, Ford Motor Company olarak 6 kıtada yaklaşık 200 pazarda araç üretimi ve dağıtımını yapmaktadır. 187 bin çalışana sahip olan şirket bünyesinde Ford, Mercury, Aston martin ve Lincoln gibi firmaları da bünyesinde bağlı bulundurmaktadır. Üretim sayısının yüksekliği dünya genelinde otomotiv endüstrisinin gelişmesine de katkıda bulunmuştur (Ford, 2023).

LG: Lak Hui Chemical Industrial Corp. adıyla Koo In-hwoi tarafından 1947 yılında Güney Kore’de kuruldu. Üretim serüvenine plastik endüstrisiyle başlayan şirket 1958 yılında Goldstar Co. Ltd’yi kurup Güney Kore’nin ilk radyosunu üreten firma oldu. Goldstar markası ile elektronik eşya üretimini ilerleten firma, Güney Kore dışında markasını elektronik anlamda Goldstar adıyla duyururken Kore’nin kendi içinde Lucky markası ile de sabun ve çamaşır deterjanı üretimini ve satımını gerçekleştirdi. 1969 yılında Koo In-hwoi’nin ölümünün ardından oğlu Koo Cho-kyung yönetimi devraldı. Koo Cho-kyung da oğlu Koo Ban-Moo’ya 1995 yılında yönetimi devretmesinden sonra Koo Ban-Moo şirket adını LG olarak değiştirmiştir. Yalnızca erkeklerden oluşan bir aile geleneğine sahip olduğundan yönetim her zaman erkekler tarafından devralınmıştır. 2018 yılında Koo Ban-Moo’nun ölümüyle LG şirketi yeğeni ve evlatlık oğlu Koo Kwang-Mo’ya devrolunmuştur (LG, 2023).

Tablo 1.1.’de 2023 aile işletmeleri endeksi yer almaktadır. Bu endeks en yüksek gelire sahip olan şirketleri göstermektedir.

Tablo 1.1.: 2023 Aile İşletmeleri Endeksi – Dünya da En Yüksek Gelire Sahip İlk 20 Şirket

Sıra	Şirket	Kuruluş Yılı	Gelir	Çalışan Sayısı	Ülke	Aile
1	Wal-Mart Inc.	1962	572.8	2.300.000	Amerika	Walton
2	Berkshire Hathaway, Inc.	1955	276.1	372.000	Amerika	Buffett
3	Cargill, Inc.	1865	165.0	155.000	Amerika	Cargill-MacMillan
4	Schwarz Group	1930	151.5	550.000	Almanya	Schwarz
5	Ford Motor Company	1919	136.3	183.000	Amerika	Ford
6	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	1916	131.6	118.909	Almanya	Quandt
7	Koch Industries Inc.	1940	125.0	120.000	Amerika	Koch
8	Comcast Corp.	1936	116.4	189.000	Amerika	Roberts
9	Dell Technologies Inc.	1984	101.2	133.000	Amerika	Dell
10	Reliance Industries Ltd.	1973	94.0	342.982	Hindistan	Ambani
11	Robert Bosch GmbH	1886	93.1	402.600	Almanya	Bosch
12	SK Corp.	1953	85.9	114.842	Güney Kore	Chey
13	Country Garden Holdings Co Ltd	1992	81.1	100.705	Mainland(Çin)	Yang Guoqiang
14	Arcelor Mittal	1976	76.6	157.909	Lüksemburg	Mittal
15	LVMH Moët Hennessy Vuitton SA	1987	76.0	175.647	Fransa	Arnault
16	Roche Holding AG (Roche Group)	1896	68.7	100.920	İsviçre	Hoffman and Oeri
17	JBS S.A.	1953	65.0	250.000	Brezilya	Batista
18	LG Corporation	1947	63.0	75.000	Güney Kore	Koo (In-Hwoi)
19	A.P. Møller – Mærsk Group	1904	61.8	100.000	Danimarka	Mærsk McKinney Uggla
20	Aditya Birla Group	1857	60.0	140.000	Hindistan	Birla

(EY&St.Gallen, 2023)

1.12. Aile İşletmelerinin Ekonomiye Katkısı

Aile işletmeleri hem ülkemizde hem de dünya genelinde önemli bir paya sahiptir. Bu nedenle bir ülkenin ya da bir şehrin kalkınmasında önemli rol oynamaktadır. Aile işletmeleri dendiğinde aklımıza sadece aile bireylerinin çalıştığı ufak ya da orta düzey işletmeler gelmemelidir. Ülkelerin ithalat-ihracatından, üretim çeşitliliğinden, arz-talep dengesinden hatta uluslararası arenada holdingleşen firmalar olarak belli bir yön verici kuvvete sahip güç merkezleri olarak tanımlayabilmekteyiz. Ekonomi oranların da ülkemizin %90'lık kısmının aile işletmelerinden oluşması bunun en belirgin örneğidir.

İstihdam düzeylerinin aile işletmelerinde yüksek olması, ülke bazında GSMH'nin sağlanmasında ve artmasına destek vermesi, sermaye getirisi bazında diğer işletmelere göre daha iyi bir performans göstermesi ekonomiye olan katkı ve ekonomi üzerindeki belirleyici rol olmalarını kanıtlamaktadır.

Dünya genelinde örneğin; Almanya'da; Bosch, Wolksvagen, ABD'de; Walmart, Nike, Ford, Güney Kore'de; LG, Samsung, İsveç'te; Tetra, Hermes, Japonya'da; Toyota, Suzuki ön plana çıkmaktadır. Ülkemizde ise, Sabancı Holding, Koç Holding, Zorlu Holding, Sanko Holding, Rönesans Holding, Kuru Kahveci Mehmet Efendi Mahdumları, Vefa Bozacısı vb. aile işletmeleri de ekonomiye yön verenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülke ekonomilerine sağladıkları; milli gelire olan katkıları, istihdam yaratma ve yeni pazarlar oluşturma, siyasi ve toplumsal olarak dengesiz unsur görevini üstlenme, şehirler, bölgeler, ülkeler hatta kıtalar arası kalkınmayı destekleyen atılımları gerçekleştirme gibi olumlu ve güçlü yönleri sahiptirler. Ayrıca yer edindikleri ve kuruldukları ülkede girişimciliğin öneminin anlaşılmasına, kuşaklar arası girişimcilik faaliyetinin artmasına, yeni pazarların keşfedilip yeni iş sahalarına ulaşılmasına, gelir oranlarındaki yanlışların orantılanması ya da asgariye indirgenmesine ve bağlı olduğu ülke bütçesine vergisel gelir oluşturmada katkıları oldukça fazladır.

İşletmelerin gelişmiş seviyelere erişilebilmesi için elindeki kıt kaynakları verimli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu sebeple de işletmeler ekonomide yer alabilmek için bu kıt kaynak kısmını ayırmaları gerekmektedir. Bu kaynakların verimli kullanılması için işletmelerin sürekliliği de sağlamalarına destek olunmalıdır. Türkiye'de yaşanan ekonomik krizler, sürdürülebilirliğin olmaması gibi sebeplerden kaynaklı olarak işletmelerin bazıları hayatlarına son verirken bazıları da bu kaynakları verimli kullanamayıp boşa gitmesine yol açabilmektedir. Bunların yansısı kuşak devrindeki yaşanan sorunlardan dolayı da aile işletmeleri güçlerini kaybetmektedirler (Adsan & Gümüştekin, 2006).

2018 Avrupa aile işletmeleri barometresine göre Türkiye aile işletmelerinin %71'i önceki yıla göre cirosunu arttırmıştır. Avrupa aile işletmelerinin ise %64'ü

cirosunu arttırmıştır. Türkiye özelinde aile işletmelerinin büyüme hedeflerine ulaşabilmesindeki faktörler; %29 ile daha düşük vergi oranlarının olması, %24 ile finansman imkanlarına erişimin kolay olması ve %10 altyapının geliştirilmesi olarak bulunmuştur (KPMG, 2018).



İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI

2.1. Aile İşletmelerinde Yönetim

Yönetim; yönetim evresinde idare eden ve idare edilen ana unsurlar insan olduğundan yönetimin esas uğraştığı alan insandır. Bu sebeple çağımızda birçok yönetim bilimcisi, yönetimi insan idaresi olarak ele almaktadır. Yönetim, şüphesiz insan faktörü dışındaki üretim faktörü ile alakalı unsurları da kapsamaktadır. Yönetim faaliyeti insanlar tarafından gerçekleştiriliyorsa, yöneten ile yönetilen unsurlar insana bağlı ise yönetimden söz edilebilir. Ancak yönetim faaliyeti bir araç ya da uygulamaya yönelik faaliyet sonucu ortaya çıkmakta ise yönetmek yerine onu kullanan ya da güden vasfına karşılık geleceği de belirtilir.

Bulunulan yerde yönetimden bahsedilebilmesi için en az iki kişinin olması yani birinin idare diğerinin idare edildiği durum gerçekleştirilmekte ise yönetim kavramı dile getirilebilir. Yönetim evresinde üstlerin ve astların çalışan olarak yer aldığı ve bu çalışanların belirli bir amaç doğrultusunda hedefleri gerçekleştirmeye yönelik çalışmalarını içermesi gerekmektedir. Yönetimde amaçlara ulaşmak önemlidir. Bu amaçlara ulaşmada yönetimde yer alan çalışanların iş birliği ile belirlenen amaçlara yönelmelerini kapsamaktadır. Örgütte iş birliğinde bulunan insanların belirli bir yönetim sistemine sahip olması gerekmektedir. İdare eden ve idare edilen statüye sahip kişilerin üst, orta ve alt yönetim ile yönetici vasfı olmayan çalışan kademelerine sahip hiyerarşik yapısı olan işletmeleri kapsamaktadır. İş bölümü, organizasyonel unsurların mantıksal çerçevede dâhilinde uzmanlığa dayanarak en küçük bölümlere ayrılması şeklinde tanımlanabilir. Yönetimde çalışanın etkili olacağı tek bir iş verilmelidir. Ve bu alanda da uzmanlaşmasına yardım edilmelidir. Böylelikle belli bir alanda uzmanlığı kazanan çalışan, görevini verimli yapması haricinde o görevi en iyi bilip yapan tek çalışan konumuna gelmesi sebebiyle o işi kontrol altında tutup karar alıp verme şansına da sahip olmaktadır. Yönetimde demokrasiden, uzaklaşıp baskıcı bir yol izlendikçe yönetimin insani tarafı azalmakta ve insanı bir robot gibi düşünme durumu baş göstermektedir. İnsanı değerlerle örtüşmeyen ve personelin çalışma şevkini azaltan bu olumsuz koşullarla karşı karşıya kalmamak için yönetim sürecinde demokratik davranışlar sergilemeye dikkat

edilmelidir. Yönetim evresinin her ülkede ve her organizasyonda benzer prensiplere sahip olduğu ve benzer şekilde işleyiş gösterdiği açıklanabilir. Yönetim kademelerini ve bu kademelere bağlı unsurların tek bir amaç doğrultusunda yönlendirilmesi ve yönetim önderliğinde sonuca bağlanması ile yönetim yetkisinin tek kişide toplanmasını açıklamaktadır. Gündelik görevlerin astlara yaptırılması, stratejik öneme sahip görevlerin ise üst yetkililerce yerine getirilmesidir. Yönetim, karar alıp verme ve faaliyete geçirme süreçlerinden meydana gelen iki taraflı bir evredir. Verilen kararların faaliyete geçme şansının olmadığı ve faaliyet neticelerinin gerektiği kadar takip edilmediği zamanlarda yönetim fonksiyonu tam manasıyla yerine getirilmiş sayılmaz. Hem yönetici hem de çalışanların yaratıcı yönlerini ortaya çıkartan bir yönetim şekli olmalıdır. Yönetimin etkin olarak gerçekleştirilmesi için iki taraflı haberleşme veya bilgi akışına sahip olunması gerekir. Yönetimden sorumlu olanlar hedeflere varmak için karar verip bu kararları faaliyete geçirmek içinde emirlerini astlarına ulaştırırlar. Astlarda bu emirleri faaliyete geçirmek ve bunların neticelerini üstlerine haber etmek zorundadır. Eğer haberleşme sisteminde sorun olursa örgütler istediği hedeflere ulaşmakta büyük problemler yaşayacaktır. Akılcılık duygusallığın tam tersi şeklinde ele alınabileceği gibi hedeflere ulaşmada asgari şekilde kaynaklardan yararlanmayla hayata geçirilmesi şekli ile de ifade edilebilir. Eğer yönetimde rasyonellik prensibi göz ardı edilirse hedeflere varılsa dahi maliyetler ulaşılan hedeflerden çok daha fazla olabilmektedir. Bu nedenle rasyonellik prensibini önemsemeyen bir yönetim şekli yarardan çok zarar meydana getirecektir. Yönetim bünyesinde hem sanat hem bilimselliği barındırır. Sanat tarafı, sonradan gelmeyen bir kabiliyeti ifade etmektedir. Bilim tarafı ise çeşitli eğitimler sayesinde sonradan öğrenilen kümülatif bilgilerle ilgilidir. Çağımızda, yönetim yeni bir anlam daha kazanmıştır. Oda meslek özelliğidir. Çünkü çağımızda doğuştan gelen bir yönetim kabiliyetine sahip olan bireyler, farklı yönetim eğitimleri alarak yönetimi kendilerine meslek edinmişlerdir (Şimşek & Çelik, 2021).

2.2. Aile İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonları

Yönetim tanım olarak, başkaları vasıtasıyla hedeflere varma ya da diğer şahıslara iş yaptırma evresidir. Buradan hareketle yönetimin içerisinde varılması amaçlanan hedeflerin olduğundan söz edilebilir. Yönetimin hedeflere varabilmesi

için bir insan gücüne ve başka kaynakların varlığına ve bunların da beraber idare edilmesine ihtiyaç vardır. Aynı zamanda yönetim pek çok evreyi bünyesinde barındıran uzun ve geniş bir süreçtir. Bu fonksiyonların etkili bir şekilde hayata geçebilmesinden sonra yönetim, arzu ettiği her neticeye varmış olur. Bu yüzden örgütlerin hedeflerini elde edebilmesi ve etkinliklerinde etkili olabilmeleri için birtakım fonksiyonların örgütün yöneticileri tarafından yapılması zorunludur. Bu fonksiyonlar örgütün rekabet ortamında rakiplerine karşı ayakta durabilmesi ve hayatlarını devam ettirebilmesiyle alakalıdır.

Örgütlerde bir tarafta girdiler, diğer tarafta ise yönetim evresinin bir sonucu olan çıktılar vardır. Girdilerin çıktılara evrilmesi bir sürecin neticesidir. Bu evrede kaynaklar ve etkinlikler ‘‘planlanıp’’ daha sonra bu plana uygun olan bir ‘‘organize’’ inşa edilecektir. Bu organize önceki adımlara ve gelecek hedeflere uygun bir şekilde ‘‘yürütülecek’’ ve aynı zamanda işlerin yolunda gidip gitmediği ‘‘kontrol’’ edilecektir.

Örgütlerde yönetim, başka faaliyetlerle iç içedir. Yönetimin evresini meydana getiren bu faaliyetlerin her birisi ötekini etkileyebilen düzenli bir sistem dahilindedir. Bu nedenle yönetimin ve örgütün başarılı olabilmesi için öncelikle bu faaliyetlerin etkin ve başarılı olarak ‘‘koordine’’ edilmesi gerekmektedir.

Aile işletmelerinde önemli olan kurumsallaşma konusu şirketlerin geleceğini de bir nevi belirlemektedir. Eğer aile kendisi kurumsallaşma kararı almazsa şirketin de kurumsallaşması mümkün olmamaktadır. Kurumsallaşma ile birlikte adalet konusu da ön plana çıkmış olmaktadır (Baykal, 2017).

Aile işletmelerinde tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş bir vizyonun olması gerekmektedir. Aile ve işletme unsurları karıştırılmadan kurumsallaşma kavramına uyumlu bir vizyon geliştirilmesi önemlidir. Bu süreçte aile üyeleri dışındaki dışardan profesyonel kişiler katılması da önemlidir. Benimsenmiş bir vizyon sayesinde işletmenin sürekliliğine de ışık tutulmasına imkân sağlanmaktadır. Yönetim, işletmelerde belirli amaçlara ulaşabilmek adına, işlemlerin verimli ve tutarlı olmasını sağlayan önemli bir fonksiyondur. İşletme için önemli olan planlama,

örgütlenme, yürütme-koordinasyon, kontrol gibi fonksiyonlara sahip olması gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2001).

Tablo 2.1.: Kurumsallaşan ve Kurumsallaşmayan Aile İşletmeleri

Kurumsallaşmayan Aile İşletmeleri	Kurumsallaşan Aile İşletmeleri
Değişime karşı katı olurlar.	Esnektirler, gelişime açık olurlar.
İşletmenin mevcut durumunu ele alırlar.	Riskleri daha çok alırlar.
Stratejik değillerdir.	Stratejik planları vardır.
Her aile üyesindeki çocuğa eşit şanslar verirler.	Aile içinde olmanın değil, yeteneğin önemli olduğunu söylerler.
Bağımlılık vardır.	Her üyeye özgürlük tanınarak kendi yolunu çizmesine izin verilir.

Kurumsallaşma her şirket için farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Bu sebeple de yönetim fonksiyonları arasında farklılıklar bulunmaktadır.

2.2.1. Planlama Fonksiyonu

Planlama, şirketlerin performansları doğrultusunda, amaçları için neler yapılması, faaliyetlerini neye göre düzenleyeceğini, kısaca amaçlarına ulaşmasında uygulanan stratejilerini benimsemektedir. Çevre değişimi ile ilgili planlamanın da düzenlenmesi gerekmektedir (Ataman, 2009).

Planlama süreç açısından temelde yönetsel olarak aynı şekilde olmasına rağmen farklı tür ve biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Buna göre planlama çeşitleri şu şekildedir (Mirze, 2010)

- Süre Açısından Planlar: 5 seneden daha uzun süre yapılan planlar uzun vadeli planlar, 1 ile 5 sene arasında süreyle yapılan planlar orta vadeli planlar, 1 seneden daha az bir zaman için yapılan planlarsa kısa vadeli planlardır.
- Kullanılma Seçenekleri Açısından Planlar: Bu planlar ana unsurda iki gruba ayrılabilir. Birincisi sürekli planlardır. Bunlar örgütte her daim kullanılabilen spesifik hedefler için hazırlanan politikalar, prosedürler ve kurallar gibi

planları içinde bulundurur. Tek kullanımlık planlarsa belli bir hedefi hayata geçirmek için hazırlanmış olan ve sürekli planların aksine ileride yeniden kullanılmayan programlar, projeler ve bütçeler gibi planlardır.

- Hazırlanma Düzeyi Açısından Planlar: Planları hazırlayıp faaliyete geçiren yöneticilerin kıdemleri bakımından planlar üç ayrı grupta toplanabilir. Bunlar; iki ile beş senelik bir zaman zarfında stratejik amaçlara varabilmek amacıyla üst düzey idare tarafınca geliştirilip kontrol edilen “stratejik planlar,” stratejik planlara göre şekillenip onlardan daha kısa süreli planları kapsayan ve örgütün orta düzey idarecileri tarafından yönlendirilen “taktik planlar” ve alt düzey idareciler tarafından şekillenip yönetilen ve taktik planların başarılı olabilmesi için birtakım uygulamalara yön veren planlar ise “operasyonel planlardır.”

Planlama; geleceğe yönelik düşünme, araştırma, inceleme ve değerlendirme olarak ifade edilmektedir. Bu bakımdan en belirgin özelliklerinden biri geleceğe bakmayı ifade etmesidir. Ancak gelecek ile alakalı tahminler ve bu tahminlere dayalı hedeflere kaynak ayırmak beraberinde riski de getirmektedir. Risk almak ya da risk taşımak planlamanın en belirgin ikinci özelliği olarak göze çarpmaktadır. Planlamanın bu iki temel özelliğinin yanı sıra, planlama gelecek ile alakalı bir süreci kapsamından ötürü zamanı yerinde kullanması ve devamlılığını sağlaması da önemlidir. Planlama, plan eylemlerinin arka arkaya, zamanı ayarlanmış şekilde uygulamaya geçilmesinden dolayı etkinliğin ve verimliliğin yaşanmasına da katkıda bulunmaktadır.

Planlama, işletmelerde nelerin yapılacağıının önceden kararlaştırılmasıdır. Neyin, ne zaman, nerede, nasıl, kim tarafından, neden, hangi maliyetle, hangi sürede yapılacağıının önceden belirlenmesi olduğundan geçerli bir amaca yönelik yapılması gerekmektedir. Bu sayede işletme açısından işletmeye en uygun olan planlama yapılır ve bu durum örgütte kaynak kaybının yaşanmasını da engeller.

Planlamanın çeşitli safhalarında kullanılan bazı yöntemler de mevcuttur. Bunlardan bazıları şu şekildedir; başa baş analizi, beş parmak ilkesi, gantt şeması, iş

akış diyagramı, Delphi tekniği, CPM tekniği ve korelasyon analizi en belirgin yöntemler olarak açıklanmaktadır (Koçel, 2020).

Planlama, kurumsallaşma için son derece önemlidir. Şirketler uzun vadede amaçları için kendi şirketlerinin güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak fırsatlarını ve tehditlerini değerlendirebilmektedirler. Böylelikle değişen koşullara kıyasla kendilerini de yenileme fırsatı sağlamış olmaktadır.

Gününü kurtarmanın amaçlandığı bir işletmede planlama fonksiyonunun yokluğu sonucunda kurumsallaşma açısından önemli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Çünkü bu şekilde olan işletmeler ellerindeki fırsatları ve güçlü yönleri göremeyerek düzenleme ve planlama konusunda geri planda kalmaktadırlar. Bunun sonucunda da kuşak devirlerinde ciddi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Planlamada misyon, vizyon, aile üyelerinin varlığı gibi konular ele alındığından dolayı önem arz etmektedir. Şirketin var olma sebepleri ile birlikte sorumlu olduğu alanların da belirlenmesi, diğer teknolojik konularda edindikleri bilgileri de içermesi sebebiyle önemlidir (Karpuzoğlu, 2001).

Planlama süreci birbirini izleyen alt faaliyetler şeklinde açıklanmıştır. Bu faaliyetler sırasıyla şu şekildedir (Şimşek & Çelik, 2011);

- 1) Amaçlar dizisinin belirlenmesi,
- 2) Amaçlara ulaştıracak kolaylaştırıcı veya sınırlayıcı faktörlerin belirlenmesi,
- 3) Alternatiflerin sıralanması,
- 4) Alternatiflerin karşılaştırılması,
- 5) Mevcut alternatifler arasında en uygun olanının seçilmesi,
- 6) Seçilen alternatifin uygulanmasıdır.

Planlama sürecinde amaçlar dizisinin belirlenmesi işletmenin varlık nedeninin ne olduğunu, hedefinin nereye yönelik olduğunu ve gelecekte hangi konumda olmak istediğini ve bunları sağlamada hangi amaçlar ile harekete geçeceğini belirtmektedir. Amaçlara ulaştıracak kolaylaştırıcı veya sınırlayıcı faktörlerin belirlenmesi ise, küresel rekabet ortamında belli bir süre içerisinde gelecekteki ulaşılmak istenen

konuma nasıl ulaşılabileceğinin incelenmesi ve belirlenmesi sürecidir. Alternatiflerin sıralanması ve karşılaştırılması ise süreç içerisinde meydana gelebilecek olumsuzluklar ya da öngörülemeyen durumlara karşı alternatif yolların her daim hazır olup bunların uygulamaya koyulmasını içermektedir. Alternatifler arasından en uygunu seçme ve uygulama aşaması da eldeki kaynakların en iyi kullanılacak şekilde belirlenmesini ve yol haritasının oluşturularak uygulamaya başlanmasını kapsamaktadır (Koçel, 2020).

Planlama fonksiyonu geliştirilirken çeşitli bilimsel verilerden de faydalanmak gerekmektedir. Planlama kararlarında objektif olarak davranılması gerekmektedir. Bu planlama sürecinde sadece aile üyeleri değil diğer profesyonel kişilerin de fikirlerine önem verilmelidir. Böylelikle şirket içi ve dışı çalışanlar arasında da uyum sağlanmış olacaktır.

Planlama sürecinde dikkat edilmesi gerekenler şu şekildedir (Kırım, 2007);

- Planlama sürecine odaklanma
- Veri toplama araçlarının doğru tespiti
- Amaçlara uygun olması
- İdari organların toplanması
- Miras planının hazırlanması
- İntikal sürecinin hazırlanması
- Stratejik risklerin planlanması,

Tablo 2.2.: Kurumsallaşma Düzeyleri Farklı Aile İşletmelerinde Planlama Fonksiyonu

PLANLAMA	Yüksek kurumsallaşma düzeyi	Düşük kurumsallaşma düzeyi
Planın Temel Unsurları	Misyon, vizyon, amaç ve hedefler	Hedefler
Plan Türleri	Aile, miras, varis, stratejik plan, stratejik durumsallık planı, emeklilik planı	Eylemsel, yönetsel planlar
Plan Süresi	Uzun, orta, kısa	Orta, kısa
Planlamada Dikkate Alınan Unsurlar	Aile ve işletme amaçlarının uyumlaştırılması	Aile inanç ve değerleri ile aile ve işletme amaçlarının saptanması

(Alayoğlu, 2003)

Yönetimde planlama yapılmasının faydaları şu şekildedir (Alayoğlu, 2003);

- Çalışmayı kolaylaştırarak yol gösterici olur.

- Çalışma birliği sunar.
- Kaynakların etkili kullanılmasını sağlar.
- İşlerin sekteye uğraması söz konusu olmaz.
- İş görenlerin de planlama sayesinde kararlara katılımı sağlar.

Kıt kaynaklar ile maksimum çıktı hedefi olan yöneticiler planlama ile istedikleri düzeye ulaşmada karşılarna çıkacak olası engelleri ve piyasa rekabetindeki üstünlükleri elde etmede yarar sağlayacakları bir yaklaşım ile planlamayı yürütmektedirler. Ancak, bunu hem kendilerine hem işletme çalışanlarına hem de işletmenin genel yapısına yansıtmaları gerekmektedir. Bu yüzden kısa ve uzun vadede karşılaşılabilecek her türlü şartlara karşı planlı olma zarureti bulunmaktadır.

Planlamanın olmadığı bir yönetimde, yönetici değerlendirmesi askıda kalmaktadır. Yönetici başarısının değerlendirilmesi ve yönetim uygulamalarının olumlu-olumsuz tespiti için planlama süreci ile belirlenmiş amaçları bünyelerinde barındıran, gelecekte karşılaşılabilecek durumlara karşı kolaylaştırıcı alternatiflerin oluşturulduğu ve etkin, verimli bir uygulama ile devamlılığın sağlandığı bir yapı halini almış olması gerekmektedir. Böylece planlamada belirtilmiş hedefler doğrultusunda uygulama ile ortaya çıkan sonuçlar karşılaştırılıp doğru çıkarımlar elde edilebilir (Koçel, 2020).

2.2.2. Organizasyon Fonksiyonu

Planlama fonksiyonundan hemen sonra örgütleme fonksiyonu gelmektedir. İşletmenin başarısı için yalnızca planlamanın olması yetmez. Eğer planlar hedeflerine varamayıp başarısızlıkla sonuçlanırsa örgütlerin tüm plan çabaları da başarısız olmuş demektir. Bu nedenle örgütleme tespit edilen planların başarıyla sonuçlanmasına neden olacak örgüt yapısını meydana getirmeye yarar.

Organizasyon işlemi, planlar çerçevesinde elde bulunan kaynakların sınıflandırılmasını ve düzene sokulmasını kapsamaktadır (Koçer, 2007). Yani organizasyonla beraber planların eyleme geçebilmesi amacıyla nelere gereksinimin

olduğu sorusuna cevap aranmaktadır. Başarılı bir örgütlemenin varlığı organizasyonların faaliyete geçebilmesi için elzemdir denebilir.

Organizasyon işlevi çerçevesinde ilk başta yapılması elzem olan şey çalışanların rollerini belirlemektir. Daha sonra faaliyetlerin bir araya gelmesi gerekmektedir. Böylelikle işletmede iş ilişkilerinin iyileştirilmesi için ihtiyaç duyulan uygun ortam hazır hale gelmiş olacaktır. Aynı şekilde organizasyon işlevi çerçevesinde amaçlara yönelik takımlara gerek vardır (Biçim, 2010).

En geniş manada örgütleme, bireylerin belli bir hedefleri gerçekleştirebilecekleri şekilde düzenlenmesini ve bu manada bireylerin sürekli birbiriyle etkileşimde kaldıkları yapısal bir evreyi tanımlamaktadır. Buna göre örgütleme; bireyler, vasıtalar, araç ve gereçler, makine ve binalar gibi unsurlar arasındaki bağların inşa edilmesidir.

İşletmeler örgütleme yapılarında başarılı olmak istiyorsa bazı prensiplere uymak zorundadır. Bu prensiplerden bazıları kısaca şu şekildedir (Şimşek & Çelik, 2011);

- 1) Hedef Birliği Prensibi,
- 2) Emir Birliği Prensibi,
- 3) Yetki ve Görevde Denklik Prensibi,
- 4) Görev, Sorumluluk ve Yetkilerin Net Bir Şekilde Belirlenmesi Prensibi,
- 5) Yukarıdan Aşağıya Doğru Emir Komuta Zincirinin Benimsenmesi Prensibi
- 6) Yetkilerin Devretme Prensibi vb. gibidir.

Örgütleme, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için izlenen yolların doğrultusunda uygun bir örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Kobilerde bu fonksiyonlar yerine getirilirken işlerin tanımı, departmanların ayrımı gibi konulara da önem verilmektedir (Fındıkçı, 2017). Örgütleme, uygun bir örgüt yapısının kurulması ile

birlikte işletme hedeflerinin en kısa zamanda ve en az maliyetle ulaşılabilmesi için önemli bir fonksiyondur.

Bir işletmenin kurumsallaşmasının yüksek olması isteniyorsa, her astın amiri olmalı ve işlerin durumu onlara göre belirlenmelidir. İşlerin profesyonelleşmiş kişiler bağlamında dağılımın adil bir şekilde yapılması gerekmektedir. İşletmelerin büyümesinin sağlanması amacı ile işletme içindeki örgüt yapısının düzgün bir şekilde oluşturulmuş olması gerekmektedir. Kurumsallaşma düzeylerinin farklı olduğu aile işletmelerinde örgütlenme fonksiyonu Tablo 2.3.'de gösterilmektedir.

Tablo 2.3.: Kurumsallaşma Düzeyleri Farklı Aile İşletmelerinde Örgütlenme Fonksiyonu

ÖRGÜTLEME	Yüksek düzeyi	kurumsallaşma	Düşük kurumsallaşma düzeyi
Kumanda Birliği	Her astın bir amiri vardır.		Her astın bir amiri var gibi görünse de şirket sahibi çalışanlarla birebir ilişkiindedir.
Denetim Alanı	İşe, astlara ve düzeye göre belirlenir.		Şirket sahibi ortağın ve aile üyelerinin denetim alanı geniştir.
Amaç Birliği	Kişi-işletme amaç uyumu sağlanır.		Şirket sahibinin amacı çalışanlarca bilinir ve paylaşılır.
İş Bölümü ve Uzmanlaşma	İşbölümü ve uzmanlaşmada genç neslin ve profesyonellerin uzmanlıklarından hareket edilir.		Ortakların ilgi alanları etkili olmakla birlikte, şirket sahibi ortak genellemeci bir tutum izler.
Yetki ve Sorumluluklar	Yapılan iş gerektirdiği biçimde ve eşit dağıtılır.		Yetki şirket sahibinde toplanmakla birlikte, genellikle sorumlulukların dağıldığı görülür.

(Alayoğlu, 2003)

2.2.3. Yürütme Fonksiyonu

Yürütme kavramı; işletmenin yönetim ile beraber ulaşması istenilen konuma yönelik işleyişin yönlendirildiği fonksiyon olarak açıklanmaktadır. Yönetici rolünün yüksek olduğu bu fonksiyonun gerektiği gibi işleyişini sürdürebilmesi için işletmenin planlamalar dahilinde hareket etmesi ve içsel-dışsal işletme birimlerinin takım ruhu ile çalışmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bir başka ifade ile işletme için gerekli her şeyin yürütme fonksiyonu kapsamında yer alarak gerçekleştirilmesinin önemli olduğu açıklanmaktadır.

Yürütme kavramı kısaca; kıt kaynakları en etkin kullanarak bir yapıyı en az zaman ve yoldan belli amaca yöneltmek için kullanılan güç ve çaba olarak

açıklanmaktadır. Net bir şekilde aslında yapıya bağlı insanlara iş yaptırabilme gücü olarak da ifade edilmektedir (Çil, 2016).

Yürütmenin bazı unsurları şu şekildedir (Çil, 2016);

- 1) Karar Verme (Seçenekler arasından en uygun olanın seçimi)
- 2) Bildirme (Seçilen kararın uygulayıcılara iletilmesi)
- 3) Örgütlenme (Uygulayıcıların alt birimlerini organize etmesi)
- 4) Uygulama (Birimlerin verilen kararı etkin bir şekilde uygulaması)
- 5) Yükseltme (Uygulamaya yönelik verimi yüksek olan personelin ödüllendirilmesi) şeklinde açıklanmaktadır.

İşletmenin kurumsallaşmasında yürütme ve koordinasyon önemlidir. Bu fonksiyonda insan kaynaklarının yönetimi, iletişim tarzları, toplantı biçimleri, çatışma yöntemleri yönetim tarzları, gibi konulara kurumsallaşmada önemli rol oynamaktadır.

Aile işletmelerinde yürütme fonksiyonu, uygulama geçilen aşama olarak düşünülmektedir. Bu fonksiyonun başarılı olabilmesi için liderlik iletişim gibi konularda destekler alınması gerekmektedir. Girişimciler aile işletmesi içinde bu yürütme fonksiyonunu iyi bir şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu girişimciler gerektiğinde diğerlerini motive etmelidir. Bunun sonucunda da işletme çalışanlarının hem verimliliğinin artmış olması sağlanır hem de işletmenin büyümesine olumlu katkı sağlanmış olmaktadır.

Yürütme fonksiyonu ile ulaşılmak istenen amaç, planlaması yapılan konuların işletmeye en çok yararı olacak şekilde gerçekleştirilmesidir. Bu nedenle yürütme fonksiyonunun etkin olabilmesi, bir başka ifade ile işletmeyi istenilen hedeflere ulaştırabilmesi için emir verme şekli önemlidir. Emir verme şeklinin yanında yürütme fonksiyonunun etkin bir şekilde devamının da sağlanması gerekmektedir (Çil, 2016). Sürdürülebilir etkin bir yürütmede yönetici, işletme içerisinde takım ruhunu gerçekleştirmeli, personelin danışmanlığına önem vermeli, nitelikli personele yönelmeli, personel ile işletme arasındaki bağı kuvvetlendirmeli,

yönetme vasfına sahip olmalı ve denetim gücü yüksek seviyede olup tüm süreçler hakkında alakalı ve bilgili olduğunu herkese hissettirmelidir.

Yürütme fonksiyonunun hali hazırda işletmeleri hedeflerine ulaştırmada büyük önemi olduğu bilinmektedir. Bunun etkin biçimde sağlanabilmesi için de yukarıdaki koşulların etkin bir şekilde yerine getirilmesi ifade edilmiştir. Ancak genele baktığımızda bu kavram motivasyon, liderlik, iletişim ve güç başlıkları altında birleştirilmektedir. Motivasyon, liderlik, iletişim ve güç kavramlarında kısaca, üstlerin otoritesini astların kabul etmesi, astların üstler tarafından motive edilmesi, açık ve kesin bir şekilde gerektiğinde toplantı yoluyla istişareler yapılması ve etkin bir yürütme gücü ile hedeflenen konuma yönelinmesi gerekliliği vurgulanmaktadır (Ertürk, 2011).

2.2.4. Koordinasyon Fonksiyonu

Birbiriyle uyumlu hale getirme ve düzene sokma anlamlarında da kullanılan koordinasyon, işletmenin işlerini kolay hale getirmek ve başarı olasılığını arttırmak amacıyla tüm faaliyetler ve departmanlar arasındaki ahengini sağlandığı evredir. Yönetimde koordinasyon; bireylerin gayretlerini bir araya getirmeyi, süre açısından ayarlayıp hiçbir faaliyetleri geciktirmemeyi, örgüt hedeflerine birlikte ulaşabilmek amacıyla yapılması elzem olan eylemlerin birbirini akıllıca izlemeleri ve birbirleriyle kenetlenerek bütünleşmelerini sağlar (Şimşek & Çelik, 2011).

Bu bakımdan koordinasyon işlevinin en mühim özelliği, aynı neticeye varmak için yapılması elzem olan ve birbiriyle alakalı olan işler arasında, zaman, mekan, iş akışı, kalite ve miktar gibi konular arasında sağlıklı bir bilgi ve haber akışını zorunlu kılmasıdır. Diğer manada bu olay takım çalışmasının temelini oluşturmaktadır. Örgütteki personelin kendisinden istenilen işleri vaktinde, istenilen miktar ve kalitede yerine getirmeleri dışında, çalışanların başka departmanlardaki işlerini aksatmadan yerine getirmelerine olanak sağlamaları da önemlidir (Koçel, 2020).

Koordinasyon işlevinin iş akışıyla alakalı çeşitli mamul, ürün, hizmet, bilgi, maddi ve manevi kaynakların uyumluluğunun sağlaması haricinde başka önemli özelliği ise, personeli örgütün amaçları, misyonu ve vizyonu konusunda örgütleyip

bu doğrultuda hareket etmelerini sağlayıp onlara bunları benimsetmek ve olası çatışmaları önleyip var olan çatışmaları da sonlandırmaktır. Çünkü örgütsel çatışmaların olduğu bir işletmede mutlaka motivasyon düşüklüğü yaşanacak ve koordinasyon eksikliği olacaktır.

Koordinasyonsuzluğun en mühim neticesi örgütün etkinliğinin düşmesidir. Bu durum örgütün maliyetlerinin artması, gelir kaybı, istenilen hedeflere ulaşamama, plansızlıkların, gecikmelerin, iletişim kopukluklarının yaşanması, motivasyon düşüklükleri ve örgüt içi çatışmaların meydana gelmesidir.

Bu nedenle bir örgüt koordinasyon fonksiyonunda başarılı olmak istiyorsa bu fonksiyonun aşağıda belirtilen ilkelerine uyması gerekmektedir (Şimşek & Çelik, 2011);

- Departmanlar arasındaki sorumlulukta iş birliği sağlanmalı,
- Anlaşmazlıkların son bulmasında birleştirici bir yol izlenmeli,
- Örgütte sağlam ve sade bir örgüt yapısı inşa edilmeli,
- Örgütün hedef, plan ve programları birbiriyle uyumlu hale getirilmeli,
- Kurumda sağlam bir iletişim ağı kurulmalı,
- Örgüt içinde takım ruhu ve bilinci geliştirilmeli,
- Gönüllü koordinasyona özendirilmeli,
- Görevli bireylerle doğrudan görüşme sağlanmalı,
- Politikalar oluşturulup planlamalar kurulurken koordinasyon ilk başta temin edilmeli,
- Koordinasyon, devamlılığı olan bir süreç olarak görülmeli,
- Koordinasyon yapılırken bir problemin ilgili olan tüm faktörleri karşılıklı olarak birbirini etkileyebileceği unutulmamalı.

Örgütler işletme içi ve işletme dışı koordinasyonu sağlarken birtakım formal ve informal koordinasyon araçlarından yararlanırlar.

Formal koordinasyon araçlarının özelliği faaliyetten önce mantıklı ve sistemli olarak düşünülüp sonuca varılmış olmalarıdır. Yönetim evresinin ilk basamağını meydana getiren planlamanın bütün türleri ve faaliyetleri (iş akış diyagramları, karar

modelleri, algoritmalar, iş modelleri), yönetim evresinin yönetim evresinin ikinci safhası olan organizasyon faaliyetleri birer formal koordinasyon araçlarıdır.

Örgütteki birimlerin içindeki farklı evrelerin belirlenmesi, süreçlerin standartlaştırılması, birimler arası malzemelerin, mamullerin, haber akışlarının belirlenip standart hale getirilmesi ve iş görenler birimler ve kurumlar arası koordinasyon sağlanması formal koordinasyon araçlarından biri olan standardizasyonla gerçekleşecektir.

Sosyal medya, dijitalleşme, robotik, internet, intranet ve yapay zeka gibi uygulamalar da örgüt için en önemli formal olan koordinasyon araçlarıdır. Örgütün en üst kademede faaliyetlerden en aşağı kademede faaliyetlere kadar dijitalleşmeyle geliştirilen birtakım modeller, algoritmalar ve haberleşmeyi kolay hale getiren bazı uygulamalar personelden doğan olası koordinasyon eksikliğinin önüne geçmektedir.

İletişim (sözlü, yazılı, yüz yüze, teknolojiyle) ister resmi ister informal yollarla yapılıyor olsun personelin örgüt içi ve örgüt dışı arasındaki koordinasyonunu sağlamanın en mühim araçlarından birisidir.

Resmi koordinasyon araçlarından bir diğeri ise komitelerdir. Komiteler, birbirleriyle iş için ilişkisi bulunan departmandaki çalışanlardan meydana gelen devamlı ya da gerek duyuldukça oluşturulan çalışma gruplarıyla iş ilişkilerinde herhangi bir gecikme ve aksama yaşanmadan işlerin gerçekleşmesine yardım eder.

Düşük maliyetle amaçlara geç kalmadan ulaşmak için yardım eden ve örgütte belirli işler, birimler ya da örgütler arasındaki koordinasyonu sağlamaya aracılık eden özel pozisyonlar ve koordinatörlükler de resmi koordinasyon araçlarıdır.

Resmi koordinasyon araçlarından bir diğeri ise, işletme içi prosedür ve yönetmeliklerdir. Çoğunlukla işlerin nasıl yapılacağını, iş akışlarını ve iş tanımlarını tarif etmede kullanılır.

İnformal koordinasyon araçları ise daha çok personelin huyuna, sosyal ilişkilerine bağlı olup gönüllük esastır ve önceden planlanmıştır. Bunlara örnek

olarak çalışanların birbirini tanıyıp sevmeye fırsatı bulduğu sosyalleşme toplantıları, mesai dışı iş ve sosyalleşmek için yapılan gayri resmi her türlü iletişimlidir.

Bir diğer gayri resmi koordinasyon aracı ise etkili liderlik uygulamalarıdır. Etkili liderler, astlarıyla etkin bir iletişim sağlar, onları geri besler, düzgün koordine edip yönlendirir ve onların motive olmalarına destek olur. Liderin yaratmış olduğu bu iş ortamında çalışanların örgüte olan bağlılıkları artar. Bu sağlıklı iş ortamı, çalışanların kaosa ve koordinasyonsuzluğa karşı yapıcı olmalarına ve açık yüreklilikle, saygı çerçevesi içinde ve sadece işle alakalı konularda fikirlerini dile getirmelerine yardımcı olur.

2.2.5. Kontrol Fonksiyonu

Planlama, organizasyon, yöneltme ve koordinasyon fonksiyonlarından sonra kontrol fonksiyonu gelmektedir. Diğer fonksiyonlar işletmelerin amaçlarını etkin ve verimli olarak büyük öneme sahiptir fakat yeterli değildir. Planların hazırlanması, organizasyonun düzgün bir şekilde yapılması, çalışanların koordineli olarak yöneltmesi gerekmektedir. Ancak bu aşamalar düzgün şekilde ayarlanmış olsa da öngörülen amaçlara ulaşmanın garantisi olmamaktadır. Kontrol fonksiyonu ile birlikte amaca ulaşmış ulaşılmadığı kontrol edilmektedir.

Kontrol, işletmelerin hedeflerine ve amaçlarına ulaşması için çizilen yolun izlenmesini, hedefleri ve amaçları değiştiğinde izlenen yolun yeniden çizilmesini, hedef ve amaçlara ulaşamadığında sapmaların düzeltilmesidir (Boove, 2007).

Kontrol fonksiyonu özellikle planlama, çalışan gücünü, işletme varlıklarının korunması durumlarında ortaya çıkmaktadır. Amaçların neler olduğunun bilinmesi, bu amaçlara ulaşmak adına neler yapılması planlama ile doğrudan ilgilidir. Kontrol fonksiyonu ile birlikte ilk aşama olan planlamanın da arasında tekrar bağ kurulması sağlanır. Kontrol işlemi yerine getirilmezse, amaçların gerçekleşip gerçekleşmediği, gelecekte nasıl bir faaliyetlerde bulunmaları gerektiği açısından sorun çıkabilmektedir. Kontrol fonksiyonunun etkin bir şekilde yapılması astların performansının sürekli olarak izlenmesini ve geribildirim almalarını sağlamaktadır. İşletmelerin varlıklarının korunması, işletme çalışanlarının durumunun görülmesi, oluşabilecek tehlikeli durumlara karşı önlemlerin alınmasını

da sağlamaktadır. Kontrol fonksiyonu ile işletmenin tümü ele alınmaktadır. Bu sebeple de her bir farklı birim yakın ilişki içinde çalışmaktadır.

Denetim, işletme amaçlarına ne kadar ulaşıldığının tespiti, sorunlar varsa bunların tespiti ve gereken önlemlerin ne derecede alınması gerektiğini kapsamaktadır. İşletmenin denetim araçları, denetim noktaları, denetçileri, denetleme zamanları gibi konularla da ilgilenen denetim fonksiyonu, işletmenin kurumsallaşması için de önemli bir fonksiyondur. Denetimde kısaca, gerçekleşen başarı düzeyi ve istenilen başarı düzeyinin karşılaştırılması söz konusudur. Buradaki amaç da planlara olan uyumların sağlanmasıdır (Uğur, 2020).

Denetim süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

- Hedeflerin belirlenmesi sonucunda bunların nicel ve nitel anlamda değerlendirmeleri yapılır.
- Yapılan faaliyetler, standartlarla oranlanarak karşılaştırma yapılır.
- Faaliyet sonuçlarının olası sonuçları ile sapmalar tespit edilir.
- Sapma oluşan durumların nasıl düzeltileceği ile ilgili kararlar verilmelidir.

İşletmelerde kontrol sürecinin iyi bir şekilde gerçekleşmediğini gösteren bazı durumlar vardır. Bunlar şu şekildedir:

- Gelirdeki sebebi açıklanmayan düşüşler
- Müşteri şikayetlerinin artması
- Hizmet kalitesinde düşüş yaşanması
- Çalışan motivasyonunun düşüşü
- İşten ayrılmaların artması
- Boş olan tesisler
- İş akışında yaşanan tıkanmalar
- Aşırı maliyetlerin oluşması
- Üretim sürecine tekrardan dönen ürünlerin artması

Kontrol mekanizmasının etkinliğinin artması için, kuruma uygun standartlar, prosedürler, raporlar sistemi kurulması gerekmektedir. İlave olarak da iş süreçlerinin belirlenmesi, geribildirim mekanizmalarının kurulması, performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması, kritik noktaların incelenmesi de önemli olmaktadır.

Kontrol sürecinde aile dışı üyelerin de sürece katılmalarına izin verilmelidir (Ural, 2009). Denetim fonksiyonunun aile işletmelerindeki durumu Tablo 2.4.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.4.: Kurumsallaşma Düzeyleri Farklı Aile İşletmelerinde Denetim Fonksiyonu

DENETİM	Yüksek kurumsallaşma düzeyi	Düşük kurumsallaşma düzeyi
Denetim Noktaları	Hammadde ve yarı mamul alımında, üretimin kritik noktalarında, nihai çıktıda	Nihai çıktıda
Denetim Araçları	Performans gözlemler, prosedürler, kurallar ve iş akış şemaları	Standartlar, prosedürler, kurallar ve gözlemler
Denetleyen Kişiler	Firma sahibi, aile üyeleri, ilgili birim yetkilileri ve uzmanlar.	Firma sahibi ve aile üyeleri
Denetleme Zamanı	Sürekli	Belirli periyotlarda

(Alayoğlu, 2003)

2.2.6. Yönetim Fonksiyonu ile İlgili Engeller

Aile işletmelerinde karmaşık yapılar ve sorumluluklar fazladır. Profesyonel kişiler tarafından şirket yönetilmezse sorunlar daha ciddi boyutlara ulaşabilmektedir. İşletmelerde ortaklaşa kararlar almak hem iş birliğini artırır hem de işletmenin başarı durumunu olumlu etkiler. Yöneticiler arasında güven duygusunun yüksekliği, paylaşılan değerlerin anlamlılığı, ego tatminlerinin olmaması, ortak kurumsal yönetim gibi kriterler sağlanırsa güçlü bir aile işletmesi oluşabilmektedir (LeCouvie, 2016).

Yönetim ile ilgili kurumsallaşma engelleri şu şekildedir (Eser, 2019);

- Gelecek konusunda uzun vadeli planların olmaması
- Anlık harcamaların yapılması
- Anlık kararların alınması
- Konularda uyumsuz olunması
- İşe direk başlanması
- İşletmedeki hiyerarşik düzenin olmaması
- Yanlış iş dağılımının yapılması
- Aile üyelerinin sorumluluk halinde olmaması
- Kurucu kişilerin fazla bölümlerle ilgilenmesi

- İş kuranın etrafındakilere tepkili yaklaşması
- İş kuran kişilerin her şeye karışması
- İş kuran kişinin tek başına kararlar alması
- İşletmeye akrabaların da dahil olması
- Aile fertleri arasında genel müdürlük rekabetleri
- Yönetimdeki kişilerin küçük görülmesi
- Performans ölçme sistemlerinin olmaması
- Raporların sistematik olarak tutulmaması
- Disiplin sistemlerinin esnek olması

Aile işletmelerinde stratejik planlama oldukça önemlidir. Çünkü işletmelerin sadece mikro değil aynı zamanda makro değerleri de dikkate alması sebebi ile işletmenin büyümesi için önem arz etmektedir. Daha küçük olan işletmelerde taktiksel yapıların olması sebebi ile de karar alma süreçlerinin daha hızlı olması ve değişime karşı da daha kolay uyum sağlamalarına imkân tanınır (Akgemci & Sevinç, 2004).

Teknolojik ilerlemelerin de etkisi işletmelerde rekabet açısından oldukça önemlidir. Fakat yöneticiler ileriye bakma yerine geçmişle kaldıklarından dolayı bu ilerlemelerin karşısında nasıl bir strateji izlemeleri konusunda yeteri kadar bilgi sahibi olamamaktadırlar. Bunun sonucunda da işletmeler kurumsallaşma konusunda başarısız olmaktadır.

Ast üst ilişkileri aile işletmelerinin genişlemesi sürecinde doğrudan ve kişi bazlı olarak ilişki şeklindedir. İşletmelerin büyümesi ile birlikte bu ilişki durumu hiyerarşik bir yapıya dönüşmektedir. Bu örgüt iklimi küçük işletmelere olumlu yansırken, diğer büyümekte olan aile işletmelerinde çalışanların birbirleri ile oluşturacakları sinerjik etkiye bağlı olmaktadır. Bu etki eğer ortak bir vizyon oluşturmayı başarabilirse işletme o zaman başarılı bir konuma ulaşacaktır. (Akgemci & Sevinç, 2004).

2.3. Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Sorunlar

Aile işletmeleri, kendine has bir dizi zorlukla karşı karşıyadır. Bu zorlukların başında, aile içi dinamiklerin iş yönetimi üzerindeki etkisi gelir. Aile üyeleri arasındaki çatışmalar, otoriter yönetim anlayışları ve ailevi bağların profesyonel kararları etkilemesi, işin verimliliğini ve karar alma süreçlerini olumsuz yönde etkileyebilir. Aile dışı çalışanların işe alımı ve yönetimi de önemli bir sorundur; bu çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını sağlamak, onlara kariyer gelişimi ve iş güvencesi sunmak zor olabilir. Ayrıca, geleneksel iş yöntemlerine aşırı bağlılık ve yeniliklere kapalı olma, işletmenin rekabetçi kalmak ve yenilikçi fikirler geliştirmek için gereken dinamizmi kaybetmesine neden olabilir. Yatırım kararlarında yapılan hatalar ve kısa dönemli politikalar, işletmenin finansal istikrarını ve büyüme potansiyelini sınırlayabilir. Son olarak, işin gelecek nesillere aktarılmasıyla ilgili belirsizlikler ve planlamaların yetersizliği, işletmenin uzun vadeli sürdürülebilirliğini tehdit eder. Bu tür sorunların üstesinden gelmek için aile işletmelerinin, profesyonel yönetim ilkelerini benimsemesi ve modern iş yöntemlerine açık olması gerekmektedir.

Aile işletmelerinde genel karşılaşılan sorunlara aşağıda yer verilmiştir (Fishman, 2009 akt. Diken, 2020).

Aile işletmelerinde aile fertlerinin istihdamı, çeşitli zorluklarla karşılaşılmasına neden olabilir. İlk olarak, aile üyeleri arasında çıkan sorunların göz ardı edilmesi veya ertelenmesi yaygındır. Bu durum, problemlerin daha sonra daha büyük bir şekilde tekrar gündeme gelmesine yol açar. Ayrıca, aile üyelerine karşı objektif olamama durumu, işletme içindeki diğer personeller arasında çekişmelere ve genel motivasyon düşüklüğüne sebep olabilmektedir. Bir diğer önemli sorun, aile üyelerinin işletmede çalışmayı, özellikle kardeşlerin, kazanılmış bir hak olarak görmesi ve bu sebeple işletmede profesyonel davranış sergilememeleridir. Ayrıca, aile üyeleri arasında zayıf iletişim, etkili ve sağlıklı karar alma süreçlerini engelleyebilir. İşletmenin gelişimi ve inovasyonu için gerekli olan hırs ve motivasyon eksikliği de sıklıkla karşılaşılan bir problem olabilmektedir.

İşletmenin uzun vadeli geleceğini etkileyen bir diğer önemli unsur, uygun veliahtın bulunmaması veya mevcut adayların işletmenin vizyonu ve hedefleriyle uyumlu olmamasıdır. Ayrıca, kaynakların etkili kullanımında yetersizlikler ve aile üyeleri arasında adaletsiz davranma korkusu gibi durumlar da işletmenin başarısını ve istikrarını tehlikeye atabilir. Bu tür durumların önlenmesi, aile işletmelerinin sürdürülebilir başarısı için hayati öneme sahiptir. Aile işletmelerinde veliahtın yetiştirilmesi sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar, işletmenin uzun vadeli başarısını doğrudan etkileyebilir. Öncelikle, veliahta gerekli bilgi ve becerilerin aktarılmaması, onun işletmenin gelecekteki yönetimi için yetersiz kalmasına yol açabilir. Veliahtın gelişimi için somut bir planın olmaması, onun potansiyelinin tam olarak ortaya çıkmasını engeller. Stratejik planlama süreçlerine veliahtın dahil edilmemesi, onun işletmenin geleceğine yön verme yeteneğini sınırlar ve stratejik düşünme becerilerinin gelişimini kısıtlar. Veliahta hata yapma fırsatı tanımamak, onun deneyim kazanmasını ve öğrenmesini engeller. Deneyim, liderlik becerilerinin gelişimi için kritik öneme sahiptir. Bunun yanı sıra, veliahtın yetiştirilmesi sürecinde koç, mentor veya danışman gibi dış desteklerin kullanılmaması, onun farklı bakış açıları ve deneyimlerden yararlanmasını kısıtlar. Son olarak, veliahtın eğitimi ve gelişimi için gerekli yatırımların yapılmaması, onun işletme yönetiminde gerekli yetkinlik ve bilgi birikimine sahip olmasını engeller. Bu durumlar, veliahtın işletme yönetimine hazır olmamasına ve işletmenin gelecekteki başarısının riske girmesine neden olabilir.

Aile işletmelerinde, işletmenin kültürünü ve vizyonunu uyumlu hale getirme süreci, çeşitli sorunlarla karşılaşabilir. Bu sorunların başında, aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasındaki iletişim farklılıkları gelir. Aile üyeleri ile diğer personel arasında farklı beklenti ve iletişim stilleri, işletme içindeki çatışmaların ve yanlış anlaşılmanın kaynağı olabilir. İşletmeyi aşırı borçlandırarak aileyi finansal risklere maruz bırakmak da başka bir sorundur. Bu durum, işletmenin uzun vadeli sürdürülebilirliğini tehlikeye atabilir. Kardeşler arasındaki rekabet, özellikle yönetim pozisyonları söz konusu olduğunda, işletmenin iç yapısında çatışmalara yol açabilir. Ayrıca, aile işletmelerinde personel kültürüyle ilgili yaşanan sorunlar da önemlidir. Çalışanların, özellikle aile üyesi olanların, etik olmayan talep ve beklentileri

işletmenin bütünlüğünü ve itibarını riske atabilir. Aile ve işletme arasındaki iletişimin tam olarak açık olmaması, karar alma süreçlerinde belirsizliklere ve güvensizliğe sebep olabilmektedir. Ebeveynlerin çocuklarına yeterince değer vermemesi, veliahtların gelişimini ve işletme içindeki rollerini olumsuz etkileyebilir. Yazılı bir aile işletmesi anayasasının olmaması, işletme içindeki rol ve sorumlulukların net olarak tanımlanmamasına sebep olabilir, bu da işletme içi çatışma ve anlaşmazlıkları tetikleyebilir. Son olarak, sorun çözme sürecinde iş birliği kültürünün eksikliği, aile işletmelerinde etkili ve verimli karar alma süreçlerinin önünde büyük bir engel teşkil eder. Bu tür sorunlar, işletmenin hem iç hem de dış yapılanmasında uyumsuzluklara ve verimsizliklere yol açabilir, bu da işletmenin uzun vadeli başarısını tehlikeye atabilmektedir.

Aile işletmelerinde eş seçimi, bir dizi karmaşık soruna yol açabilir. Öncelikle, eşlerin işletmenin geleceği hakkında ortak bir vizyon oluşturmamaları, işletmenin yönetimi ve büyümesi için önemli bir engel teşkil eder. Eşlerin hemfikir olmaları ve mümkünse rollerini net bir şekilde tanımlamaları gerekmektedir. Eğer eşlerden her ikisi de işletmede çalışıyorsa, görev ve sorumlulukların net bir şekilde ayrılması işletmenin etkili yönetimi için zorunludur. İşletme içinde yetki ve sorumlulukların belirsizliği, karar alma süreçlerinde karmaşaya ve verimsizliğe yol açabilir. İş ve aile hayatı arasında net sınırların çizilmemesi, profesyonel kararlar üzerinde ailevi duyguların etkili olmasına neden olabilir. Aile içi sorunların iş yerine yansması, işletmenin genel atmosferini ve çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Eşlerin birbirlerine ve kendilerine yeterli zaman ayıramaması hem iş hem de kişisel ilişkiler üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir. Aile üyelerinin işletme işlerine aşırı müdahalesi, profesyonel karar alma süreçlerini baltalayabilir ve yönetim zorluklarına yol açabilir. Boşanma, sadece aileye değil, işletmeye de doğrudan etki edebilir. İşletme sahibinin yaşayacağı duygusal travma, ekonomik kayıplar ve çocukların yaşayacağı zorluklar, işletmenin istikrarını ciddi şekilde bozabilir. Son olarak, işletme içinde personelin işten çıkarılması gibi konularda eşler arasında yaşanabilecek anlaşmazlıklar, işletmenin yönetimini ve personel morali üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu tür zorlukların üstesinden gelmek için, aile

işletmelerinde eş seçiminin dikkatli bir şekilde ele alınması ve profesyonel yönetim ilkelerine göre hareket edilmesi büyük önem taşımaktadır.

2.3.1. Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışması Sorunları

2.3.1.1. Kuşak Çatışması Kavramı

Çatışma kavramı, iki veya daha fazla kişi, grup arasında belirsiz sebeplerden doğan anlaşmazlıklar olarak tanımlanabilmektedir. Çatışma, farklı statü, amaç, değer, algı farklılıklarından kaynaklı olarak gruplar veya kişiler arasındaki anlaşmazlık olarak da tanımlanmaktadır. Herhangi bir sebep olsun veya olmasın çatışmanın temelinde duygularımız, hislerimiz, iş rekabetimiz gibi duygusal faktörler de etki etmektedir (Yelkikalan, 2006).

Kuşak kavramı ile ilgili çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Genel olarak kuşak denilen kavram belirli bir zaman aralığında doğan, çevresinde oluşan ekonomik durumlardan etkilenen, sosyal gelişmelerle birlikte hareket edebilen, belirli bir sosyal topluluğa ait olan kişiler olarak tanımlanabilmektedir (Ünal, 2017).

Kuşakları davranış biçimlerini, inançlarını, sahip oldukları yargıların esas temelinde çevrelerinde oluşan sosyal, politik olaylar baz alınması sebebi ile aralarında önemli roller olmaktadır. Her kuşak sınıfının doğduğu yıl ve bu doğdukları yılda oluşan çevresel olayların farklı olması sebebi ile o kuşağın hayata bakış açısı farklılık göstermektedir (Bayhan, 2016).

Herhangi bir kuşağı anlayabilmek için bulunduğu koşulları düşünmek ve buna göre hareket etmek gerekmektedir. Çünkü her kuşağın farklı sosyal politik ortamda doğduğu düşünülürse değerlendirme yapılırken de bu durumlar göz önünde bulundurulmalıdır (Sarıoğlu, 2018).

Kuşak olarak adlandırılan bu aynı yaş, sosyal durumlara sahip olan bireyler, diğer farklı kuşaklara kıyasla farklı düşüncelere sahip olmaktadır (Keleş, 2011). Bu da kuşaklar arası farklılık olarak düşünülmektedir. Sonuç olarak da kuşaklar arasında farklı görüşler, fikir ayrılıkları, algı yönetimlerinin farklılığı gibi durumlar ortaya çıkmaktadır.

2.3.1.2. Kuşak Türleri

Farklı zaman aralığında doğan ve yetişen insanların birlikte iş görme anlayışlarının farklı olduğu bilinmektedir. Bu sebeple de kuşakların sınıflandırılması önemli olmaktadır.

Kuşakları sadece yıllar itibari ile değil aynı zamanda da kuşakların etrafında bulunan topluluk hissiyatları, düşünceleri ve deneyimleri de sınıflandırma yapılmak için kullanılmaktadır (Zemke vd.,2013).

Olaylar, örgüt kültür farklılıkları, çalışma tarzlarının farklılıklarının temelinde de kuşak farklılıkları bulunmaktadır. Her kuşağın kendi fikir düşünceleri ile birlikte yanlış ve doğrularının şekillenmesi ile birlikte temelde hem kültür farklılıkları hem de iletişim sorunları oluşmaktadır.

Herhangi bir işyerinde, yöneticilerin her kuşaktan en üst düzeyde bütünlüğü sağlayabilmesi için bu kuşakları ve tecrübe sürelerini incelemesi gerekmektedir (ERC Raporu, 2011).

Her kuşağın kendine özgü karakter özellikleri, değerleri, tutumları, zayıf ve güçlü yönleri bulunmaktadır. Bu sebeple de kuşaklar genel olarak; Geleneksel, Bebek Patlaması, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı olarak ayrılmaktadır.

Gelenekselci kuşak diğer adıyla sessiz kuşak, genellikle 1925-1945 yılları arasında doğanları ifade etmektedir. Bu zamanlarda yaşanan bazı olaylardan dolayı bu kuşak herhangi bir olayda daha tedbirli davranmaktadır. Genellikle de risk alma konusunda isteksizdirler (Lehto vd., 2008).

Günümüz işletmelerinde de sayıları azalsa da halen varlıklarını sürdüren bu kuşak, aslında bugünkü devam eden iş yaşamının da temellerini sağlam şekilde atan kuşaktır. Eşsiz bilgilerinin olması, pratik zekalarının varlığı ile birlikte işletmelerde kritik durumlarda önemli rol oynayan kişiler durumuna gelmiştir (Zemke vd., 2013).

Gelenekselci kuşak iletişim kurarken daha sade ve açık olan doğrudan posta veya yazılı iletişim kurmayı tercih ederler. Gelenekselci kuşak, dünyadaki en küçük kuşak olarak tanımlanmaktadır. Dünyada yaşanan sıkıntılar, açlık ve kıtlık, işsizlik gibi durumlardan dolayı da bu kötü yaşam koşullarına maruz kalan kuşaktır. İkinci dünya savaşı ve ekonomik buhran bu dönemde olan diğer kötü durumlardır. Bu kuşak disiplinli, istikrarlı ve pragmatik bir yapıya sahiptir (Göksel & Güneş, 2017).

Bebek patlaması kuşağı, 1946-1964 yılları arasında doğanları ifade etmektedir. Savaş sonrasında oluşan nüfus patlamasının göstergesi olan bu kuşaktaki en önemli özellik kuralcı bir yapılarının olmasıdır. İkinci dünya savaşının yaşandığı ve bittiği sıralarda yaşanan dönemler bebek patlaması kuşağı olarak adlandırılmaktadır (Bayhan, 2016).

Ekonomik refahın yavaş bir şekilde yükseldiği savaş sonrası dönemde, ülkeler siyasi, ekonomik ve politik anlamda ciddi bir şekilde yaşanan durumlar bu zamanlarda doğan kuşakların düşünce yapısını da önemli derecede etkilemiştir. Bu kuşağın sınırlarının belirlenmesinde de ayrıca ülkeler ve kültürler açısından da farklılıklar bulunmaktadır. Bebek patlaması kuşağındaki kişiler, çalışkan, idealist ve kararlarda uyumlu bir yapıya sahip kişilerdir. Uzun saat çalışma düşüncesine sahip olan bu kuşak uzun süreli istihdam anlayışıyla hareket etmektedir. Takım şeklinde çalışmayı seven bu kuşak, kendi kendilerini de motive eden ayrı bir karakteristik özelliğe de sahiptir. (ERC Raporu, 2011).

Genel anlamda bu kuşak, büyümenin, refahın ve diğer hizmetlere hasret olması sebebi ile harcama ve eğlenmeye eğilimlidir.

X kuşağı, 1965-1980 yılları arasında doğan kişilerden oluşmaktadır. X ve Bebek patlaması kuşağının çalışma ahlakları farklıdır. X kuşağı bebek patlaması kuşağında kıyasla daha katı olmayan yaklaşımlar sergilemektedir. X kuşağı daha çok farklı ve yaratıcı şekilde hareket etmektedir. X kuşağı küreselleşen dünya ile birlikte profesyonel kariyer açısından da güçlü bir etkiye maruz kalmış olan kuşaktır. Profesyonel yaşam ve kişisel yaşam arasındaki dengeyi korumaya çalışan, aile önemini bilen, işyerinde de memnuniyet ve kaliteyi başrolde benimsemişlerdir (Araujo & Oliveira, 2017).

Bu kuşağın gelecek korkusu ve kaygılarının olması sebebiyle daha çok kariyer odaklı ve çok çalışmaya sebep olmuştur (Altuntuğ, 2012). Çalışma hayatında bu kuşak yönetici olarak çalışmaya başladığında, iletişim ve bilgi açısından da ivme kazanılmıştır. Bu sebeple de kuşaklar arasında ciddi bir değişimler oluşmasına yol açmıştır. Teknolojik anlamda bilgili, hızlı terfi arzusunda bulunan X kuşağı, astı olan

Y kuşağı ile de zaman zaman anlaşmazlıklarla karşılaşmaktadır (Göksel & Güneş, 2017).

Y kuşağı, 1981-1999 yılları arasında dünyaya gelen kişileri kapsamaktadır. Teknolojinin verdiği imkanlar ve bu imkanların hayatlarına entegre edilmesi ile birlikte elektronik oyunlarla eğlendirilmiş kuşak olarak tanımlanabilmektedir. Bu kuşak, değişimin süreklilik gerektirdiğini düşünmesi sebebi ile birlikte kısa vadeli hedefler belirlemektedirler. Bu sebeple de sık bir şekilde iş değişimlerini normal olarak kabul etmektedirler. Y kuşağı oldukça yaşama düşkün ve özgürlüklerine düşkün bir kuşak olarak tanımlanmaktadır. Teknoloji ile içli dışlı olmaları sebebi ile teknoloji nesli olarak da bilinebilmektedirler (Araujo & Oliveira, 2017).

Bu kuşaktaki insanlar, eğlenceyi çalışmaya tercih eden, otorite yapıdan hoşlanmayan, saldırgan tavır sergileyenlerdir. Kolay bir şekilde tatmin olmayan bu kuşak, etik ve sosyal sorumluluk gibi alanlara ilgi göstermektedirler (Göksel & Güneş, 2017). Bu kuşak diğer önceki kuşaklara göre daha olumlu dünyada doğmuş ve çok fazla ekonomik koşullar içinde bulunmamış, yoksulluğunda olmadığı bir zamanda büyümüşlerdir. Teknolojilerin hızla geliştiği, internet cep telefonu gibi iletişim olanağının olduğu dünyada yaşamaktadırlar (Acıloğlu, 2017).

Değişik fikirli kişilerle çalışma konusunda daha esnek bir yapıya sahip olan Y kuşağı, insan unsurunu ön planda tutarak her bir farklılığı da zenginlik olarak benimsemektedir (Sarıoğlu, 2018).

2000 yılı ve sonrasında doğan kişiler Z kuşağı içinde yer almaktadır. Yüksek teknolojinin olduğu bir ortamda büyüyen bu kuşak, fiziksel ile dijital arasındaki çizgiyi ortadan kaldırmaktadır. Z kuşağı için her fiziksel unsurun dijital olarak karşılığı bulunmaktadır. Bu durumdan dolayı alışverişten okul eğitimine kadar her alanda dijitallik yayılmaktadır. Z kuşağına kişiliklerini yansıtma olanağı olanak tanıdığı zaman verimlilik sağlanmaktadır (Stillman & Stillman, 2018).

İş dünyasında teknoloji ile birlikte bu kuşağın, özgürlükçü, seçici, mobilitesi yüksek, esnekliği tercih eden, sınırsız bir kariyer yapısına sahip, hiyerarşi konusunda az bir yapının olması, iş anlamında dengeye önem veren bir kuşak olduğu söylenebilmektedir (Arar, 2016).

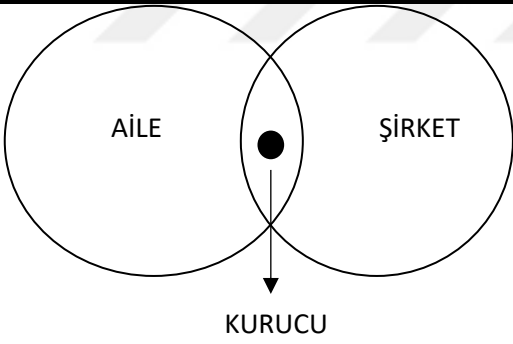
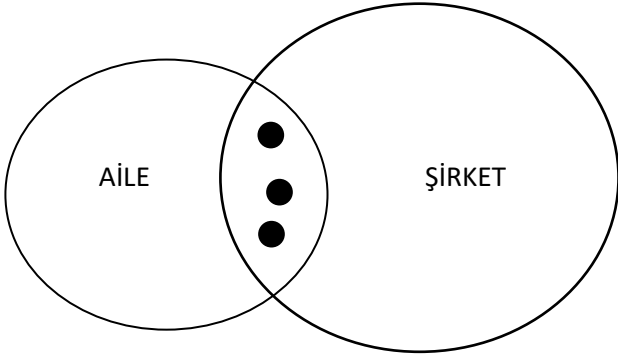
Teknolojiyi çok fazla hayatlarına uygulayan Z kuşağı tek bir konuya odaklanma konusunda sorun yaşamaktadır. Her şeyi online yapmaya çalışan bu kuşak bazı zamanlarda üşengeç olarak değerlendirilmektedir (İnce, 2018).

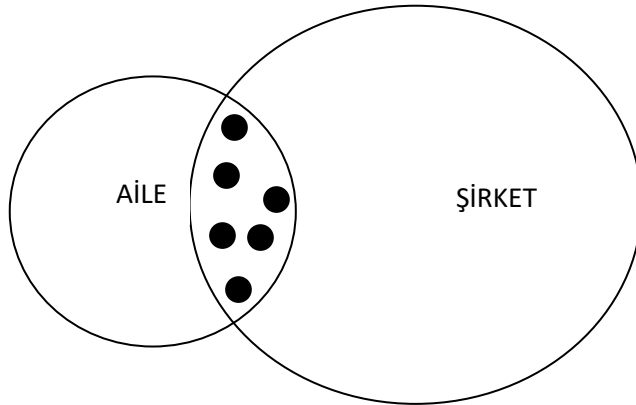
2.3.1.3. Aile İşletmelerinde Kuşak Türleri

Aile işletmelerinin de belirli bir ömür aralığı bulunmaktadır. İşletme ömrü boyunca doğar, büyür, olgunlaşır ve ölür. Aile işletmelerinde kuşaktan kuşağa aktarılan bu değişim sürecinde hem aile yapısında hem de işletme mülkiyetinde değişiklikler meydana gelmektedir. İşletmedeki kuşak değişiminden kaynaklı olarak gelişim süreci değişmektedir. Birinci kuşaktan diğer kuşaklara geçiş boyunca hem fikir ayrılıklarından hem de yaşanan çevre gibi kıstaslardan dolayı çeşitli sorunlar da çıkabilmektedir.

Aile işletmelerinin genel sınıflandırılmasına Tablo 2.5.'de yer verilmiştir.

Tablo 2.5.: Aile İşletmeleri Sınıflandırması

AİLE	HİSSEDARLAR
	1. KUŞAK KURUCU/PATRON
	2. KUŞAK KURUCU(?)/ÇOCUKLAR/EŞ



3. KUŞAK
ÇOCUKLAR/EŞ
KUZENLER/YEĞENLER
GELİN/DAMAT VS...

(Kırım, 2017)

Birinci kuşak aile işletmelerinde şirketi kuran ilk kuşağın özellikle teknik yetenek, liderlik yeteneği, girişimci ruh, karizmatik liderlik, vizyoner bakış açısı, yüksek başarı isteği gibi bazı faktörler rol oynamaktadır (Ateş, 2005).

Birinci kuşaklar çok iyi yönetici olsalar da ilk kuşak olmaları sebebi ile eğitime yönelik kişisel gelişimlerde bulunamamalarından dolayı modern anlamda yönetim anlayışından uzak kalabilmektedirler (Fındıkcı, 2017).

Birinci kuşakta rol oynayan girişimciler, özel yaşamlarını bazı zamanlarda işletmenin büyümesi için fedakâr olarak davranmaktadırlar. Çünkü işletmenin sürekli başarı içinde olması ve ayakta kalabilmesi için girişimci sürekli kendini işletmeye adanmak zorunda kalabilmektedir. İleriki zamanlarda işletme sahibi çocukları babalarının işletmeye ayırdığı vakitleri farkına vardıkları için bu işletmelerde çalışmak istemeyebilmektedirler (Karpuzoğlu, 2002).

Kurucu pozisyonundaki aile işletmesinden merkeziyetçilik önemli bir rol oynamaktadır. Bu yüzden de işletme ile ilgili tüm kararları tek başına kurucu almak istemektedir. Sonuç olarak da bu durumdan dolayı ast kısımdaki kişilerle kurucu arasında sorun yaşanabilmektedir. Diğer kişilerin fikirlerini çok da önemsemeyen kurucu üyeler aslında işletmeyi de riske atmaktadır (Günel, 2005).

Bu kuşak aile işletmelerinde, yazılı prosedürlerin çok fazla olmaması, herhangi bir sıkıntı olduğunda bunun öncesinde önlem alınması yerine geçici çözümlerin devreye girdiği bir sistem takip edilmektedir. Halbuki işletmenin formal

bir yapıya dönüşmesi için farklı fikirlerin bir araya getirilmesi, işlemlerin yazılı bir şekilde yürütülmesi önem arz etmektedir (Karpuzoğlu, 2002).

İşletmenin ileriki dönemde kurucusunun kim olacağı gibi konularda tek bir kişi söz hakkına sahip olduğunda karar verirken çok dikkatli olması gerekmektedir. Eğer kurucu halen tek bir kişinin yönetiminde işletmenin devam etmesini isterse kararı daha da titizlikle vermektedir. Eğer daha formal ve ailenin de uyum içinde olmasını isterse, o zaman da mülkiyeti eşit olarak paylaştırarak ileriki zamanda işletmenin de ikinci bir kuşak aile işletmesi olarak devam etmesine karar vermektedir (Ateş, 2005).

Aile işletmelerinde birinci kuşağın devam ettiği sürede egemenlik tek kişide olması sebebi ile bazı sorunlar da oluşabilmektedir. Bu sorunlar yeterli sermayenin elde edilmesinin gerekliliği, uygun maliyet yapısındaki belirginliklerin oluşturulması, diğer insanlar ile olan iletişimin düzgün kurulmasıdır (Kırım, 2007).

Birinci kuşak aile işletmelerinde kurucu dışındakilerde güçsüz oluşması da diğer bir sorun olarak söylenebilmektedir. Çünkü kurucu tek başına gücü elinde tuttuğu için, yetkilerin de genelini elinde barındırdığında dolayı diğer aile üyeleri ve çalışanlar kendilerini yetersiz olarak hissetmektedirler (Ateş, 2005).

İkinci kuşak aile işletmelerinde, iki ya da daha fazla kardeşin hisselerin çoğunluğuna sahip oldukları işletmelerdir (Ateş, 2005). Bu süreçte kuruluş sürecini yeniden geçiren işletme sahiplerinin büyüme sürecine de önemli katkılarının olması istediğinden dolayı diğer aile üyeleri de bu sürece katılarak adeta işletme için aile birliğinin merkezi konumlandırıldığı söylenmektedir (Arslan, 2006).

Aile işletmelerinde ikinci kuşağa geçilerek daha fazla büyüme ve gelişme dönemine de girilmiş olmaktadır. Fakat çocukların bilgi ve becerilerine bakılmaksızın aile işletmesinde her türlü çalışmak istedikleri de bir gerçektir. Böyle olması sonucunda da aile işletmesinde de ciddi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Çünkü işletmelerin istediği yetenek ile diğer aile üyelerinin çocukları arasında ciddi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Fındıkçı, 2017).

İkinci kuşak babalarının fikirlerini değerlerini devam ettirmek yerine daha modern genel anlamda değişime ayak uydurmak istemektedirler. Kendi

düşüncelerini, kendi yargılarını, değerlerini işletmeye uygulamak isteyen ikinci kuşak, işletmeye de genel anlamda yeni bir hareketlilik kazandırmaktadır (Salvato, 2004).

Aile işletmelerinde kuşak farklılıklarından dolayı bazı risk ve başarı gibi durumlarda farklılıklar da meydana gelmektedir. Örneğin, eğitim almış yeni bir kuşak daha analitik düşünürken, diğer kurucu durumundaki önceki kuşaklar sezgilerine bağlı olarak hareket edebilmektedir (Griffeth vd., 2006).

Genç kuşak girişimcilerin önceki kuşaklara göre tepki karşısında daha hızlı tahminler yapması ve daha cesaretli olmaları sebebi ile güvenli bir şekilde işletmeyi devam ettirdikleri görülmektedir. Önceki kuşakların daha geleneksel daha stabil durumlar üzerinden hareket etmesi genç kuşaklara göre daha sabit fikirli oldukları söylenmektedir. Yeni kuşaklar sürekli faaliyet alanlarını da yeni bir tarzda düşüncede hareket ettirmek istemektedirler (Kellermanns vd., 2008).

İkinci kuşak, ilk kuşağa kıyasla daha fazla rahat yaşamalarından dolayı, eğitim açısından kendilerini de daha iyi geliştirme fırsatlarının bulunması, harcama konusunda daha rahat olmaları gibi sebeplerden dolayı iki kuşak arasında görüş farklılıkları yönetim farklılıkları da olmaktadır (Fındıkçı, 2017).

İşletmede söz hakkına sahip olanlar kardeşler arası her ne kadar iyi olsa da ileriki zamanlarda kendi çocuklarının da işletmeye katılması durumunda farklı sorunlar da ortaya çıkabilmektedir. Kendi çocuklarının eğitim, bilgi, yetenek gibi durumlarına bakmaksızın terfi ve güçleri onlara vermesi sebebi ile de farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple de kardeşler arasında çeşitli olarak rekabet meydana gelmektedir. Böyle bir durum oluştuğunda aile konseyi ile sorun çözülebilmektedir (Ateş, 2005).

İşletme gittikçe büyümeye başladığında daha bilgili, kurumsal kişilerin de işletmeye girmesi gerekmektedir. Aile kendi arasında ortak bir kişiyi işletmeye kabul etmesi gerekmektedir. Böylelikle kardeşler ile aile arasında sermaye konusunda da sorunlar olması engellenmelidir. Herhangi bir sorun oluşması durumunda ise aile işletmesinin kurumsallaşma bağlamında aile konseyi veya çatışma yönetimi gibi konularda çok iyi davranması gerekmektedir (Kırım, 2007).

Bu gelişen ikinci kuşak aile işletmelerinde genel sorunlar şu şekildedir;

- Hissedarlar arasından kabul alabilecek ortak bir kontrol mekanizması kurmak
- Hissedarların rollerini belirlemek
- Sermayeyi büyütebilmek

İşletmede kardeşler arasında çalışma durumunun olup olmamasına bakılmaksızın sürekli bir ilişki bulunmaktadır. Bu şekilde devam eden iletişim genelde kardeş ortaklıklarının kötüye düşmesi ile birlikte şirketlerin de sonunu getirebilmektedir (Jaffee, 2006). Kardeş ortaklığının belirli bir aşamaya geldikten sonra işletmenin mülkiyeti ile ilgili karar vermek zorunda kalmaktadırlar. Genellikle kardeşlerden kuzen yapısına dönüşen aile işletmelerinde karmaşık bir yapının ortaya çıktığı söylenebilmektedir (Ateş, 2005).

Aile işletmelerinde belirli bir doyum noktasına ulaşıldığı zaman kurucu kişiler ve diğer kuşaklar arasında ciddi yaş farklılıkları oluşmaktadır. Bu yaş farklılıklarından dolayı hem doğulan ortamın da farklı olması sebebi ile işletme ile ilgili önemli kararlar verileceği zaman ortak karar alma mekanizması kolay olmamaktadır (Ak, 2006).

İş ve aile durumlarının daha sıkı bir araya geldiği, işlerin karmaşıklaştığı, işletmelerin büyümesi için prosedürlerin oluşmasının gerekliliğinin ortaya çıktığı işletmeler üçüncü kuşak aile işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu işletmelerde şirkete katkısı olan veya olmayanlar çok belirli iken, diğer türlü oluşan çatışmalar da açıkça görülmektedir. Çok sayıda aile üyesinin işletmeye katılması ile birlikte işler daha sıkıntılı hale gelebilmektedir. Aynı aileden olduğu halde birbirlerini rakip görenlerin sayılarının fazlalığı, yönetime seçilme konusunda sıkı bir rekabete girmeleri aile işletmelerinde kuşak çatışması durumunu etkilemektedir. Şirkete dışardan katılan profesyonel kişiler ile aile üyeleri arasında yine yönetime seçilme konusunda çeşitli sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Alayoğlu, 2003).

Üçüncü kuşakların da aile işletmelerine katılması ile birlikte, işletme ile ilgili alınacak önemli kararlarda kurucu kişilerden kuzenlere kadar fikir birliğinin oluşması ile birlikte takım anlamında başarıya ulaştıkları söylenmektedir. Birinci ve ikinci kuşak aile işletmelerine kıyasla, üçüncü kuşak aile işletmelerinde çalışan kişilerin

daha profesyonelce davranmalarının sürdürülebilirlik bakımından daha çok etki yarattığı belirtilmiştir (Ateş, 2005).

Üçüncü kuşak işletmeleri olgunluk aşamasında olduklarından dolayı kaliteli sistem kurulduğu, takım anlamında daha çok teşvikli oldukları görülmektedir. Daha çok yeniliklere açık olan bu işletmeler finansal, teknolojik anlamda da gerek duyulan herhangi bir bilgiye daha kısa sürede ulaşmalarına da olanaklar sağlamaktadır. Bu işletmeler bu dönemlerde piyasaya karşı olumlu imaj sergilemişlerse eğer, piyasada olumlu karşılıklar vermektedir. Bu şekilde olumlu imaj bırakan üçüncü kuşak aile işletmeleri de toplumsal sorumluluk anlamında örnek teşkil etmektedir (Karpuzoğlu, 2002).

Bu işletme aşamasında; aile işletmesine ait sermaye yapısının belirlenmesi, yatay veya dikey iletişimlerin oluşturulması, karmaşıklaşan yapının yönetilmesi gerekmektedir (Kırım, 2001) Ortaklık sayısının artması ile de yönetim kurulundakilerin sayılarının da artması sağlanmaktadır. Bu süreçte aile dışındaki profesyonellerin de devreye girmesi ile birlikte işletme için daha nesnel kararlar alınmasının da yolu açılmış olmaktadır (Dudaroğlu, 2006).

Üçüncü kuşak aile işletmeleri olgunluk dönemine geçmiş olmaktadır. Bu süreçte şirketler büyüme evresindedir. Burada giderek artan bir büyüme değil giderek azalan bir büyüme söz konusudur. Satış hacimlerinin artışı, karlılıklara da yol açmaktadır. İşletmelerde borçlanma kapasitelerinin artmasına karşılık borçlanma ihtiyaçları da azalışa geçmektedir (Günel & Yalçın, 2005).

2.3.1.4. Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışması ve Sorunları

Aile işletmelerinde eski kuşak ile yeni kuşaklar arasında tartışmalar kaçınılmazdır. Kuşaklar arasındaki gelecekteki diğer kuşaklara aktarımlar net bir şekilde ifade edilmez ise aile işletmeleri içinde kuşak uyumsuzlukları ve sorunlar meydana gelmektedir. Bu tür sorunlar yaşayan aile işletmelerinde sürdürülebilir bir hayat seyride imkansızlaşmaktadır.

Birinci kuşak dediğimiz yönetici pozisyonunda olan birey işletmenin daha fazla sürdürülebilir olması için gayret göstermektedir. Fakat kendinden sonra gelen diğer kuşaklar direkt olarak yönetici pozisyonda olmak istediklerinden dolayı

kuşaklar arasında farklı çatışmalar da ortaya çıkabilmektedir. İlk iki kuşak arasında çok fazla çatışma olmazsa diğer üçüncü kuşak gibi daha ileriki seviyelerde kuşaklar devreye girdiğinde işler daha karmaşık hale gelebilmektedir. Birinci kuşak ikinci kuşağın görüşlerini çok fazla dikkate almaması gibi sebeplerden dolayı da çatışmalar ortaya çıkmaktadır.

Aile işletmelerinde birden fazla kuşağın yer alması sebebi ile de farklı görüşlerin çıkması da normaldir. İkinci kuşak dediğimiz birinci kuşağa göre daha genç ve daha fazla otoriteden oluşmayan kuşak olması sebebi ile de birinci kuşakla arasında uyumsuzluklar oluşmaktadır.

Aile üyeleri arasındaki çatışmalar kuşaktan kuşağa daha fazla artmaktadır. İkinci kuşaktan üçüncü kuşağa devirde, birinci kuşaktan ikinci kuşağa göre devire kıyasla daha fazla büyük çatışmalar olmaktadır. Birinci kuşak bireyler yönetimi devredecekleri ikinci kuşağa işi tarif etmelerinin gerektiğini düşünürken, onlara yeni fırsatlar için gerekli olan bilgileri verememektedirler (Aksel vd., 2006).

Aile işletmelerinde farklı kuşak yapılarının oluşması sebebi ile ister istemez aynı görüş olduğu kadar farklı görüşler de ortaya çıkmaktadır. Genel olarak aile işletmelerinde kuşak farklılıklarında meydana gelen sorunlar şu şekildedir (Çelik vd., 2013);

- Eski kuşak daha fazla tecrübeye sahip olduğunu söylerken, yeni kuşak daha iyi eğitilmiş olduğunu söylemektedir.
- Eski kuşak çalışanlara müdahale ederek onlara yardım etmeyi amaçlarken, yeni kuşak iyi yetenekli kişileri işe alarak onlardan performans beklemeyi amaçlamaktadır.
- Eski kuşakta problemleri patronun çözmesi istenirken, yeni kuşak problemlerde kişilerin kendi sorumlu olduğunu söylemektedir.
- İş en iyi yapabilmeyi patronun kontrolünde olduğunu düşünen eski kuşağa kıyasla işin çalışanlarda olduğunu düşünen yeni kuşaktır.
- Eski kuşak bireylerin topluluğa uymasını gerektiğini düşünürken, yeni kuşak her bir bireyin kendi yeteneğini en üst seviyeye getirmesini düşünür.

- Yeni kuşaklar eski kuşağa göre görevlerde daha esnek davranılması gerektiğini düşünürler.
- Yeni kuşak eski kuşağın modern yöntemler kurmadığını eleştirirken, eski kuşaklar da yeni kuşakların karmaşık metot uyguladıklarını eleştirir.
- Eski kuşaklar değişime daha fazla direnç gösterirken, yeni kuşaklar değişimci olmayı savunmaktadır.
- Eski kuşaklar yeni kuşakların yönetimde rol alamayacaklarını düşünürler. Yeni kuşaklar da yetki verilmemesinden şikâyetçidirler.
- Eski kuşak işletmede etğin önemli olduğunu vurgularken, yeni kuşak stratejinin önemli olduğunu vurgulamaktadır.
- Eski kuşak bireylerin yeteneklerinin sınırlı olduğunu düşünürken, yeni kuşak bu düşüncenin tam tersine inanmaktadır (Lee, 1996).
- Aile işletmelerine daha sonra katılan bireylerin diğer aile üyeleri arasında kabul görmemesi durumunda rekabetler oluşmaktadır.
- İşletmeyi kuranların aileye dışardan başka bir kuşağın katılmasını da istememelerinden dolayı sorunlar çıkmaktadır.
- Üçüncü kuşaklar, kuzenler veya eltiler arasında oluşan rekabetler sonucunda aile içinde oluşan geçimsizlik şirkete de yansımaktadır.
- Aileye sonradan katılan kuzenler, yabancılar genel olarak; benimsenmeme, kıskançlık, yaşam farklılıkları, işletme pozisyonundaki ayrımcılıklar, dedikodu gibi faktörler çatışma kaynağı olabilmektedir.
- İşletmede birlikte çalışan kardeşler her ne kadar araları iyi olsa da çocuklarının büyümesi ile birlikte, kuzenler arasında pozisyon rekabeti gibi unsurların da ortaya çıkmasından dolayı hem kardeşler hem de kuzenler arasında çatışmalar olmaktadır.
- Kuzenler arasında oluşabilecek farklılıklar önceki kuşaklar arasındaki iletişimi de olumsuz yönde etkilemektedir.
- Kuzenler arasındaki genel farklılıklar; anne baba servet farklılığı, yaşam farklılıkları, eğitim durumları, işletmedeki çalışma süreleri gibi unsurlardır.
- Aile işletmesinde kuzenlere kadar olan kısmın çalışması sebebi ile üçüncü kuşakların da bu denkleme dahil olması ile aile üyelerinden bazılarının farklı

kariyer tercihlerini seçmesi ya da şirketin sürdürülmesi için gerekli olan yetkinliklere sahip olmayan aile üyelerinin istihdam edilememesi sorunları ortaya çıkarabilmektedir.

- Sadece kardeşlerin yönettiği bir aile işletmelerinde yönetici kısmında birinin olması sorun yaratmazken, diğer kuzenlerin de girdiği bir aile işletmesinde böyle bir yönetimde çatışma söz konusu olabilmektedir.
- Sadece kardeşlerin olduğu yönetimde söz sahibi olabilirken, yönetim kurulunda da olmalarında herhangi bir sorun olmazken, diğer kuzenlerinde olduğu yönetici pozisyonlarında ortak sayısından daha az kişi bulunmaktadır.
- Tek kişi ile yönetilen bir aile işletmesinde herhangi bir kuşak atlamasında normal olarak iş karmaşıklığı da artmaktadır. Her bir aile ferдинin birbiri ile olan ilişkisi aile işletmesinin yönetimi de karmaşık hale getirebilmektedir.
- Aile üyelerinin eşitliği, ikinci kuşağın hâkim olduğu aile işletmesinde daha başarılı olmaktadır. Kuzenlerin hâkim olduğu üçüncü kuşakta bu durum daha zor olmaktadır.
- Üçüncü kuşakta aile, yönetim konuları ikinci kuşağa göre daha fazla dallanmasından dolayı daha fazla belirsizlik taşımaktadır.
- Üçüncü kuşakta ortaya çıkan bir tartışma diğer kuşaklara göre daha derin hissedilmektedir (Aronoff & Ward, 2011).
- Büyüklerin sözünden çıkılmaması doğal organizasyon yapılarında olduğundan dolayı, aile işletmeleri de yeniliklere açık olmamaktadır.
- Aile işletmelerinde yetki ve sorumlulukların belli bir sınırı olmaması sebebi ile kuşak çatışması ortaya çıkmaktadır.
- Kuşakların değişmesi ile birlikte ilerleyen kuşaklarda işletmenin kendi geleceği değil, bireylerin kendi kariyerleri ön plana çıkmaktadır.
- Aile işletmelerinde hissedarlık ve yönetimdeki rollerin çakışması sebebi ile farklı çatışmalar ortaya çıkmaktadır.
- Yetki devri planlamasının yapılmamasından dolayı birinci kuşak sonrası yönetimde sorunlar ortaya çıkmaktadır.
- Birinci kuşağın harcamalarda cimri davranmasından dolayı ikinci ve üçüncü kuşağın yönetime bakış açısı zor olmaktadır (Çelik vd., 2013).

- Eski kuşaklar geleneksel yaşam anlayışına sahip olduklarından dolayı gelişmeler karşısında daha sıkı, yeni kuşakların ise gelişmelere uyum konusunda başarılı olduğu söylenmektedir. Bu sebeple de yaşlı kuşaklar ile daha genç olan kuşaklar arasında farklı kuşak çatışmaları olmaktadır (Çelik vd., 2013).
- Birinci kuşak ve diğer kuşaklar arasındaki temel farklardan birisi de işine gönülden bağlanmış olmaları arasında çıkmaktadır. Başka bir deyişle, yaşlı kuşak işe daha gönülden yatkın iken genç kuşak miras olarak bağlı olmaktadır. Birinci kuşak işletmeyi kuran, işletmenin büyümesini sağlayan ve değişime çok fazla açık olmayan taraf olmaktadır. İkinci kuşak ise eğitim almış, dil bilgisine sahip olan kişilerden oluşmaktadır. Üçüncü kuşağın da devreye girmesi ile birlikte farklı görüş açıları ve yaşam tarzlarının harmoni olmasından dolayı farklı açılarda kuşak çatışmaları ortaya çıkmaktadır (Göker & Üçok, 2006).
- Son yaşanan gelişmeler ile birlikte işletmeler daha fazla rekabet içinde girmektedirler. Bu sebeple de aile işletmeleri yeni çağın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyum sağlamalıdır. Bu uyumun da iyi bir şekilde yapılabilmesi için önceki kuşak ve devralacak kuşaklar arasındaki çatışmaların en aza indirilmesi gerekmektedir. Kuşak çatışmalarından dolayı işletmenin hem büyümesi hem de sürekliliği tehlikeye düşebilmektedir (Marshall & Brown, 2003).
- Aile işletmesinde kazanılan gelirlerin eşit dağıtılması bu çatışmaların azaltılması için çözüm olabilmektedir. Kuşaktan kuşağa devirlerde planın çok iyi hazırlanması gerekmektedir. Genç kuşağın adım adım yönetime katılmasına hazırlık yapılmalı, gerekli eğitimlerin de sunulması sağlanmalıdır (Finch, 2005). Sahibi kurumsallaşma kararını vererek, daha profesyonel yönetime geçişi sağlarsa, kuşaklar arasındaki çatışma daha az olacak ve süreklilik de bu sebeple de devam ediyor olacaktır (Ateş, 2005).
- Aile işletmelerinde kurumsallaşma ile birlikte iletişimin artması sağlanarak, çatışmaların yönetiminde de sistematik bir yol izlenmiş olacaktır. Gerekli devir ve hissedar sözleşmelerinin yapılması ve kurumsallaşmanın

benimsenmesi ile birlikte çatışmanın yönetimi de sağlanmış olacaktır (Kırım, 2007).

- Çatışmada izlenecek yollardan birisi de karşı tarafların herhangi bir problem olması durumunda karşılıklı olarak neden çözüm arayışında olmaları gerekmektedir. En baştan sorunların bu şekilde tespiti ve çözümü sayesinde daha ciddi problemlerin önüne geçilmiş olacaktır.
- Aile işletmesinde lider konumunda bulunan kişi diğer aile üye çalışanları ile sıkı bir diyalog içinde olmalıdır. Daha çok diyalog oluşturması sayesinde sorun çözümünde daha hızlı olunması sağlanmaktadır. Bütün aile üyeleri tüm toplantılara katılarak iletişim konusunda birbirlerine yardımcı olmaları gerekmektedir. Aile fertleri arasındaki oluşan sorunlara hızlıca çözümler bulmak problemin daha çok büyümesini de engellemiş olacaktır.

2.3.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunları

2.3.2.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurum, ekonomik ve sosyal anlamda faaliyet gösteren topluluk olarak düşünülmektedir. Kurumlarda asıl olan herhangi verilmiş olan bir işin düzgün biçimde net ifadelerle yapılması olarak söylenebilmektedir. Toplumsal açıdan kurum, toplumda örgütlenmiş, kabul edilen kuralların düzenli bir şekilde yerleştirilmiş olmasıdır.

Kurumsal yönetimde 19.yy sermaye şirketlerinin şirket sahipliği ile yönetimin ayrı olarak işlenmesine dayanması esas alınmıştır. Paydaşların yönetimde bulunmamasından dolayı, kontrolün yöneticilerde olması ile birlikte bu paydaşların yatırımlarının korunması amacı ile garanti verilmek istenmiştir. Bu sebeple de kurumsal yönetimdeki asıl amaç pay sahipleri olmuştur (Ulukan, 2004).

Dünyada oluşan küreselleşme ile birlikte işletmelerin de diğer işletmeler ile daha fazla rekabet haline girmesinden dolayı kendi sistemlerini de daha düzenli hale getirmeleri zorunlu hale gelmiştir. Bu sebeple de çokuluslu olsun ya da olmasın şirketlerin ortak benimseyebilecekleri kurumsal yönetim ilkeleri adı altında girişimlerde bulunması gerekli kılınmıştır. Özellikle de 1997 yılında yaşanan Asya krizinden sonra uluslararası kurumlar şirketlerin daha iyi pozisyona gelebilmeleri

için bazı ilkeler üzerinde çalışılmış ve ortak ilkeler geliştirmek için çaba göstermişlerdir (Akbulut, 2014).

Kurumsallaşma farklı konulara örneğin, politik, sosyoloji, örgütsel gibi alanlara karşılık gelebilmektedir. Kurumsallaşma çevredeki değişim ile birlikte örgütlerin de organizasyonel olarak bu değişime ayak uydurması olarak tanımlanabilmektedir. Bu değişim ile ilgili aşağıdaki üç önemli konu bulunmaktadır (Sönmez, 2017).

- Değişimin öğrenilmesi
- Çevresel faktörlere uyumun sağlanması
- Ortadaki değişime uygun standart oluşturulması

Kurumsallaşma, işletmelerin belirlemiş olduğu kural ve düzene göre stratejilerini belirleyerek ortak bir kültür yapısı oluşturmak, çalışanların iş paylaşım durumunu açıkça belirlemek, yetki ve sorumlulukların sistematik bir biçimde düzenlenmiş olduğu departmanların kendisini yönetebildiği bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Kurumsallaşmada işlerin kıdemli kişilere bırakılması gerekmektedir (Yazgan, 2010).

Kurumsallaşma, işletmelerde kişisel bağlılıklara odaklanmadan, işletmelerin hayatta kalabilmeleri için ihtiyaç duyulan tüm faaliyetlerin sistematik bir halde bulunmasıdır (Günay, 2014). Kurumsallaşma, kişilerin fikirlerinden daha çok belirli olarak yapılmış olan prosedürlere uygun hareket edildiği, işletmelerin dış çevre ile uyumlu bir yapıya dönüştürüldüğü, düzenli bir sosyal bütünlüğün oluşturulduğu, kurumsal bir kimliğin yaratıldığı, işletmenin sürdürülebilirliğinin koruma altına alındığı sistem olarak düşünülmektedir (Çakıcı & Özer, 2008). Kurumsallaşma, toplumsal bütünlüğün oluşturulduğu, kişilerin oluşturdukları rollerin temelinde bulunan inançların, normların bulunduğu sistem bütünlüğüdür (Saritaş, Gürsoy, & Sarı, 2016). Kurumsallaşma, işletmenin sistemli bir hale dönüştüğü, uzun dönemde şirketlerin karlı ve uzun süreli başarılı olmalarının sağlanması, adil ve sorumlu davranılmasının gerekliliğini, işletmedeki bütün kişilerin haklarının korunmasının sağlanmasını amaçlamaktadır (Pazarcık: 2004). Kurumsallaşma, sistemli ve bu sistemin de roller ve görevlerin belirlenmiş olmasının gerektiğini, sistemin kendi bütünlüğünün kendi içinde işleminin sağlandığını, karşılıklı etkileşimin kurulması

gerektiği gösteren bir sistemdir. Kurumsal yönetim, bir kurumdaki kontrol ve yönetim sistemlerindeki görünürlüğün şeffaf ve adil bir şekilde olmasını savunmaktadır. Kurumsal yönetim şirket yönetimindeki yöneticilerin doğru kararlar alabilmesini sağlayan, şirket yönetimin doğru şekilde ilerlemesinin sağlanmasının gerekliliğini koruyan, şirketin keyfi durumlardan kaçarak daha çok hukuki yönlerden oluşmasının sağlanmasını içeren bir sistemdir. Kurumsallaşma ile birlikte işletmeler gelişim göstermektedir. İşletmeler kurumsallaşma sayesinde daha düzenli bir hale gelmektedirler. Çünkü nitelikli iş gücünün yaygınlaşması, profesyonelce yönetim, kaliteli ve yerinde üretim gibi unsurların gelişimini desteklemektedir. Küçük ölçekli işletmelerde özellikle sürekliliğin sağlanmasında kurumsallaşmanın önemi büyüktür (Baraz, 2006).

Kurumsallaşmanın işletmeler için önemi şu şekildedir;

- Çalışanların bağlılığını güçlendirir.
- Uzun vadede verimliliğin artmasını sağlar.
- Var olan başarının devamlılığını sağlar.
- İşletmenin yaşam süresi artar.
- İşletmelerde farklı çalışma alternatifleri sunar.
- Kurumsallaşma işletmeyi kendi içinde farklı alanlara ayırarak ayrı ayrı yönetilmesini sağlar.
- Profesyonel kişilerin istihdamının artmasını sağlar.
- Doğru hiyerarşi oluşmasını sağlar.
- İşletme içerisindeki iletişimin kuvvetli olmasını sağlar (Yıldız, 2010).
- Kurumsallaşma ile birlikte işletmeler sosyal sorumluluklarını daha iyi hale getirebilir.
- Uluslararası pazarlara ulaşma imkanları artar.
- Toplumda da fayda açısından katkıları daha çok olur.
- Geleceğe yönelik planlar daha istikrarlı yapılır.
- Örgüt kültürünün yaygınlaşması sayesinde çalışanlar arasında bağlılık artar.
- Halka açılmak isteyen işletmeler kurumsallaşma sayesinde daha kolay açılırlar.

- İşletmelerin daha dengeli karar almasını sağlayan kurumsallaşma, ulusal ekonomi açısından da pozitif katkı sağlamaktadır.
- Ürün yenileme ve iyileştirme konusunda katkı sağlar (Kaptanoğlu, 2011).

İşletmeler kurumsal hale dönüştüklerinde hem kendileri için hem de ülke ekonomisi için önemli katkılar oluşturmuş olmaktadır. Herhangi bir değişim olduğunda daha kolay ayak uydurabilen bu işletmeler, inovatif anlamda da daha iyi hale gelirler.

2.3.2.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim ilkeleri genel anlamda ülkeler bazında yasal düzenlemelerden dolayı farklılık gösterse de temel olarak eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik olarak dört kısma ayrılmaktadır (TKYD, 2023).



Şekil 2.1.: Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD'nin 2004 yılında güncellediği kurumsal yönetim ilkelerinde azınlık veya yabancı fark etmeksizin eşit davranışlar gösterilmesi gerektiği ile ilgili çerçeve yayınlanmıştır. Bütün şirkette bulunan hisse sahipleri kendi haklarını herhangi bir ihlal durumunda koruma altına almış olmaktadır. İşletmede kişilerin çıkar üzerine ticaret yapmalarına da izin verilmemektedir. Yönetim kurulundaki bulunan kişiler ve yöneticilerin herhangi bir maddi çıkar olması durumunda her şeyi açıklamaları gerekmektedir. Bu madde ile hissedarların mülkiyet sahibi olarak tanımlanması sağlanmıştır. Kritik durumlarda hissedarların da onaya katılmasına izin verilmiştir.

- Şeffaflık

OECD kurumsal yönetim ilkeleri açısından, şirketin mali durumunun ve performansının yani kısaca şirket ile ilgili maddi konularda doğru ve yerinde açıklamalar yapılması gerektiği vurgulanmıştır.

Verilen bu bilgilerin de geçerli muhasebe standartlarına uyması gerekmektedir. Şirket ile ilgili yıllık verilerin düzgün verilmesi için bu verilerin bağımsız denetçi gibi yetkili kişiler tarafından incelenmesi ve açıklanması gerekmektedir.

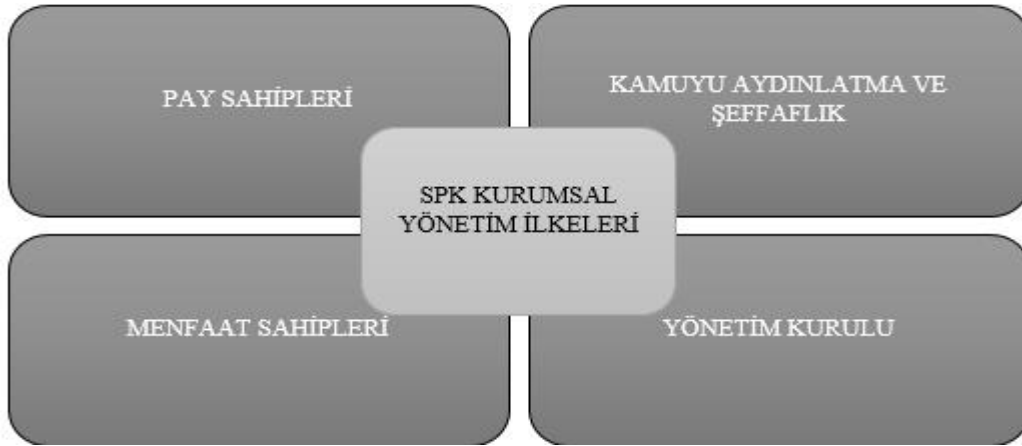
Bilgiyi aktarma kanalları da eşit şekilde ve doğru şekilde bu işlemleri gerçekleştirmelidir. Şeffaflık ilkesindeki asıl amaç bilgilerin doğru ve anlaşılır bir şekilde ortaya konulmasıdır. Şeffaflık sayesinde mali krizlere vs. düşme ihtimalinin de azalmış olması sağlanmaktadır. Bu ilke doğrultusunda işletme içinde de iletişimin doğru ve şeffaf bir şekilde yapılması gerekmektedir (Alp & Kılıç, 2014).

- Hesap verebilirlik

Kurumsal yönetim ilkelerinden birisi de hesap verebilirliktir. Bu ilke doğrultusunda karar verilen faaliyetler sonucunda ortaya çıkacak olan sorun vb. gibi durumlarda sorumlu olunması gerekmektedir. Bu ilke ile hissedarlar başta olmak üzere diğer menfaat sahiplerinin şirket yönetimindeki kararların sorgulanması sağlanmaktadır. Hesap veren kişiler bağlı oldukları denetim standartlarına ve mevcut düzenlemelere göre uygun hareket etmekle yükümlü olmaktadır (Alp & Kılıç, 2014).

- Sorumluluk

Sorumluluk ilkesi, hissedarların değerlerini korurken, toplumsal değerleri de yansıtan kanunlara uygun faaliyet gösterilmesini de ifade etmektedir. Şirketlerin yasal düzenlemelere ve toplum değerlerine göre uyum sağlayacak şekilde faaliyet göstermesi sorumluluk ilkesi kapsamındadır. Sadece yasal düzenlemeler değil toplumun değerlerini de göz önünde barındıran bu ilkeye bu sebeple kurumsal sosyal sorumluluk ilkesi de denmektedir (Alp & Kılıç, 2014). SPK tarafından OECD ve diğer düzenlemelerden hazırlanarak kurumsal yönetim ilkeleri hazırlanmıştır. 2011 yılında yapılan düzenleme ile tekrardan bazı ilkelere zorunluluk ortaya çıkmıştır.



Şekil 2.2. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri

- Pay sahipleri

Bu bölüm pay sahipleri ile ilgili eşit işlemlerin olması gerektiğinin düzenlendiği kısımdır. Bu bölümde pay sahipleri ile ilgili genel kuruluma katılımdan kâr payı almaya kadar birçok konuda bilgi sağlanmaktadır. Paydaşların haklarının korunmasını temel alan bu ilke kısmında da bilgilerin de sağlıklı bir şekilde kayıt edilmesi amaçlanmaktadır.

Pay sahipleri ile ilgili ilkeler şu şekilde ayrılmaktadır (SPK,2023);

- Pay sahibi haklarının kullanımının kolaylaştırılması
- Bilgi alma ve inceleme hakkı
- Genel kurula katılım hakkı
- Oy hakkı
- Azınlık hakları
- Kâr payı hakkı
- Payların devri hakkı

- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık

Kamuyu aydınlatma ilkesi çerçevesinde pay sahiplerine karşı doğru düzgün bilgilerin sunulmasını ve bu kurallar doğrultusunda kamuyu aydınlatmaya yönelik işlemlerdir. Muhasebe standartlarındaki işlevsellik ön planda tutularak mali tablolar ve raporlama konusunda verilecek bilgiler standarda bağlanmıştır. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi kendi içinde şu şekilde ayrılmaktadır (SPK, 2023);

- Kurumsal internet sitesi
- Faaliyet raporu

- Menfaat sahipleri

Menfaat sahipleri ile ilgili kendi aralarındaki ilişkilerin düzeltilmesini sağlayan ilkeleri içermektedir. İşletmedeki menfaat sahipleri, işletmedeki çalışanlar, müşteriler, sendikalar, sivil toplum kuruluşları, potansiyel tasarruf sahipleri de bu ilke doğrultusunda faaliyet gösterebilmektedir. Menfaat sahipleri ilkesi doğrultusunda ayırım şu şekildedir (SPK, 2023);

- Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası
- Menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi,
- Şirket insan kaynakları politikası
- Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler
- Etik kurallar ve sosyal sorumluluk
- Yönetim kurulu

Bu ilke doğrultusunda yönetim kurulu ile ilgili genel sorumluluklardan faaliyet oluşmasına kadar birçok konu kapsam altında tutulmaktadır. Yönetim kurulunda her türlü çıkar çatışmasından uzak durmak, karar alma ve yürütme konusunda bağımsız olarak hareket etmesi önem taşımaktadır. Yönetim kurulunun yetenekli ve becerikli olması şirketin de vizyonu için hem de şirket hedefine ulaşması için önem taşımaktadır. Genel olarak bu ilke altındaki başlıklar şu şekildedir (SPK, 2023);

- Yönetim kurulunun işlevi
- Yönetim kurulunun faaliyet esasları
- Yönetim kurulunun yapısı
- Yönetim kurulu toplantılarının şekli
- Yönetim kurulunda oluşturulan komiteler
- Yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere sağlanan mali haklar

2.3.2.3. Kurumsallaşmanın Fayda ve Sakıncaları

Kurumsallaşma temelinde işlerin daha düzenli ve sistematik bir şekilde işlenmesini sağlamaktadır. Çünkü bu iş ve süreçler belirli kurallar doğrultusunda hazırlanan modellere dayanmaktadır. Bu modellerdeki temel ilkeler doğrultusunda hizmet alanlarının ve çalışma koşullarının belirlenmesi sayesinde firmalar daha iyi bir şekilde hareket edebilmektedir (Yazıcıoğlu, 2008).

Bir işletmenin kurumsallaşmaya geçmesi ile birlikte sonuçları da faydalı olacaktır. İş hacimlerindeki ve çalışan sayılarındaki artışlardan dolayı işletmelerin bunları daha düzenli bir hale getirebilmeleri kurumsallaşma ile mümkün olmaktadır (Yazıcıoğlu, 2008).

İşletmeler ister profesyonel ister kurucu olsun, işletmelerin devamlılıklarında, karlılık artmasında, hizmet üretiminde kalitenin sağlanmasında kurumsallaşmanın rolü büyük olmaktadır. Kurumsallaşma yönetimi denetleyen, işlemleri kolaylaştıran, eşit değerlendirmeler sağlayan, yetersiz kişilerin sistemde yer almaması gerektiğini ifade eden bir süreçtir.

İşletmelerin daha disiplinli olunmasını sağlayan, piyasanın şekillenmesini sağlayan, sonuç odaklı hedefler üretmeyi sağlayan, bahanelere yer vermeyen sistematik bir süreç olarak işlem görmektedir.

Kurumsallaşmanın temel faydaları şu şekilde özetlenebilir (Fındıkçı, 2017);

- Kurumsallaşma düzgün hazırlandığı sürece işletme istediği başarıya sahip olabilir.
- Kurumsallaşma sayesinde işletme sahibi ile olan ilişkiye önem vermeden çalışanları yaptıkları iş ile değerlendirmeyi sağlar.
- Sağlıklı ve eşit bir ücret politikası sağlar.
- Uzun dönemden sonra daha düzgün tahminler yapılmasını sağlar.
- Profesyonellerin kısmen karar alma mekanizmasında yer almasının sağlanması ile daha objektif bir değerlendirme sağlanabilmektedir.
- Denetimin daha hatasız işlenmesini sağlar.
- Finansal araçların işletmeleri daha doğru değerlendirmesini sağlar.
- İşletme içindeki aile bireylerinin de diğer hissedarların da haklarının yazılı hale gelmesi sağlanır.
- Rekabet eden işletmelerin başarıları artmaktadır.
- Çalışanların daha iyi fikir üretmesi, geleceğe yönelik daha iyi kararlar alınması sağlanmaktadır.
- Yenilenen dünya içinde işletmenin de kendisini sürekli yenilemesi sağlanmaktadır.
- Risk alma konusunda daha doğru yaklaşımlar sunmaktadır.

- İşletme kuşaklar arası geçişte daha sağlıklı ve sorunsuz olmasını sağlar.

Kurumsallaşmanın temel sakıncaları şu şekilde özetlenebilir (Fındıkçı, 2017);

- Her işletme veya kurumda kurumsallaşma eşit zamanlarda gelişmeyebilir.
- Maliyetler açısından fazlalık oluşturabilir.
- İş kuran girişimciler için danışmanlık hizmeti gibi konularda zorluk çıkartabilir.
- Aile işletmelerinde özellikle duygusal bağlardan dolayı bu kurumsallaşma süreci daha zor hale gelebilmektedir.
- Motivasyon ve verim açısından düşüş oluşturabilir.
- İşletme sürekliliğinin azaltmasını sağlar.
- Aile içindeki sorunların işe yansımalarının önüne geçilemeyebilir.
- Kurumsallaşma işletmenin vizyonu açısından zorluk çıkartabilir.
- İşletmenin likiditesinin doğru kontrol edilememesinden dolayı yanlış yatırımlar söz konusu olabilmektedir.

Kurumsallaşma sürecinin sadece aile işletmeleri özelinde olması aslında yanıltıcı olabilir. İşletmeyle ilişkisi olan, işletmede aktif olarak bulunan, işletmenin kurumsallaşması için belirli amaçlar dâhilinde destekleyici rol olan ve çalışmaların da bu yönde yönlendirilmesi hususunu içeren adımlar kurumsallaşma için önemlidir. Eğer herhangi bir küçük sıkıntı dahi olsa işletme kurumsallaşmada sıkıntı çekebilmektedir. Bunun sonucunda da finansal ve yönetsel anlamda ekstra sıkıntılar da olabilmektedir.

Kurumsallaşmayı düşünen firmalar öncelikle kişilere güvenmeyi öğrenmeli, işletmenin ilerlemesinin ve başarılı olunmasını düşünmeli, yenilikçi fikirleri de kabul etmeleri gerekmektedir. Günümüzde hızlı düşünmenin ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkarılması büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple de kuruluşlar tek başına hareket etmeden kurumsallaşmayı hızlı bir şekilde benimsemeleri gerekmektedir.

2.3.2.4. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Genel olarak literatürde kurumsallaşma yaklaşımları ikiye ayrılmaktadır (Kürkçü, 2014).

- Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı
- Kurumsallaşma analizi yaklaşımı
- Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında işletme içindeki yasakların ve kuralların kurumsallaşma bağlamındaki düzeyini belirlemeyi savunmaktadır. İşletmeyi kurumsal hale getiren en önemli olan unsurların alışkanlıklar ve kurallar olduğunu rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı açıklamaktadır. İşletmelerin çevre unsurlar ile olan ilişkileri çok da hesaba katmayan bu yaklaşım temelde eski kurumsallaşma olarak da bilinmektedir (Bilgin, 2007).
- Birimler arasındaki iletişimin de yok sayıldığı bu rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında yapıların oluşması için kuralların ve sürecin önemli olduğu varsayılmaktadır. Koordine eksikliğinden dolayı işletmelerde sağlıklı iletişimin oluştuğu çok da söylenememektedir. Çünkü koordineli hareket eden örgütler hedeflerine ulaşma açısından daha sağlıklı bir yol izlemektedir. Koordinenin olmadığı yerde denetim ve iletişim açısından da sorunlar ortaya çıkmaktadır. İşletme içindeki teknolojilerin de yeteri kadar verimli kullanılamaması koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan diğer bir sorundur (Kürkçü, 2014).
- Koordinasyon fonksiyonunun örgütler tarafından ihmal edilmesi sonucunda sadece planlar üzerinden devam eden kurumsal firmalar kural ve prosedürler üzerinden faaliyetlerine devam etmektedir. Bu fonksiyonun ihmal edilmesinden dolayı kurumların yapısal öğeleri arasındaki örgüt faaliyetlerinin azalmasına sebep olmaktadır. Bu azalan hareketlerle beraber alınan önemli kararların ve kuralların ihlalleri de söz konusu olabilmektedir (Meyer & Roman, 1977).
- Bu yaklaşımdaki diğer sorunlardan birisi de gelecekte oluşabilecek bir sorun için tespitlerin önemsiz kalması ile ilgilidir. Ortaya çıkan herhangi bir sorunda modern yöntemler haricinde daha rasgele geçici çözümler üretmesi sebebi ile rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı zayıf olarak karşılanmaktadır. Örgütlerin sosyal boyutu haricinde bürokratik boyutuyla daha çok rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ilgilenmektedir. İnsan unsurlarını ve duygusal

bağları da asıl sebep olarak görmek yerine veri olarak gördüğü için çok fazla tercih edilmemektedir (Kürkçü, 2014).

Kurumsallaşma analizi yaklaşımında rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında eksik kalan konular üzerinde durularak yeni yaklaşımlar ortaya çıkarılmıştır. Bu yaklaşımla birlikte hem içsel hem de dışsal faktörlerin önemine vurgu yapılmıştır. Dışsal faktörlerin de ele alınması ile birlikte devamlılık ve belirsizliklerin azalması, organizasyon yapılarında da yaratıcılıkların artırılması ile birlikte önem kazanmıştır. Bu önemli unsurların kurumsallaşma yaklaşımı sayesinde uygulanabilir hale gelmesi sağlanmaktadır (Selznick, 1996).

Resmi olmayan organizasyon yapıları da rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının aksine kurumsallaşma analizi yaklaşımında ele alınmaktadır. Bu sebeple de örgüt çevresindeki yer alan dış etkenler, sivil toplum kuruluşları ve belediyeler gibi yapıların da iletişimi canlı tutarak organizasyon gibi hareket edilmesi sağlanmaktadır. Bu canlı iletişim sayesinde geri bildirimler vasıtasıyla da çevredeki durumların da habercisi olmaları sebebiyle karar alırken daha emin ve doğru kararlar alabilmeleri sağlanmış olmaktadır. Doğru alınan kararlar sayesinde de rekabetçi bir ortamda rakiplerine karşı daha iyi bir seviyeye gelmeleri sağlanmaktadır.

Örgütlerin sosyal bir yapı olduğunu vurgulayan kurumsal analizeciler, kurum kültürüne de önem vermektedirler. Bu yüzden çalışan kişilerin eğitimi, inançları, işletme teknoloji durumu, makine teçhizatların durumu gibi konular da önem arz etmektedir. Kurum içindeki kültür son derece önemli olmaktadır. Kurum kültürünün oluşması ile birlikte bireyler arasındaki ilişkiler de sağlıklı bir şekilde devam etmektedir. Kurum kültürü organizasyonlarda vazgeçilmez bir manevi unsur olarak düşünülmektedir (Vural & Gürsan, 2009).

Kurumsallaşma analizi yaklaşımında rasyonel yaklaşımın tersinde deneysel çalışmalar daha ön plana çıkmaktadır. Rasyonel ve kurumsallaşma yaklaşımının birleşimi Holm tarafından gerçekleştirilmiştir. Holm, iki düzeyde bir birleşimden bahsetmektedir. Birincisinde kurumsal düzenlemelerin ön planda olması, ikinci düzeyde ise sistemlerin üzerinde durulması gerektiği belirtilmiştir. (Holm, 1995). Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ile kurumsallaşma analizi arasındaki temel farklar Tablo 2.6.'da verilmiştir.

Tablo 2.6.: Rasyonel Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı Arasındaki Farklar

Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı			Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Çevre ile Etkileşim			Çevre koşulları dikkate alınır.
Amaçların Odak Noktası			Birey-örgüt-amaç bütünleşmesi
Dikkate Alınan	Zaman		Gelecek
Dilimi			
Dikkate Alınan		Formel organizasyon	Resmi olmayan organizasyon
Organizasyon Yapısı			
Problemlerin Yöntemleri	Çözülme	Geçici	Kalıcı
Yapısal Unsurların Ortak Noktası		Kurallar ve alışkanlıklar	İlişkiler ve kişiler
Yönetim Bilimi			
			Teorik
			DeneySEL

(Karpuzoğlu, 2000)

Kurumsallaşma yaklaşımları Tablo 2.7.'de olduğu gibi kronolojik olarak da çeşitli şekilde kendi içlerinde sınıflandırılmıştır.

Tablo 2.7.: Kurumsallaşma Yaklaşımının Kronolojik Dizilimi

Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	Örgütsel Amaç
1957	Selznick	Adaptasyon aracı	Değerler oluşturarak	Denge
1977	Zucker	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle birlikte ortak uygun ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktararak	Uygunluk meşruyet
1977	Meyer ve rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	Meşruyet, kaynakları artırma, yaşamını sürdürme
1983	diMaggio ve powell	Adaptasyon aracı	Başarılı örgütleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland ve alford	Bilinçsel ve normatif baskıları etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

(Apaydın, 2009)

- Selznick'e göre kurumsallaşma ile birlikte örgütün çevreye uyum sağlanması gerekmektedir. İşletmeler belirli hedeflere ulaşmak için kurumsallaşmayı bir teknik araç olarak görmektedirler (Apaydın, 2009).
- Zucker'e göre kurumsallaşma, işletmeler için nelerin doğru olup olmadığı konusunda ortak fikir geliştirme olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple de işletmeler herhangi bir olay karşısında ortak bir zemin hazırlamış olacaklardır (Apaydın, 2009).

- Meyer ve roman ise kurumsallaşmayı işletmelerin varlık sebeplerini açıklamak için kullanmışlardır. Kurumsallaşmanın inanç sistemine olan vurgusu da yapılmış olmaktadır. Bu düşünce yapısında sadece rasyonel düşünme değil aynı zamanda da örgüt içerisindeki bir değer olarak düşünülmesini sağlamaktadır (Scott, 1987).
- Powell ve Dimaggio rasyonelliği eleştirerek kurumsallaşma yaklaşımını savunmuşlardır. Kurumlar için meşruiyetin çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. İşletmelerin belirsizlik durumlarını azaltmak ve başarılarını artırmak amacıyla meşruiyet olması önemli olmuştur (Selznick, 1996).
- Friedland ve Alforda göre herhangi iki farklı kurumun inanış ve davranışlar bağlamında aynı olmayacağı belirtilmektedir. Çünkü kendi çıkarlarını düşünen kurumlar herhangi bir fikir birliği olmaması durumunda kendi düşüncelerine göre hareket etmek istemektedirler. Kurumlar bir ilişki ağı olarak düşünülerek bu kurumsal alana eklemeler de yaparak kurumsal modellemede etkili rol oynamaktadırlar (Scott, 1987).

2.3.2.5. Kurumsallaşma Süreci

İşletmelerde girişimci olmaksızın işletmelerin kendi içinde daha karlı ve düzenli şekilde yapılması, işletmelerdeki varlık durumunun sürdürülebilmesi, bu sürecin de profesyonellere aktarılması için yapılan dinamik süreç kurumsallaşma süreci olarak tanımlanmaktadır (Fındıkçı, 2017).

Kurumsallaşma süreçlerinde resmi bir yapının oluşturulması, resmi olmayan değerlerin ortaya çıkarılması, nesnel prosedürlerin düzenlenmesi, ideolojilerin belirlenmesi gibi konularda öne çıkarılmasının genel adı olarak söylenmektedir (Ünsalan & Şimşeker, 2009). Kurumsallaşma süreci dinamik bir şekilde işlemektedir. Bu sebeple de değişen çevre koşullarına ayak uydurma, hedeflerin ve nitelikli iş görenlerin doğru bir şekilde düzenlenmesi, bu kurumsallaşma sürecine hızlıca adapte edilmesi önem arz etmektedir. Örgütsel kurumsallaşma süreci Şekil 2.3.'de gösterilmiştir.



Şekil 2.3.: Örgütsel Kurumsallaşma Süreci

- 1.Adım: Tüzel kişilik kazanma

Tüzükler, yönetmelikler gibi yasal anlamda iletişim ve gelişim sağlamayı geliştiren, resmi olmayan ilişkileri ve uygulamaları da yasal hale dönüştürmesiyle, kurumsallaşmalarını sağlamaktadır. Ülkede bulunan hukuki süreçler zorlayıcı prosedürler olarak algılandığı için büyük oranı da etkilemektedir. Örgütler yasal değişiklikleri kurumsallaşmak için kabul etmek zorundadırlar. Her ülkenin kendi yasal düzenlemelerinin olmasından dolayı örgütler bu yasalara uymak zorundadırlar. Kısaca kurumsallaşma, yasal koşullara uyulması gerektiğini göstermektedir. Hukuki altyapının tamamlanması ile birlikte yasal değişikliklerin de sürekli takip edilerek yasalara uyması gerekmektedir.

- 2.Adım: Varlığın sürekli kılınması

İşletmelerin en temel amaçları; uzun dönemde kar elde etmek, topluma hizmet etmek ve varlığını sürdürerek büyüme. Eğer işletme varlığını sürdüremezse diğer kar elde etme ve hizmet etme unsurları da gerçekleşmemiş olmaktadır. Bir işletme çünkü sürdürülemez olursa diğer iki amacı da yapma gibi bir şansı kalmayacaktır.

Küreselleşme ile birlikte değişen yönetim anlayışlarına ayak uydurmak isteyen işletmelerde yaşamlarını sürdürmek için bunu yapmaları gerekmektedir. Kısaca işletmeler yaşamlarını devam ettirebilmek için dinamik bir yapıya dönüşmeleri gerekmektedir.

İşletmeler varlıklarının sürdürülebilirliklerini sağlamak amacıyla bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şu şekildedir (Küçük, 2021);

- Müşteri memnuniyetinin sağlanması
- Öğrenebilme yeteneğinin yaratılması
- Örgütsel bir kimliğin kazanılması
- Vizyon sahibi olunması
- 3.Adım: Bireysel ve örgütsel amaç uyumu

Birey örgüt ilişkisinin iyi olduğu kurumlar kurumsallaşma açısından daha iyi kabul edilmektedir. Yöneticiler kurum içinde uyumun oluşması ile uyumludur. Yöneticiler işgörenlerin de fikirlerini alarak bu uyuma daha hızlı katkıda bulunabilmektedir (Küçük, 2021). Örgütler kendilerine uygun bir yaşam düzeni kurmakla sorumludurlar. Bireysel ve örgüt arasındaki uyum sonucunda da süreklilik elde edilmektedir. Örgütler belirli hedeflere ulaşabilmek istedikleri için bireylerle uyum göstererek işbirliği sağlamaları gerekmektedir. Böylelikle uyum sağlandığı sürece örgütsel sürekliliğin de önü açılmış olmaktadır (Ural, 2009).

Örgüt için insanlar en önemli unsurdur. Modern yönetim anlayışında insanlar beklentileri olan kişiler olarak kabul edilerek, onları da yaşayan bir organizma olarak görmektedir. Bu sebeple de kurumsallaşma sürecinde işgörenler oldukça önemli rol taşımaktadır. Sonuç olarak işgörenler ile örgütlerin uyum içinde olması kurumsallaşma sürecinde oldukça önemli olarak karşımıza çıkmaktadır.

- 4.Adım: Kurumsal Kimlik Kazanma

Normal bir şirket yapısı ile kurum olamayacağı için bireyler ve gruplar arasında da uyumlu bir etkileşim olması son derece önemli olmaktadır. Şirketler genç yaşlı durumuna göre mevcut durumlarını iyileştirerek yeni düzenlemeler sağlayarak kimliklerini yeniden kazanabilmektedirler (Ünsalan & Şimşeker, 2009). Kurum kimliği, bir kurumun kim olduğunu, nasıl oluştuğunu, neler yaptığını gösteren aynı zamanda da ürün ve hizmetlerin, iç ve dış çevresi ile iletişimin nasıl olduğunu gösteren bir yapı oluşturmaktadır (Erdoğan, 2007).

İşletmelerin kurumsallaşmada dikkat etmeleri gereken bazı hususlar şu şekildedir (Özcan, 2015);

- Sosyal yaşamlarını ve hukuki süreçleri iyi takip edebilmek
- Uzun ömürlü olmayı hedef belirlemek
- İşletmenin sürdürülebilirliğini korumak için işletme içi uyumu sağlayabilmek
- Ayırt edici şekilde kurumsal kimlik kazandırabilmek

Aile işletmelerinin kurumsallaşması varlıklarını sürdürebilmeleri açısından oldukça önemli olduğundan dolayı rekabet etmelerinin de daha iyi sağlanması amacıyla oldukça önemlidir. Kurumsallaşan aile işletmeleri sürdürülebilirlik açısından, gelecek kuşaklara aktarım açısından da fayda sağlamaktadır.

Kurumsal yapılar sadece profesyonel kişiler tarafından değil kurum içindeki ilişkilerle de oluşabilen, gerektiğinde yenilenmesi gereken emek isteyen bir süreçtir. Aile işletmelerinde aileden olmayan kişiler haricindeki yöneticilerle kurumsallaşma çok da mümkün olmamaktadır. Kurumsallaşmayı isteyen işletmeler doğru zamanda bunun için doğru kararlar almaları gerekmektedir.

Kurumsallaşmada etkili olan bazı faktörler şu şekildedir (Kömeçoğlu, 2009);

- Çevreyle uyum: İşletmeler hayatlarını garanti altına almak için oluşturdukları çevre ile uyumlu bir şekilde ilişkilerini yürütmeleri gerekmektedir. Çevre ile sıkıntısı olan özellikle aile işletmeleri devamlılıkları konusunda da sıkıntılar çekebilmektedir.
- Örgüt kültürü: Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırabilmek amacıyla, işlerinin anlamlı olduğunun söylenmesi, yaptıkları işlerde onları takdir ettiklerini söylemek, çalışanların araştıran, düşünen bireyler olarak görmelerini sağlamak işletme içi örgüt kültürü için önemli olmaktadır.
- Örgüt yapısı: Değişen çevre koşulları ile birlikte işletmelerin gerekirse örgüt yapılarını da bunlara göre düzenlemeleri gerekmektedir. Yöneticilerin örgütteki başarıları bu kurumsallaşma sürecindeki önemli etken olmaktadır.
- Yönetim tarzı: kurumsallaşmada yönetici ile diğer profesyonel kişilerin uyumlu iletişim kurmaları oldukça önemlidir. Bu sebeple de kişilerin görevleri ve sorumlulukları düzgün ve açık bir şekilde belirtilerek sisteme olumlu katkısının olmasının sağlanması gerekmektedir.
- Eğitim: aile işletmelerinde özellikle kişilerin ortak amaçlar için eğitilmesi son derece önemli olmaktadır. Aile işletmesinde çalışan kişilerin işletme değeri ve kültürü ile ilgili gerekli bütün bilgiler doğrultusunda eğitimler alarak işletmenin sürekliliği için önemli faktör oluşmuş olacaktır.
- İnsana yönelik olma: işletmelerin temel taşının insan olması sebebi ile teknolojik bir işletme bile olsa bunları yöneten yine uzman kişiler olmaktadır. İnsanlara yönelik olan değerler kurumsallaşma için önemli faktör olmaktadır.
- Hedef belirleme: İşletmeler durum analizlerini en iyi şekilde kontrol etmelidir. Bu analizler sonucunda da mevcut durumlarını tespit ederek kendilerini sektöre göre daha iyi bir şekilde hedef belirlemektedirler.

Kurumsallaşma sağlanmış işletmelerde hedef belirlenirken daha kolay ve daha az maliyetli olarak işletmeye de artı bir değer katmış olacaktır.

İşletmelerin kurumsal olma yolundaki süreçlerde bu saydığımız faktörlerin hepsi önemli olduğundan dolayı birinin eksikliği farklı sorunlara da yol açarak kurumsallaşmanın yavaş ilerlemesine sebebiyet verebilmektedir.

2.3.2.6. Kurumsallaşma Ölçütleri ile Etkili Olan Faktörler

Kurumsallaşma sürecinin ilerlemesi ile birlikte işletmelerde yapısal organizasyonel anlamda değişiklikler de olmaktadır. İşletmeler büyüdükçe daha fazla profesyonel yöneticilere de ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin halka da açılmaları ile birlikte bunların hisselerinin borsada işlem görmeye başlanması sağlanmaktadır. Kamuyu aydınlatma, şeffaf olma gibi yükümlülükleri de doğan işletmeler farklı zorluklar çekebilmektedir. Bunun üstesinden gelebilmek için de kurumsallaşma süreçlerine ihtiyaç duyacaklardır (Dinçay, 2016).

Toplamda kurumsallaşma açısından beş ana önemli faktör bulunmaktadır (Doğan, 1998). Bunlar;

- Örgüt kültürü
- Liderlik
- Eğitim
- İnsana yönelik olma
- Örgüt yapısı.

Örgüt kültürü, örgütlerin yaşam süreci boyunca edindikleri bilişsel uyum bilgileridir. Stratejiler, tutumlar, davranışlar, normlar, gelenekler, alışkanlıklar, roller gibi sistem unsurlarına örgütün her üyesinin uyum sağlanmasının beklenmesi de örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır. Kültürün oluşması ile birlikte işletmeler ve çalışanlar birbirine uyumlu olarak değerlerin de artırılması sağlanmaktadır (Özel & Yüzbaşıoğlu, 2002). Kurumsallaşma da öncelik örgüt içindeki kültürün oluşması ile meydana gelmektedir. Şirketteki vizyonun bütün çalışanlara yansıtılması için gerekli bilgilendirmeler yapılmalıdır. Çünkü ortak olarak bakılan vizyonda hem fikir olmak hedeflere ulaşma açısından da daha kolaylıklar sağlayacaktır (Baykal, 2017). Örgüt kültürü ile birlikte işletmeler rekabet edebilmek adına önemli bir konuma

gelebilmektedir. Güçlü bir örgüt yapısına sahip olan işletmeler daha iyi bir şekilde kurumsallaşabilmektedirler. Değerler, tutumlar, normlar gibi unsurların işletme içi paylaşımlar açısından geleneklerin yansıtılması açısından da hem de kurumsallaşma açısından da önemlidir (Doğan, 1998).

Liderlik, belirli olay ve durumlar karşısında amaca ulaşabilmek adına diğer kişilerin de davranışlarını etkileyen kişi vasfı olarak tanımlanmaktadır. Kurumsallaşmada liderlerin diğer örgüt çalışanlarına bu etkileme yönünü aktarması gerekmektedir (Şimşek vd.,2001). Şirket hedeflerine ulaşabilmek için şirket içindeki durumu dinamik bir hale getirmek ve diğer çalışan kişileri de motive etmek zorundadır. Bu sebeple de en başta adaletli olması önemlidir. Lider eğer çalışanlar arasında adil bir şekilde davranış sergilerse çalışan kişiler de her türlü çabalarını kullanmak isteyeceklerdir. Demokratik olan bir lider hem çalışan hem de kendi fikirlerine önem vererek adaleti sağlamış olmaktadır (Baykal, 2017). Kurumsal olmayı isteyen örgütler çalışanlardan en iyi verimi alarak değişikliklere karşı hızlıca adapte olması gerekmektedir.

Eğitim, çalışanlar için çok önemlidir. Çünkü değişen gelişen dünya ile birlikte teknolojinin de yaygınlaşması sonucunda bunlara hızlıca adapte olmaları gerekmektedir. Bu sebeple de devamlılığını korumak isteyen örgütler bu yeniliklere ayak uydurabilmek adına, diğer rakiplerine karşı daha iyi bir seviyede tutunma için, çalışanların eğitimlerine önem vermesi gerekmektedir. Eğitimle birlikte davranışların gelişmesi, bireylerin verimliliklerinin artması, bununla birlikte de organizasyonların performansının yükseltilmesi sağlanacaktır (Keser, 2004). Şirket içi eğitimlerin de büyük bir dikkate dayalı olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşmış şirketlerde bu eğitimler sık olarak düzenlenmektedir. Kurumsal firmalarda yerine getirilen faaliyetlerin, işini sorumluluğunu iyi yapan çalışanlar tarafından yapıldıkları görülmektedir (Doğan, 1998).

Örgüt yapısı işletme içerisindeki farklı departmanların birbiri ile olan ilişkilerini göstermektedir. Örgütlenme fonksiyonu ile birlikte sürekli değişen çevresel durumlar da dahil olmak üzere yeniden düzenlemenin yapılması amaçlanmaktadır (Şimşek & Çelik, 2018). Küçük işletmelerde örgütlenme fonksiyonunun

eksikliğinden ötürü bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Dinçer, 2013);

- Küçük işletmelerde örgüt yapısı tam olarak belirli değildir.
- Sorumluluk ve yetkilerin dağılımında sıkıntılar bulunmaktadır.
- Uzun vadeli planlama eksiktir.
- Farklı departmanlar arasında koordinasyon zayıflığı vardır.
- Veriler yeterli olmamaktadır.
- Nitelikli eleman konusunda sıkıntılar bulunmaktadır.
- Akrafa sevgisinden dolayı akraba çalıştırma tercihi fazladır.

Organizasyon yapısı sağlıklı bir örgüt için olmazsa olmazdır. Bu sebeple de kurum içi ilişkilerin de üst seviyede iyi olması gerekmektedir. Gereksiz yanlış bilgiler sonucunda verimler düşmektedir. Örgüt kültürü için iyi bir organizasyon yapısı olması gerekir (Baykal, 2017).

Kurumsallaşmada diğer önemli bir unsur insanın önemli olduğunu kavrayabilmektir. İnsana yönelik sistemlerin kurulması ile birlikte kurumsallaşma için de önemli adımlar atılmış olmaktadır. İnsanların yaptıkları işi benimsemelerinin sağlanması, yaptıkları işin önemini vurgulamak, yaptıkları iş karşılığında onları takdir etmek de diğer kurumsallaşma faktörleri gibi insan faktörünün de önemli olduğunun göstergesi olmaktadır. Değişen müşteri ihtiyaçlarına anında cevap verebilmek için personellerin yönetilmesi oldukça önemlidir. Personellerin güçlendirilmesi ile birlikte işletme faaliyetlerine doğrudan katılım ve daha çok kararlarda etkili olması sağlanan personel sayesinde de performans açısından da önemli katkı sunulmaktadır. Yönetim kısmında da kararlarını sunabilecek olan personeller sayesinde işletme de güçlenmiş olacaktır (Doğan, 1998).

Kurumsallaşmış olan firmalarda çalışma saatleri düzenli olduğu için çalışanlar kendilerini daha iyi geliştirirler. Buradaki asıl amaç çalışanların hem kendi aralarındaki iletişiminin artırılması hem de organizasyon içinde bir bütün olarak hareket edilmesini sağlamaktır. Bu yüzden de sorunlar oluştuğunda hemen çözümler bulunarak kısa sürede müdahale edilecek kapasiteye sahip olunması hedeflenmektedir.

2.3.2.7. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Kavramı

Aile işletmelerinin yok olmasındaki asıl sebebin kurumsallaşamama olduğu düşünülmektedir. Aslında aile işletmelerinin bu kurumsallaşma için en temelde yapması gerekenin kendi keyfi işleri haricinde işlemlerin profesyonel bir biçimde yönetilmesine izin vermeleri gerekliliğidir. Bu konuda aile işletmelerinin kurumsallaşmasının kolay olmamakla beraber sonucunda kurumsallaşmayı gerçekleştirmelerinde de güzel bir sürdürülebilirlik unsurunu taşımaktadır.

Diğer işletmeler yerine aile işletmelerinde daha önemli olan kurumsallaşma kavramının sebebi, işletme içindeki duyguların daha baskın olmasından kaynaklanmaktadır. Önemli kararlar alınacağından daha mantıksal bilgi ve becerilere sahip olması gereken aile işletmelerinde belirli kurallara ihtiyaç duyulacaktır. Aile bağlarının duygusal anlamda baskın olması ile birlikte işletmenin de büyümesi için profesyonel anlamda kişilerin de istihdamının her ne kadar zor olsa da tıkayıcı tavırlarını bir kenara bırakıp geçiş vermek zorundadırlar (Taşkın, 2014).

Aile işletmeleri deneyim ve yetenek konusunda kendi akraba üyelerini bu kriterler dışında tutarak onlara öncelik vermelerinden dolayı sorunlar çıkabilmektedir. Bu sebeple de kurumsallaşmak isteyen aile işletmeleri yönetim en başta olmak üzere diğer alanlarda da adaletli ve temkinli davranarak bu sorunları aşabilmektedir.

Kurumsallaşma kavramı ailesel olarak da belli örgütlerin farklı mekanlar da ve zamanlarda benzer tepkilerle cevap vermesi, tutarlı davranışlar sergilemesi, standarda bağlanmış belli ilke ve politikalar doğrultusunda bunların ifade edilmesi olarak da tanımlanabilmektedir (Ateş, 2005).

Aile işletmelerindeki baba temelli otoriterin olması, kararların daha geleneksel bir şekilde verilmesi, genel olarak aile içi kararların oluşturulması, profesyonel eksikliğinin olması sebebi ile kurumsallaşmada zorluk çekilebilmektedir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma isteği büyüme aşamasına gelip daha ileriye geçmek istemelerinden daha uzman bir yapıya sahip olmak istemelerinden kaynaklanabilmektedir. Bu aşamaya kritik büyüme aşaması da denilmektedir. Bu kritik büyüme aşamasında ya büyümeden genişleme evresine ya da genişlemeden olgunluk evresine geçiş söz konusu olmaktadır.

Orta ve küçük sanayiler de öncelikle küçük çaplı olarak kurulur. Daha sonrasında yatırımlarını artırmak amacıyla çalışırlar. Bu sayede de büyüme aşamasına geçmeye çalışırlar. Bu büyüme sürecinde teknik personel, kalifiyeli eleman gibi çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunları da aştıktan sonra orta derecede bir sanayi şirketi olma aşamasına geçerler. Buradaki esas konu orta seviyeye gelen işletmenin varlığını sürdürebilmesi üzerinedir.

Aile işletmelerindeki şirket sahipleri için kurumsallaşma kararının verilmesi zor olmasına rağmen işletmenin sürdürülebilir olması için de gerekli bir durumdur. Girişimci bir kişi işletmesinin devam etmesini sağlayabilmesi için gerekli düzenlemeleri yapmak zorundadır.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma için yapılması gerekenler şu şekilde söylenebilir (Kamacı, 2019);

- İşletme içi swot analizi yapılarak bunlara göre hareket edilmelidir.
- Yetkiler ve görevlerin dağılımı doğru bir şekilde yapılmalıdır.
- Aile işletmesindeki çalışan aile üyelerinin hedefler için gerekirse eğitim almaları sağlanmalıdır.
- Aile üyesi olan kişilerin çalışma şartları ayrıca belirtilmelidir.
- Tecrübeli aile bireyleri çalışmalara dahil edilerek aile bağlarının güçlendirilmesi sağlanmaktadır.
- İşletme içinde kurum kültürü oluşturulmalıdır.
- Ücretler ve diğer kar payı gibi konularda ortak görüşler alınmalıdır.

Kurumsallaşma ile birlikte bazı kelimeler de değişmektedir. Bunlar Tablo 2.8.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.8.: Kurumsallaşma Öncesi Sonrası Kelimeler

Kurumsallaşma Öncesi	Kurumsallaşma Sonrası
Ben	Biz
Yönetici	Lider yönetici
Anlık yönetim	Stratejik yönetim
Yönetim	Yönetişim
Ben bilirim	Ortak akıl
Yetkilendirme	Güçlendirme
Kişisel kültür	Kurum kültürü
Personel	İnsan kaynakları
Amaçlar	Hedefler
İşlem yığınları	Süreçler
Kaotik yapı	Tanımlanmış yapı

Pazar aramak	İş geliştirme ve inovasyon
Sorun çözmek	Sorun önlemek
Kriz yönetimi	Risk yönetimi
Saklı bilgi	Kurumsal bellek
Biçimsel olmayan iletişim	Biçimsel iletişim
Sıradan olmak	Markalaşmak
İmaj	İtibar
Kanaate dayalı	Kanıt dayalı

İşletmelerin gerçek olarak kurumsallaşmaları için aile bireylerin de bu kurumsallaşma düşüncesini benimsemeleri gerekmektedir. Aile işletmelerinin içinde oluşan aile ilişkilerinde bozukluklardan dolayı çatışmalar oluşabilmektedir. Bu çatışmaları yok edemeyen işletmeler yok olurken, bunların üstesinden gelerek kurumsallaşan şirketler hayatlarına devam etmektedirler (Kamacı, 2019).

2.3.2.8. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İlkeleri

Aile işletmelerinde temelde altı tane kurumsallaşma ilkesi bulunmaktadır. Bunlar; aile anayasası, yönetim kurulu, aile meclisi, devir planlaması, miras planlaması ve kriz planlamasıdır.

Aile anayasasında aile fertlerinin uyması gereken belli başlı kurallar olmaktadır. Ülkemizde de Eczacıbaşı, koç gibi firmalar aile anayasasına sahip önemli kurumsallaşmış şirketler olarak gösterilebilmektedir. Aile anayasası emek gösterilmesi gereken önemli konulardan bir tanesidir. Aile içindeki miras paylaşımından, çalışma koşullarına kadar birçok konuda aile fertlerinin ortak olarak bilgilendirilmesi sağlanmaktadır.

Aile anayasasının hazırlanmasında önemli adımlar şu şekildedir (Karpuzoğlu,2004);

- Aile forumlarının düzenlenmesi
- Aile anayasasının ihtiyacının farkındalığı
- Mecliste yer alacakların belirlenmesi
- Aile meclisinin oluşturulması
- Aile meclisinin amacının belirlenmesi
- Aile görevlerinin misyonunun belirlenmesi

- Ailenin swot analizinin yapılması
- Aile anayasasının kapsamının belirtilmesi
- Alt çalışmaların oluşturulması
- Aile anayasa taslağının oluşturulması
- Aile anayasa taslağının hazırlanarak görüşlerin alınması
- Aile anayasasının son halini hazırlamak
- Aile anayasasının değiştirilmesinin tespiti
- Aile anayasalarına teşviklerin artırılması
- Disiplin sistemlerinin geliştirilmesi
- Aile anayasasının son halinin aile forumlarında sunularak aile üyelerine dağıtılmasının sağlanması

Aile anayasasının avantajları şu şekildedir (Ak, 2010);

- Aile fertlerine kılavuz olur.
- Karşılıklı iletişimin güçlü olmasını sağlar.
- Aile değerlerinin kuşaklar arası geçişte iyi olmasını sağlar.
- İşbirliğini temel alır.
- Yardımlaşmayı ön plana çıkarır.
- Sinerji sağlar.
- Nesnel olunmasını sağlar.
- Sağlıklı ilişki sağlar.,
- Aile kararlarında destek sağlar.
- Adaleti sağlar.
- Performansı artırır.
- Çalışan tatmini sağlar.
- Sadakat duygusunu artırır.
- Aile bağlarını güçlendirir.

Aile anayasasındaki asıl amaç, işletme hedeflerine hızlı ve az maliyetle ulaşmanın sağlanmasıdır. Aile işletmelerinde bu gerçekleştirilmesi istenen hedefler için izlenmesi gereken yolların tespiti ve aile bireylerinin bu hedefler doğrultusunda bu yollara bağlı kalınmasının sağlanması amacı ile birlikte doğru bir aile

anayasasının hazırlanması son derece önemlidir. Aile üyelerinin gerekirse bu anayasayı kabul etmeleri için eğitim almalarına da imkân sağlatılması gerekmektedir. Aile arasında oluşabilecek fikir ayrılıklarının etkisinde kalınmadan işletmenin devamlılığı için sorun teşkil etmeyecek durumların tespiti önemlidir (Ak, 2010).

Aile işletmelerinin büyümesi ile birlikte yönetim açısından sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda da yöneticiler profesyonel kişilere ihtiyaç duymaktadır. Ama bu yöneticiler ve profesyoneller arasında sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlardan kurtulmak için işletmeler yönetim kurulu oluşturarak bu kişileri ayrı tutmaya çalışmaları gerekmektedir. Yönetim kurulunun yapısında işletme ortaklarının da belirlemiş oldukları yetki ile birlikte ülke kanunlarında da dikkate alınarak belirli bir sistematik düzenin oluşturulması sağlanmaktadır. Yetki ve sorumluluklarını bilen yönetim kurulu üyeleri bunun doğrultusunda hareket ederler (Demirci, 2017).

Hâkim oldukları kuralların dışına çıkılması konusunda çekingen olan baş yöneticiler, yönetim kurulunun oluşturulmasına çoğu zaman sıcak bakmazlar. Yönetim kurulunun yanlış fikirlere arındırılarak daha ciddi ve disiplinli olarak oluşturulmasıyla işletmeler başarıyı daha iyi sürede elde edebilmektedirler (Özcan, 2015).

Etkin olarak oluşturulmuş bir yönetim kurulunda bulunması gerekenler şu şekildedir (Elmas, 2015);

- İcra başkanı = aile mensubu
- Hissedar = icrada olmayan aile mensubu
- Genel müdür yardımcısı = icra başkanının yerine geçecek olan aile mensubu
- Profesyonel = aile dışı üye (4 kişi)

Yönetim kurullarının paydaş ve diğer müşterilere bilgiler sunarken, şeffaf, hesap verebilir, sorumluluk, adillik gibi ilkeler doğrultusunda hareket etmesi beklenmektedir.

Aile işletmelerinde önemli bir karar organı olan yönetim kurulları etkin bir şekilde kurumsal açıdan sorumlu olmaktadır. Yönetim kurullarının başarılı olması

için bağımsız ve etkin bireylerin bu kurulları oluşturması gerekmektedir. Bunun sonucunda da işletmeler de başarılı bir şekilde büyümelerini sağlamış olmaktadır.

Aile işletmelerindeki önemli sorunlardan bir tanesi de aile içindeki iletişim sıkıntısıdır. Bu sıkıntıları çözmek adına aile bireylerinden oluşturulan formlar neticesinde aile meclisi oluşturulmuş olmaktadır. Bütün aile fertlerinin katılımı sonucunda oluşturulan bu formların kişilerin fikirlerini rahatça paylaşacakları bir ortam hazırlanmış olmaktadır. Bu şekilde devam eden aile meclisleri sonucunda da aile üyeleri arasında değer yaratma açısından olumlu ve anlamlı sonuçlar ortaya çıkacaktır.

Aile meclislerinde stratejik konular ele alınırken operasyonel konular için idareye fikir bırakılır. Aile meclisi üyeleri yönetim kuruluna sadece aile meclisindeki tavsiyeleri iletmektedir (Sağlam, 2002).

Aile meclislerinin asıl kurulma amaçlarından birisi hem aile hem de iş ile ilgili durumlarda iletişimin artırılmasını sağlamaktadır. Düzenli olarak bir araya gelen aile meclisi üyeleri daha sık sorunlarla baş etmenin yollarını bulabilmektedir. Bu toplantıların etkin bir şekilde olması için şunlara dikkat edilmelidir (Sağlam, 2002):

- Toplantıların belirli bir gündemi olmalıdır.
- Yönetim kılavuzlarının oluşturulması gerekmektedir.
- Toplantılarda bir koordinatör olmalıdır.
- Yönetim ile ilgili konular daha çok konuşulmalıdır.
- Aile üyelerinin eğitimi için gerekirse toplantılara uzman kişiler çağrılmalıdır.
- Şirket danışmanları da bu toplantılara davet edilebilir.

Aile meclisinde sadece aile üyeleri değil dışardan başka kişilerin alınması da mantıklı olmaktadır. Çünkü aile bireyi gözünden daha farklı bir bakış açısına sahip olan kişiler işletme için daha iyi olanaklar da sunabilmektedir. Aile meclisinde bir yönetim kurulu gibi görevler de yapılabilmektedir. Başka bir deyişle, varis seçilmesi, bunların hazırlığı, hissedarlık konuları, işten ayrılma süreçleri, evlilik ölüm konuları gibi alanları belirginleştirme, aile fertlerinin şirketteki çalışma durumları, hakları gibi konular üzerinde de durulmaktadır (Hoover, 1997).

Devir planı, aile işletmelerinde kuşaklar arası aktarımda doğru bir yol izlenmesi için yapılmaktadır. Geleneksel ve yeniliğe çok açık olmayan eski kuşaklar, daha çok yeniliğe açık olan yeni kuşaklar arasındaki devir işlemlerinin doğru ve düzgün yapılabilmesi için bu devir planını oluşturmaları işletmeler için fayda sağlamaktadır.

Aile işletmelerinin sürdürülebilmesi için ve gelişmesi için gelecek nesillere aktarılması gerekmektedir. Yetkili kurucu olan eski nesil vaktinde ve doğru bir şekilde yeni nesile aktarım yapması gerekmektedir. Fakat eski kuşağın bazı endişelerden dolayı devir işlemlerinde sıkıntılar çektiği de söz konusu olmaktadır. Bu endişe duydukları konular; işletmeden kopamama, bağlılık duyguları, sosyal kayıplar, gelecek olan neslin yetersiz olduğunun düşüncesidir. Devir planında da bu aktarım yapılırken yönetici pozisyona seçilecek olan gelecek neslin de doğru olması gerekmektedir. Yönetici özelliklerinin devir planında düzgünce belirtilmesi gerekmektedir. Seçilecek kişilerin eğitim durumu, aileye bağlılığı, işe bağlılığı, takım çalışmalarına yatkınlığı gibi konulara da dikkat edilmesi gerekmektedir (Arıca, 2007).

Devir planlaması ile birlikte gelecekte çıkabilecek sorunlara karşı da önlem alınmış olmaktadır. Bu sebeple de devir planları hazırlanırken işletmenin konumu ve yapısına uygun detaylı plan hazırlanması gerekmektedir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında miras planlamasının önemi de büyüktür. İşletme sahibinin vefatı, emekliliği gibi durumlarda el değiştirmesi söz konusu olmaktadır. Miras planı ile birlikte ölüm, el değiştirme gibi durumlara karşı da önlem alınmış olmaktadır. Miras planı ile yöneticinin ölümü sonrasında ortaya çıkabilecek sorunların en aza indirilmesi de sağlanmaktadır. Miras planının olmaması ve varis sayısının fazla olması gibi sebeplerden dolayı da işletme içi sorunların büyümesi kaçınılmaz olmaktadır (Sadri, 2013).

Miras planı hazırlarken şu hususlara dikkat etmekte fayda vardır. Bunlar (Deniz, 2013);

- İşletme sahibin mal varlığı ile ilgili gerekli paylaşım yöntemlerinin belirlenmesi

- Vasiyetin hazır durumda olması
- Vasiyetin geçerlilik durumunun belirlenmesi
- Vasiyet aracılığıyla kimlerin faydalanacağını belirlenmesi
- Miras içindeki aile işletmesinin önemini belirtmiş olması
- Ortaklık payı devirlerinin belirlenmesi
- Vergilerin ve bağışların dağıtım durumu

Miras planı sayesinde miras dağılımının belirlenmesi, varlıkların eşit olarak dağılımı, işletmenin bulunduğu durum, hisse paylaşım durumlarının da net olması sağlanmış olmaktadır. Netliğin olması sonucunda da olası bir krizin önüne de geçilmiş olmaktadır.

İşletmelerin ani bir kriz ile karşılaşması durumunda daha tedbirli olmalarını sağlamaları amacıyla acil durum planlamasının hazırlanması gerekmektedir. Bu hazırlanan planlar ile krizler karşısında daha iyi bir şekilde durulması sağlanmaktadır. Herhangi bir varis değişiminde veya herhangi bir yönetici bireyin vefatı durumunda da bu plan sayesinde daha tedbirli olması sağlanır. Günlük faaliyetlerin devamı, işletmenin sahiplik devri, devir süresi içindeki banka ile ilgili olan işlemler, ödemeler durumu gibi konular da kriz planlaması için önemli konular arasında yer almaktadır (Deniz, 2013).

2.3.2.9. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Aşamasındaki Engeller

İşletmeler bazı durumlarda kurumsallaşma konusunda sorun yaşayabilmektedirler. İşi bilmeyen yönetici kadrosu, finans konusunda zayıf işverenler, yeterli donanımına sahip olmayan yönetici gibi sebeplerden dolayı işletmeler başarısızlıklar yaşayabilirler. Bu durum aile işletmelerinde daha çok hissedilebilmektedir.

Aile işletmelerinde aile bağlarının güçlü olması sebebi ile aile dışındaki olan üyelerin işletmede bulunmasını istemezler. Aslında aile üyeleri kendi kuşaklarının da genişlemesi ile birlikte kuşak çatışması da özellikle ortaya çıkabilmektedir. Bu sebepten dolayı da aile işletmelerinde hem aileler arası hem de aile üyeleri ve profesyoneller arasında sorunlar çıkabilmektedir. Bu sorunlar da aile işletmesinin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

Kurumsallaşmada ortaya çıkan bazı genel engeller şu şekildedir (Fındıkçı, 2017);

- Profesyoneillerin yönetime dahil edilmemesi
- Gelecek kuşakların işletme bağlılığı olmaması
- Örgüt yapısında güçlülüğün olmaması
- Stratejik planların yapılmaması
- Problemlerin varlığının inkârı
- Standartların düşük tutulması
- Profesyoneillere itimat edilmemesi
- Uzun vadeli planların yapılmaması
- Vizyon eksikliği
- Kişilere bağlı yönetimin olması
- Yetenek sahibi olmayan kişilerin işletmede yer alması
- Karar almada sadece yöneticinin söz sahibi olması
- Gelecek kuşakların iyi bir şekilde hazırlanmaması
- Yöneticilerin değişime kapalı olması
- Hızlı para kazanmanın getirmiş olduğu rahatlıklar (Adsan & Gümüştakin, 2006)

2.3.2.10. Türkiye’de Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Anlayışı

Küçük ve orta işletmelerde öncelikle hedef küçük bir işletme olarak kurulmaktadır. Kazandıkları değerleri yatırıma dönüştüren işletmeler sürekli olarak işletmelerini de büyütme aşamasına getirirler. Fakat bu aşamaya gelene kadar çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Bu sorunlar personel durumundan, finansman kaynaklarına kadar uzanmaktadır. İşletmeler bu büyüme süreçlerinden ya batarak ya da hayatlarını devam ettirerek sürdürürler. Bu sorunlarla da baş edebilmek için işletmeler kurumsallaşma sürecine girmek isterler. Ama bu kurumsallaşma olumlu olarak sürmezse işletme batma sürecine gelmektedir. Türkiye’de de aile işletmelerinin ömrü genellikle daha az olmaktadır. Uzun bir geçmişe sahip olanları da çok az sayıdadır. Bu işletmelerin çoğu da genellikle çok aşırı büyümeden mevcut konumunu tutan işletmeler olarak söylenebilir.

Kurumsallaşma isteyen firmalar öncelikle işletmelerin önceki pozisyonlarını ve artılarını değerlendirirler. Daha sonrasında bunları doğru bir şekilde analiz ederek bir süreç başlatmış olurlar. Bunların sonucunda işletmeler objektif bir şekilde değerlendirmede bulunmaları gerekmektedir. Bu objektif değerlemeler sonucunda kurumsallaşma için temel olan önemli bilgileri doğru bir şekilde aktarmayı da sağlamış olmaktadır.

Aile işletmeleri dışa kapalı ve çok fazla profesyonelliğe de sıcak bakılmayan işletmeler olduklarından dolayı yeniliklerden daha uzak ve yetki paylaşımı konusunda da uzak davranabilmektedirler. Küreselleşen dünya ile birlikte teknolojinin de hızla değiştiği bir ortamda bu teknolojiye ayak uyduramayan işletmeler diğer işletmeler ile rekabet edebilmeleri söz konusu değildir. Aile işletmeleri bu kapalı görüşlerinden çıkarak, yenilikleri takip ederek, kurumsallaşma için gerekli adımları atarak sistem içerisinden rekabet edebilmeyi ve verimliliklerini artırabilmeyi sağlayabilmektedirler.

2.3.3. Aile İşletmelerinde Diğer Sorunlar

Aile işletmelerinde işlerin nasıl işlendiğinin, nasıl bir karar alma sürecinin olduğu konusunda bilgilerin kurum kültürü ile ilgili olduğu söylenebilmektedir. Ailedeki iş değerlerinin eşitliği, aile ve iş konularının birbirine karıştırılması, aile üyelerinin birbirleri ile olan iletişimlerinin düzgün olmaması, davranış konusunda işletme kültürüne uygun olmaması gibi sebeplerden dolayı kurum kültürü aracılığı ile kurumsallaşma önünde engeller olarak sayılabilmektedir (Eser, 2019).

İşletmelerin çevrelerinde olanlardan dolayı da bazı durumlarda kurumsallaşma açısından engeller oluşturabilmektedir. Bu engeller (Özuysal, 2006);

- Etrafta oluşan yeni teknolojilerin takip edilmemesi
- İşletmedeki ar-ge bölümlerinin eksikliği
- Bilgiyi toplama konusunda eksiklikler
- İşletmeyi kurma amaçlarından uzaklaştıran girişimciler

Aile şirketlerinde, aile dışı çalışanlarla ilgili de önemli sorunlar bulunmaktadır. Bu çalışanların işte tutulması, geliştirilmesi ve verimli bir şekilde çalıştırılması, özellikle kariyer hedefleri ve uzun vadeli iş güvencesi konularında

zorluklar yaratmaktadır. Aile şirketlerinin karşılaştığı yapısal sorunlar ise daha geniş bir spektrumu kapsar. Geleneksel yöntemlere aşırı bağlılık, yeni ürün ve iş yöntemleri geliştirmede engeller yaratırken, aile üyelerinin otoriter yönetim biçimleri, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sınırlamaktadır.

Ayrıca, zorunlu fizibilite analizlerinin yapılmaması, yatırım kararları ve büyüme politikalarında hatalara yol açmakta ve sermaye yetersizliklerine neden olmaktadır. Kısa dönemli politikaların takip edilmesi, sağlıklı stratejilerin oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Yönetici ve çalışanların işe alımında akrabalık ilişkilerine dayalı tercihler, iş için gerekli yetenek ve tecrübelerin göz ardı edilmesine ve kurumsallaşmanın sağlanamamasına neden olur.

Yönetimin merkezileşmesi, şirket içinde etkin bir raporlama ve bilgi akışı uygulamasının oluşturulmasını engeller. Aile üyeleri arasındaki çatışmalar, yönetim sorunlarına yol açar ve şirketin büyümesi, ailenin hisselerini yitirmeden dış finansal kaynakların sağlanmasında zorluklar yaşanmasına sebep olur. Ayrıca, ailenin ihtiyaçlarının şirket kaynaklarıyla karşılanması, aile ve şirket hedefleri arasında çatışmalara neden olur. Stratejik amaçların belirlenememesi ve işin gelecek nesillere aktarılmasına ilişkin planların oluşturulmaması, birinci kuşak aile üyelerinin işi vaktinde bırakmamasına yol açar. Bu tür yapısal sorunların çözümü için aile şirketlerinin, modern yönetim yaklaşımlarını benimsemesi ve profesyonel yönetim ilkelerine göre hareket etmesi büyük önem taşımaktadır (Soyuer, 2004).

Aile işletmeleri, yönetsel zorlukların özgül bir spektrumuyla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu bağlamda, aile içi ilişkilerin ve dinamiklerin işletme yönetimine olan etkisi, akademik literatürde sıkça tartışılan bir konudur. Aile üyeleri arasındaki etkileşimlerin, kurumsal karar alma süreçlerine subjektif ve duygusal bir boyut kazandırması, bu işletmelerin objektif ve rasyonel karar verme mekanizmalarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca, aile üyelerinin rolleri ve sorumlulukları sıklıkla açıkça tanımlanmamış olup, bu da işletme içerisinde yetki alanlarının kesişmesine ve karar alma süreçlerinde belirsizliklere yol açabilir. Aile üyelerinin dominant ve otoriter yönetim yaklaşımları, işletmenin piyasa değişikliklerine adaptasyonunu ve yenilikçi düşünce yapısını geliştirmesini kısıtlayabilmektedir.

İşletme yönetiminin gelecek nesillere etkin bir şekilde aktarılması sürecindeki belirsizlikler, aile işletmelerinin sürekliliğini tehlikeye atabilir. Geleneksel iş yöntemlerine olan aşırı bağlılık, işletmenin pazar trendlerine ve yenilikçi fikirlere hızlı bir şekilde uyum sağlamasını kısıtlayabilir. Ayrıca, yatırım kararlarındaki hatalar, finansal planlamadaki eksiklikler ve kısa vadeli politikalar, işletmenin finansal istikrarını ve büyüme potansiyelini sınırlayabilmektedir.

Aile işletmeleri, çevresel faktörlerden kaynaklanan çeşitli yönetim sorunlarıyla karşı karşıya bulunur. Bu sorunlar, genellikle işletmenin dışında yer alan ve kontrol edilemeyen unsurlardan kaynaklanır. Küresel ekonomik dalgalanmalar, politik istikrarsızlıklar, teknolojik yenilikler, pazar trendleri ve yasal düzenlemeler gibi faktörler, aile işletmelerinin yönetimini doğrudan etkileyebilmektedir. Ekonomik dalgalanmalar, özellikle küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri için büyük bir zorluk teşkil etmektedir. Global ekonomideki krizler, yerel pazarlardaki değişiklikler veya döviz kurlarındaki dalgalanmalar, işletmenin finansal istikrarını ve gelir akışını doğrudan etkilemektedir. Bu tür ekonomik değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde adapte olamayan aile işletmeleri, rekabet avantajını kaybedebilir ve piyasada varlığını sürdürme güçlüğü çekebilir. Politik istikrarsızlıklar da aile işletmeleri için ciddi bir tehdit oluşturabilmektedir. Siyasi belirsizlikler, yatırım kararlarını, işletmenin büyüme stratejilerini ve uluslararası ticaret ilişkilerini olumsuz etkileyebilir. Özellikle, hükümet politikaları ve düzenlemeleri, işletmelerin faaliyet gösterdiği çevre üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Yasal düzenlemelerdeki değişiklikler, işletmenin operasyonlarını ve pazar stratejilerini yeniden şekillendirmesini gerektirebilir. Teknolojik yenilikler, aile işletmeleri için hem fırsatlar hem de zorluklar sunar. Teknolojinin hızla ilerlemesi, işletmelerin sürekli olarak yeni sistemler ve süreçler benimsemesini, dijitalleşmeye ayak uydurmasını ve inovatif çözümler geliştirmesini gerektirir. Ancak, teknolojik adaptasyon süreci, özellikle geleneksel yönetim anlayışına sahip aile işletmeleri için zorlayıcı olabilir. Pazar trendlerinin değişmesi, aile işletmelerinin pazarlama ve satış stratejilerini sürekli olarak güncellemelerini gerektirir. Müşteri tercihlerindeki değişiklikler, rekabetçi pazar koşulları ve yeni pazar fırsatları, işletmenin piyasa pozisyonunu etkileyebilir. Bu dinamikler, aile işletmelerinin pazarlama stratejilerini sürekli olarak

yeniden değerlendirmelerini ve adaptasyon yeteneklerini geliştirmelerini zorunlu kılar. Son olarak, yasal dzenlemelerdeki değişiklikler ve çevresel standartlar, aile işletmeleri için önemli bir yönetim sorunu oluşturmaktadır. Özellikle çevre koruma, iş güvenliği ve sağlık standartları gibi alanlarda yapılan dzenlemeler, işletmenin operasyonlarını, mali yapısını ve stratejik planlamasını etkilemektedir. Bu tür yasal gerekliliklere uyum sağlamak, özellikle kaynakları sınırlı olan küçük aile işletmeleri için ekonomik ve operasyonel bir zorluk teşkil etmektedir.

Bu çevresel faktörlerden kaynaklanan yönetim sorunlarının üstesinden gelmek için, aile işletmelerinin esnek, adaptif ve ileri görüşlü bir yönetim yaklaşımını benimsemeleri, sürekli öğrenme ve yenilikçi düşüncüyü teşvik etmeleri, ayrıca dış çevre değişikliklerine hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmeleri gerekmektedir. Bu yaklaşımlar, aile işletmelerinin karmaşık ve değişken dış çevre koşullarında sürdürülebilir bir başarı ve büyüme sağlamalarına yardımcı olabilir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI ÜZERİNE KONYA SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Araştırmanın konusu, Konya ili sanayi bölgesinde aile işletmelerinde yaşanan yönetim sorunlarının tespit edilmesi ve sorunların yönetim fonksiyonları ile bağdaştırılarak açıklanmasıdır. Aile işletmeleri, ailenin herhangi bir üyesinin girişimde bulunarak kurduğu yönetimde kendi ve aile üyelerinin bulunduğu, herhangi bir sektörde şirket sahibi konumunda olan işletmeler olarak tanımlayabiliriz. Başka bir ifade ile mal-hizmet üretmek amacıyla ailelerin veya akrabalık bağı olan kişilerin bir araya gelmesi ve kâr amacı güden sosyal organizasyonlar olarak da açıklayabiliriz. Aile işletmelerinde kurucuların gelecek kuşaklara şirket geleneklerini aktarımında kendi düşüncelerini benimsetme ve yeniliğe farklı görüşlere açık olmamaları neticesinde sektör ile alakalı yeni alanlara dahi yönelemediği belirtilebilir. Bununla birlikte kuşaklar arası uyuşmazlıkların artmasına, her neslin kendi düzenini kurma çabası ve sektör ile alakadar olmaz iken varislik olayı ile şirketin yönetiminde söz sahibi olmaları sonucunda kurumsallaşamama baş göstermektedir. Netice itibari ile aile işletmeleri aile kavramı ve şirket kavramını ayırt edememe gibi sorunlarda yaşamaktadır. Anlam kargaşasının yoğun olduğu aile işletmelerinde bu türlü kargaşaların üstesinden gelinmesinde, şirket misyon, vizyon, ilke ve değerlerini korumada kurumsallaşma faktörü öne çıkmaktadır. Kurumsallaşma yapı itibari ile işletmelerin yönetim şekillerinin oluşmasına, çalışanların şirkete bağlılıklarının artırılmasına, ilerleyen süreçlerde şirkete olumsuzluk yaşatabilecek durumlara karşı tedbirli olmayı ve şirket gelişimi ile sürdürülebilirliği devam ettiren süreçlerin birleşimi olarak önem arz etmektedir. Aynı zamanda işletmede kurum içi ve dışındaki sorumlulukların yerine getirilmesinde önemli katkısı bulunmaktadır.

Ekonomideki önemli bir paya sahip olan aile işletmelerinin varoluşlarındaki amaç, başarılı, etkili bir şekilde kitlesel Pazar payını genişleterek nesilden nesile aktarımını gerçekleştirerek sürdürülebilir pozisyonda devamını sağlamaktır. İki zıt unsur olan aile ve işletme kavramlarının birleşimiyle oluşan aile işletmeleri karmaşık

yapıların birleşmesinden kaynaklanan yönetsel sorunlar ile kuşaklar arası çatışmaları ortaya çıkarmaktadır. Sorunların ve çatışmaların yoğun olarak yaşanması da aile işletme performanslarına ve sürdürülebilirliklerine önemli düzeyde zarar vermekte, kurumsallaşma sürecini sekteye uğrattığı görülmektedir. Bu çalışmada, Konya ili sanayi bölgesindeki aile işletmelerinde yaşanan yönetim sorunlarının ve bu sorunların incelenmesi ve önerilerin sunulması amaçlanmıştır. Bu yüzden literatürdeki temel kavram ve uygulama eksikliklerine katkıda bulunacağından çalışma önem arz etmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemindeki asıl amaç, çalışmada kullanılacak yol ve yöntemlerin belirlenmesidir. Nicel çalışmalar, sayısal veriler üzerinden objektif bir şekilde analiz yapılmasını sağlayarak, istatistiksel olarak doğru genel sonuçların elde edilmesini sağlar. Bu sebeple bu çalışmasını bu araştırmada nicel veri yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu için gerekli literatür taraması yapılarak Karuserci'nin ölçek formu kullanılmaya karar verilmiştir. Ölçekler alt boyutlara ayrılarak; “yönetimden kaynaklanan sorunlar, yönetimi devretme sorunları, planlama sorunları, örgütlenme sorunları, yürütme sorunları, koordinasyon sorunları, denetleme sorunları ve kurumsallaşma sorunları” olarak sınıflandırılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde 14 sorudan oluşan genel demografik sorular yer alırken, ikinci bölümünde ise 36 adet soru yer almaktadır. Bu sorular 5’li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Anketler sonucu elde edilen veriler SPSS AMOS 22 programı aracılığı ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın evrenini Konya ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri sahipleri ve çalışanları oluşturmaktadır. Konya ilinde aile işletmeleri alanında zaman, mekân, şirket türlerinin karmaşıklığı vb. durumlardan kaynaklı olarak evrenin tamamına ulaşılması güç olduğundan dolayı evren sonsuz kabul edilmiş, örneklem büyüklüğü 0,95 güven aralığında ve ± 5 örnekleme hatasına göre hesaplanmış olup, sonsuz evren hesabı sonucunda çalışmada en az 384 kişinin katılmasının uygun olduğu tespit edilmiştir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004). Aile işletmelerinin durumlarının tespitinin yapılması, kurucu ve diğer çalışanlara yönelik çalışma gerçekleştirilerek süreç sonuna ulaştırılmıştır. Veri toplama süreci 14 Kasım – 30 Kasım aralığında kartopu

örnekleme tekniği ile toplamda 411 kişiye anket formunun yüz yüze uygulanması ile gerçekleştirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sadece Konya Sanayi Bölgesi'ndeki aile işletmelerindeki kurucular, aile üyeleri ve çalışan kişilerle yapılması açısından sınırlı kalmıştır.

3.4. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Geliştirilen ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Analizler yapılmadan önce ölçeğin uygulanmış olduğu örneklem sayısının yeterli olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Örneklem büyüklüğünü belirleyebilmek amacıyla Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) değeri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0.50'nin altında ise kabul edilemez olarak kabul edilir. Evrendeki dağılım Barlett testi ile analiz edilmiştir. Ölçeğin KMO katsayısı 0.50'nin üzerinde ve Barlett testi anlamlılık değeri de 0.00 olarak belirlenmiştir. Bu durum bize bireylerden elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğunu gösterir. Bu işlemlerin ardından ölçeğin faktör yapısını belirleyebilmek için ilk olarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapısını belirleyebilmek için de döndürülmüş (Component Matrix) ve asal eksenlere göre döndürülmüş (Rotated Component Matrix- Varimax) temel bileşenler analizi yapılmıştır. Bunun amacı ölçekteki bir maddenin belli bir faktörde gösterilebilmesi için iki şartın sağlanması şarttır. Bu değerlerde, maddelerin gösterilecek faktördeki yükünün 0.35'in üstünde olması ve bu maddenin faktördeki yük değerinin diğer faktörlerdeki yük değerinden 0.10 kadar yüksek olması şartı aranır. Çalışmada kullanılacak ölçekler için de uygulanan faktör analizi sonucunda KMO katsayısı 0.50 üstünde ve Barlett anlamlılık katsayısı ise 0.00 şeklinde olduğu görülmüştür. Çalışmada verilerin normal dağılım koşullarını sağlayıp sağlamadıklarına da bakılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik analizi sonuçları Tabloda verilmiştir. Kullanılan verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olmasına bağlıdır (Shao, 2002). Sonuçlar incelendiğinde, puanların normal dağılıma sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.1.: Çarpıklık ve Basıklık Tablosu

Ölçek ve Boyutları	Basıklık (Kurtosis)	Çarpıklık (Skewness)
Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar	-,722	-,160
Yönetimi Devretme Sorunları	-,991	-,133
Planlama Sorunları	-,483	-,408
Örgütlenme Sorunları	-,372	-,263
Yürütme Sorunları	-,929	-,321
Koordinasyon Sorunları	-,753	-,416
Denetleme Sorunları	-,567	-,083
Kurumsallaşma Sorunları	,146	-,657

Tablo 3.1.'de ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerine yer verilmiştir. İdeal olarak, bir veri setinin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmaktadır. Genellikle, bu değerlerin -1 ile 1 arasında olması, verinin normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir. Tablo 11'de de görüldüğü üzere; Yönetimden Kaynaklanan Sorunların basıklık (-0.722) ve Çarpıklık (-0.160) değerleri ideal aralıklardadır. Yönetimi Devretme Sorunları; Basıklık (-0.991) ve Çarpıklık (-0.133) değerleri ideal aralıklardadır. Planlama sorunları; Basıklık (-0.483) ve Çarpıklık (-0.408) değerleri ideal aralıklardadır. Örgütlenme Sorunları; Basıklık (-0.372) ve Çarpıklık (-0.263) değerleri ideal aralıklardadır. Yürütme Sorunları; Basıklık (-0.929) ve Çarpıklık (-0.321) değerleri ideal aralıklardadır. Koordinasyon Sorunları; Basıklık (-0.753) ve Çarpıklık (-0.416) değerleri ideal aralıklardadır. Denetleme Sorunları; Basıklık (-0.567) ve Çarpıklık (-0.083) değerleri ideal aralıklardadır. Kurumsallaşma Sorunları; Basıklık (-0.146) ve Çarpıklık (-0.657) değerleri ideal aralıklardadır. Sonuç olarak, ölçeğe ilişkin ifadelerin ortalamasının yaklaşık normal dağılım gösterdiği saptanmıştır.

SPSS AMOS 22 programıyla tüm ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliklerinin testi için oluşturulan ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığından modifikasyonlar sonucunda ölçekte yapılan değişiklikler Tablo 3.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2.: Ölçekte Yapılan Değişiklikler

Ölçekler	İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı	Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analiz Türü
Aile İşletmesi Ölçeği	36	7	Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeklerin geçerliliğini test etmek için oluşturulan ölçüm modellerinin faktör yükleri incelenmiş olup aynı ifadenin bir kaç alt faktör altında toplanması nedeni ile 7 adet ifade ölçekten çıkartılmıştır. 8 alt faktörden oluşan ölçekte devretme ölçeğinden “İşi sahiplenme konusunda, sonraki kuşaklar, kuruculara güven vermelidir.” ifadesi, koordinasyon ölçeğinden “Şirkette bölüm yöneticileri arasında periyodik toplantılar yapılmaktadır.” ve “ Şirketlerin farklı bölümleri görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyumun sağlanması şirketler için önemlidir.” ifadeleri, denetleme ölçeğinde “Şirketin ödül ve ceza politikaları aile fertleri içinde geçerlidir.”ifadesi, ve kurumsallaşma ölçeğinden “Yetki ve sorumluluk devri aile meclisinin kararına göre belirlenmektedir.”, “İkinci/üçüncü kuşak akrabalar şirketin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdır.”, “ Birinci kuşakla ikinci kuşak arasındaki ilişki formel(resmi) unsurlara bağlanmalıdır.” İfadeleri çıkartılmıştır.

Ölçekteki maddelerin yük değerleri 0,432 ile 0,793 arasındadır. Döndürme işleminden sonra ölçeğin 8 boyutlu olduğu görülmektedir. Faktörün toplam varyans değeri %54,654’tür. Bartlett’s testine bakıldığında p değerinin (sig.) =0.00<0.05 olması verilerin ilişkili olduğunu ve faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Çalışmaya bakıldığında Barlett testinin 0,000 gibi yüksek bir oranda bulunmuş olması değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları (Faktör Yükleri ve Cronbach’s Alpha Katsayıları) Tablo 3.3.’de verilmiştir.

Tablo 3.3.: Aile İşletmesi Ölçeğine Ait Faktör Yükleri ve Cronbach's Alpha Katsayıları

	Faktör Yükleri		Cronbach's Alpha katsayısı
Yönetim	1	,644	0,742
	11	,620	
	22	,585	
	28	,584	
	30	,577	
	32	,493	
Varyans Açıklama Yüzdesi %9,795			
Devretme	10	,770	0,735
	13	,762	
	15	,770	
	24	,658	
	25	,587	
Varyans Açıklama Yüzdesi %8,771			
Planlama	7	,660	0,645
	9	,607	
	16	,600	
	27	,551	
Varyans Açıklama Yüzdesi %7,833			
Örgütlenme	17	,713	0,628
	19	,672	
	35	,530	
Varyans Açıklama Yüzdesi %6,404			
Yürütme	6	,711	0,605
	8	,694	
	14	,499	
	26	,432	
Varyans Açıklama Yüzdesi %6,347			
Denetleme	18	,706	0,600
	23	,577	
	36	,498	
Varyans Açıklama Yüzdesi %5,506			
Koordinasyon	2	,793	0,593
	4	,575	
Varyans Açıklama Yüzdesi %5,00			
Kurumsallaşma	21	,663	0,592
	34	,623	
Varyans Açıklama Yüzdesi %5,00			

KMO=0,865, Bartlett Testi-Ki-Kare: 2707,235, df: 406, Sig:0,000, Toplam varyans açıklama yüzdesi=54,654, Genel Cronbach's Alpha katsayısı=0,838

Güvenilirlik analizinde, 0-1 arasında değişen Cronbach's Alpha (α) katsayısı değeri; 0.00-0.40 arasında ise ölçeğin güvenilir olmadığı; 0.40-0.60 arasında ise düşük güvenilirlikte, 0.60-0.80 arasında ise oldukça güvenilir ve 0.80-1.00 arasında ise yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu şeklinde değerlendirilmektedir

(Tavşancıl, 2005: 19). Sonuçlar incelendiğinde, ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,887 olarak bulunduğu ve içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu görülmektedir. Ölçeğin uygulanabilirliğini ispatlamak amacıyla ölçeğin iç tutarlılık katsayısına yani Cronbach Alfa değerine bakılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin bütününe ait güvenilirlik katsayı 0,838 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak ölçme aracının yüksek güvenilir olduğu bulunmuştur.

Uygulamada likert ölçeklendirme çok olumsuzdan çok olumluya doğru sıralanmıştır. Buna göre (1) “Kesinlikle Katılmıyorum”, (2) “Katılmıyorum”, (3) “Kararsızım”, (4) “Katılıyorum” ve (5) “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Ölçek sonuçları $5,00-1,00=4,00$ puanlık bir genişlik ifade ettiğinden bu değer 5’e bölünmesi ile ölçek kesim noktaları için düzeyler belirlenmiştir. Çevik ve Kazak (2020)’a göre ölçek kesim noktaları ile ilgili değerlendirme aralıkları şu şekildedir: (1) “Kesinlikle Katılmıyorum” 1,00-1,79 puan aralığında ve “çok düşük” ölçek değerlendirme aralığında, (2) “Katılmıyorum” 1,80-2,59 puan aralığında ve “düşük” ölçek değerlendirme aralığında, (3) “Kararsızım” 2,60-3,39 puan aralığında ve “orta” ölçek değerlendirme aralığında, (4) “Katılıyorum” 3,40-4,19 puan aralığında ve “yüksek” ölçek değerlendirme aralığında ve (5) “Kesinlikle Katılıyorum” 4,20-5,00 puan aralığında ve “çok yüksek” ölçek değerlendirme aralığındadır (Çevik ve Kazak, 2020: 338).

Araştırma kapsamında “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunlarının” ölçülmesi amacıyla analizler yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları değerlendirilerek araştırma amacına uygun olarak yorumlar yapılmıştır.

3.5. Araştırmada Elde Edilen Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3.4.’de yer almaktadır.

Tablo 3.4.: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların Demografik Özellikleri		f	%
Cinsiyet	Erkek	344	83,7
	Kadın	67	16,3
	Toplam	411	100
Yaş	18-25 Yaş	77	18,7
	26-35 Yaş	164	39,9
	36-50 Yaş	140	34,1
	51 Yaş ve Üzeri	30	7,3
	Toplam	411	100
Eğitim Durumları	İlköğretim mezunu	60	14,6
	Ortaöğretim mezunu	47	11,4
	Lise mezunu	122	29,7
	Ön Lisans mezunu	83	20,2
	Lisans mezunu	71	17,3
	Yüksek lisans mezunu	25	6,1
	Doktora mezunu	3	0,7
	Toplam	411	100

Not: f: Frekans sayısı, %: Yüzdelerik değer

Katılımcıların büyük bir kısmı (%83,7) erkek, geri kalanı ise (%16,3) kadındır. Toplamda 411 katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların yaş durumu ise %18,7'si 18-25 yaş, %39,9'u 26-35 yaş, %34,1'i 36-50 yaş, %7,3'ü 51 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarının dağılımı ise; %14,6'sı ilköğretim mezunu, %11,4'ü ortaöğretim mezunu, %29,7'si lise mezunu, %20,2'si ön lisans mezunu, %17,3'ü lisans mezunu, %6,1'i yüksek lisans mezunu, %0,7'si doktora mezunudur.

Bu demografik bilgilere göre, katılımcıların büyük bir kısmının erkek olduğu, yaş olarak en yoğun grubun 26-35 yaş aralığında olduğu ve eğitim durumu olarak en yüksek oranın lise mezunlarında olduğu söylenebilir.

Katılımcıların şirketteki demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 3.5.'de gösterilmektedir. Katılımcıların şirketteki hisse yüzdeleri, şirketteki görevleri ve şirket sahipleriyle ilişkileri belirtilmiştir.

Tablo 3.5.: Katılımcıların Şirketteki Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler	F	%	
Şirkette sahip olunan hisse yüzdesi	%10 ve Az	211	51,3
	%11-%25	69	16,8
	%26-%50	67	16,3
	%51-%75	37	9,0
	%76-%100	27	6,6
Şirketteki görev	İşletme Müdürü	49	11,9
	Genel Müdür	69	16,8
	Pazarlama	90	21,9
	Üretim	106	25,8
	Diğer	97	23,6
Şirkete yakınlık	Babam/Annem	118	28,7
	Kardeşim	54	13,1
	Dayım/Amcam	35	8,5
	Diğer	204	49,6
Toplam	411	100	

Not: f: Frekans sayısı, %: Yüzdelerik değer

Tablo 4.5. incelendiğinde katılımcıların şirkette sahip olunan hisse yüzdeleri incelendiğinde, %51,3'ünün %10 ve az, %16,8'inin %11-%25, %16,3'ünün %26-%50, %9'unun %51-%75, %6,6'sının %76-%100 olduğu görülmektedir.

Katılımcıların şirketteki görevleri incelendiğinde, %11,9'unun İşletme Müdürü, %16,8'inin Genel Müdür, %21,9'unun Pazarlama, %25,8'inin Üretim, %23,6'sının diğer olduğu görülmektedir.

Katılımcıların şirkette yakınlıkları incelendiğinde, %28,7'sinin babam/annem, %13,1'inin kardeşim, %8,5'inin dayım/amcam, %49,6'sının diğer olduğu görülmektedir.

Bu tabloya göre, katılımcıların çoğunluğu şirkette az hisseye sahip, üretim departmanında çalışan ve şirket sahipleriyle akraba ilişkisi bulunan bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 3.6., katılımcıların şirketle ilgili daha spesifik özelliklerini göstermektedir. Şirket sektörü, faaliyet yılı, çalışan sayısı, yönetim kurulu yapısı ve aile bireylerinin şirketteki kimlikleri hakkında bilgiler içermektedir.

Tablo 3.6.: Katılımcıların Şirketteki Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler	F	%	
Şirket sektörü	Tekstil	49	11,9
	Gıda	88	21,4
	İnşaat	82	20,0
	Otomotiv	54	13,1
	Turizm	11	2,7
	Kimya	24	5,8
	Diğer	103	25,1
Şirket faaliyet yılı	1-5 Yıl	88	21,4
	6-10 Yıl	95	23,1
	11-15 Yıl	93	22,6
	16-20 Yıl	69	16,8
	20 Yıldan Fazla	65	15,8
Şirket çalışan sayısı	10'dan Az	136	33,1
	10-50	184	44,8
	51-250	72	17,5
	250'den Fazla	19	4,6
Şirket kaçınıcı nesil tarafından yönetiliyor	1.Nesil	209	50,9
	2.Nesil	164	39,9
	3.Nesil	27	6,6
	Diğer	11	2,7
Yönetim kurulu kişi sayısı	3'ten Az	230	56,0
	3-5	125	30,4
	6-10	39	9,5
	10'dan Fazla	17	4,1
Yönetim kurulunda aile sayısı	3'ten Az	239	58,2
	3-5	127	30,9
	6-10	29	7,1
	10'dan Fazla	16	3,9
Yönetim kurulu profesyonel yönetici sayısı	3'den Az	264	64,2
	3-5	111	27,0
	6-10	19	4,6
	10'dan Fazla	17	4,1
Aile bireyleri kimliği	Aile Ferdi Olarak	79	19,2
	Şirket Ortağı Olarak	83	20,2
	Yönetici Olarak	110	26,8
	Hepsi	65	15,8
	Diğer	74	18,0
Toplam	411	100,0	

Tablo 4.6. incelendiğinde şirket sektörlerindeki dağılımı; Tekstil: 49 kişi, %11,9, Gıda: 88 kişi, %21,4, İnşaat: 82 kişi, %20,0, Otomotiv: 54 kişi, %13,1, Turizm: 11 kişi, %2,7, Kimya: 24 kişi, %5,8, Diğer: 103 kişi, %25,1 olarak tespit edilmiştir.

Şirket faaliyet yıllarının dağılımı ise; 1-5 yıl %21,4, 6-10 yıl %23,1, 11-15 yıl %22,6, 16-20 yıl %16,8, 20 yıldan fazla %15,8 olarak bulunmuştur.

Şirket çalışan sayısı ise 10'dan az %33,1, 10-50 %44,8, 51-520 %17,5, 250+ %4,6'dır. Şirketteki nesillerin yönetilmesi dağılımına bakıldığında ise %50,9'nun 1.Nesil tarafından yönetildiği, %39,9'nun 2.Nesil tarafından yönetildiği, %6,6'nın 3.Nesil ve %2,7'sinin diğer tarafından yönetildiği görülmektedir. Şirketlerin yarısından fazlası birinci nesil tarafından yönetilmektedir.

Katılımcıların şirket yönetim kurulu kişi sayıları incelendiğinde, %56'sının 3'ten az, %30,4'ünün 3-5, %9,5'inin 6-10, %4,1'inin 10'dan fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların şirket yönetim kurulu aile sayıları incelendiğinde, %58,2'sinin 3'ten az, %30,9'unun 3-5, %7,1'inin 6-10, %3,9'unun 10'dan fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların şirket yönetim kurulu profesyonel yönetici sayıları incelendiğinde, %64,2'sinin 3'den az, %27'sinin 3-5, %4,6'sının 6-10, %4,1'inin 10'dan fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların aile bireyleri kimlikleri incelendiğinde, %19,2'sinin aile ferdi olarak, %20,2'sinin şirket ortağı olarak, %26,8'inin yönetici olarak, %15,8'inin hepsi, %18'inin diğer olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yönetimden kaynaklanan sorunlar faktörüne ilişkin ifadelere verdikleri cevaplara ait istatistik Tablo 3.7.'de yer almaktadır.

Tablo 3.7.: Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Şirket sahipleri bütün işleri yapmalıdır.	411	1,00	5,00	4,10	0,87
Şirketimizde tecrübe, bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır	411	1,00	5,00	3,69	1,17
Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir	411	1,00	5,00	4,25	0,82

danışman atanmalıdır.					
Aile bireylerinin şirketteki yetkilerinin belirlenmesi gerekir.	411	1,00	5,00	4,39	0,66
Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir.	411	1,00	5,00	4,09	0,78
Yönetimi profesyonellere bırakmalıdır.	411	1,00	5,00	4,39	0,66

Tablo incelendiğinde;

“Şirket sahipleri bütün işleri yapmalıdır” ifadesine verilen ortalama değer 4,10'dur. Bu, katılımcıların büyük bir kısmının şirket sahiplerinin bütün işleri yapması gerektiğine inandığını göstermektedir. “Şirketimizde tecrübe, bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır” ifadesine verilen cevapların ortalaması 3,69'dur. Bu, şirketlerin bir kısmının tecrübe ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşadığını düşündüğünü göstermektedir. “Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir danışman atanmalıdır” ifadesine ise verilen cevapların ortalaması 4,25 ortalama ile bu ifadeye yüksek bir katılım olduğunu göstermektedir. Bu, aile işletmelerinin aileden olmayan bir danışmanın hakem olarak atanmasının önemli olduğunu düşündüğünü göstermektedir. “Aile bireylerinin şirketteki yetkilerinin belirlenmesi gerekir” ifadesine verilen cevaplar 4,39 ortalama ile bu ifadeye oldukça yüksek bir katılım olduğunu göstermektedir. Aile bireylerinin şirketteki yetkilerinin belirlenmesinin önemli olduğu görüşü ön plana çıkmaktadır. “Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir” ifadesinin ortalaması 4,09'dur. Bu, aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara genellikle bir üst kuşağın müdahale ettiğini düşündüğünü gösteriyor. “Yönetimi profesyonellere bırakmalıdır” ifadesi de 4,39 ortalama ile oldukça yüksek bir katılım olduğunu göstermektedir. Bu, şirketlerin yönetiminin profesyonellere bırakılmasının önemli olduğu görüşünün yaygın olduğunu ifade etmektedir.

Bu ifadeler üzerinden çıkarabileceğimiz genel bir sonuç, aile işletmelerinin profesyonel yönetim anlayışına daha yakın bir yapıda olmak istedikleri, aile bireylerinin yetkilerinin net bir şekilde tanımlanması gerektiği ve aile içi anlaşmazlıkların çözümünde dışarıdan bir danışmana ihtiyaç duyulduğudur.

Katılımcıların devretme faktörüne ilişkin ifadelere verdikleri cevaplara ait istatistik Tablo 3.8.'de yer almaktadır.

Tablo 3.8.: Devretme Sorunları

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Şirketimizde çalışmayan çocuklar şirketten maaş almamalıdır.	411	1,00	5,00	4,29	0,79
Bir sonraki kuşağa devirde yaş faktörü önemlidir. (Büyük çocuk önce gelir.)	411	1,00	5,00	3,81	0,91
Bir sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir.	411	1,00	5,00	4,23	0,78
Bir sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir. (Erkek çocuk önce gelir.)	411	1,00	5,00	3,89	1,02
Bir sonraki kuşağa devirde yetenekli olan önceliklidir	411	1,00	5,00	4,24	0,85

Tablo 3.8. incelendiğinde; “Şirketimizde çalışmayan çocuklar şirketten maaş almamalıdır” ifadesine verilen ortalama değer 4,29'dur. Bu, katılımcıların büyük bir kısmının, şirkette çalışmayan çocukların maaş alması gerektiğine inanmadığını göstermektedir. “Bir sonraki kuşağa devirde yaş faktörü önemlidir (Büyük çocuk önce gelir)” ifadesinin ortalaması 3,81'dir. Bu, yaş faktörünün bir sonraki kuşağa devirde önemli bir faktör olduğunu, ancak mutlak bir kriter olmadığını göstermektedir. “Bir sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir” ifadesi 4,23 ortalama ile bu ifadeye yüksek bir katılım olduğunu göstermektedir. Eğitim seviyesinin bir sonraki kuşağa devirde önemli bir kriter olduğu ifade edilebilmektedir. “Bir sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir (Erkek çocuk önce gelir)” ifadesinin ortalaması 3,89'dur. Cinsiyetin bir sonraki kuşağa devirde bir faktör olarak göz önünde bulundurulduğunu ancak mutlak bir kriter olmadığını göstermektedir. “Bir sonraki kuşağa devirde yetenekli olan önceliklidir” ifadesinde 4,24 ortalama ile oldukça yüksek bir katılım olduğunu görülmektedir. Yeteneğin bir sonraki kuşağa devirde en önemli kriterlerden biri olduğunu söylenebilmektedir.

Sonuç olarak, şirketlerin bir sonraki kuşağa devir sürecinde objektif kriterleri (eğitim ve yetenek gibi) ön plana aldıklarını ancak subjektif kriterlerin (yaş ve cinsiyet gibi) de tamamen göz ardı edilmediği ifade edilmektedir.

Katılımcıların planlama ölçeğine ait istatistikleri Tablo 3.9.'da gösterilmektedir.

Tablo 3.9.: Planlama Sorunları

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Şirketimizde planlar yazılı olarak yapılmaktadır.	411	1,00	5,00	4,24	0,74
Şirketimizde her zaman bir B planı bulunmaktadır	411	1,00	5,00	4,27	0,79
Şirketimizde planlama sürecine çalışanlar da katılmaktadır.	411	1,00	5,00	4,19	0,74
Şirketimizde planlar sezgilere bağlı olarak yapılmaktadır.	411	1,00	5,00	4,09	0,75

Tablo 3.9. incelendiğinde; “Şirketimizde planlar yazılı olarak yapılmaktadır” ifadesine verilen cevapların ortalaması 4,24'tür. Bu, katılımcıların büyük bir kısmının şirketlerinde planların yazılı olarak yapıldığına inandığını göstermektedir. “Şirketimizde her zaman bir B planı bulunmaktadır” ifadesine verilen cevapların ortalaması 4,27'dir. Bu, şirketlerin çoğunun her zaman bir alternatif plana sahip olduğunu göstermektedir. “Şirketimizde planlama sürecine çalışanlar da katılmaktadır” ifadesinde 4,19 ortalama ile bu ifadeye yüksek bir katılım olduğunu görülmektedir. “Şirketimizde planlar sezgilere bağlı olarak yapılmaktadır” ifadesinin ortalaması 4,09'dur. Bu, planların genellikle sezgilere dayanarak yapıldığını göstermektedir. Ancak, bu ifadenin diğerlerine göre biraz daha düşük bir ortalamaya sahip olması, şirketlerin tamamen sezgilere dayanarak plan yapmadığını ancak bu faktörün göz ardı edilmediğini de göstermektedir.

Sonuç olarak, şirketlerin planlama sürecinin genellikle yazılı, sistematik ve katılımcı bir şekilde gerçekleştirildiğidir. Aynı zamanda, şirketlerin sezgilere de belirli bir derecede değer verdikleri gözlemlenmektedir.

Katılımcıların örgütlenme ölçeğine ilişkin istatistikleri Tablo 3.10.'da gösterilmektedir.

Tablo 3.10.: Örgütlenme Sorunları

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Organizasyon şeması her şirkette önemli ve gereklidir.	411	1,00	5,00	4,35	0,76
Şirketimizde iş tanımları büyük ölçüde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir.	411	1,00	5,00	4,14	0,76
Şirkette yetki ve sorumluluklar yazılı olarak belirlenmiştir.	411	1,00	5,00	4,15	0,84

“Organizasyon şeması her şirkette önemli ve gereklidir” ifadesine verilen cevapların ortalama değeri 4,35'tir. Bu, katılımcıların büyük bir kısmının şirketler için organizasyon şemasının önemli ve gerekli olduğuna inandığını göstermektedir. Organizasyon şeması, şirket içindeki hiyerarşiyi, yetki ve sorumlulukları net bir şekilde gösterir. Şirketlerin bu yapıyı önemsemesi, iş süreçlerinin daha düzenli ve verimli olmasını sağlamaktadır.

“Şirketimizde iş tanımları büyük ölçüde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir” ifadesinin ortalaması 4,14'tür. Bu, şirketlerin iş tanımlarını genellikle aile üyeleri merkezli olarak düzenlediğini göstermektedir. Aile işletmelerinde aile üyelerinin önemli rollerde bulunması, iş tanımlarının da bu doğrultuda şekillenmesine neden olabilir. Ancak, bu durum aile dışındaki çalışanların motivasyonu ve şirketin genel performansı üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yaratabilmektedir.

“Şirkette yetki ve sorumluluklar yazılı olarak belirlenmiştir” ifadesinin ortalaması 4,15'tir. Bu, şirketlerin yetki ve sorumlulukları yazılı olarak belirlediğini göstermektedir. Yazılı olarak belirlenen yetki ve sorumluluklar, iş süreçlerinin daha şeffaf ve hesap verilebilir olmasını sağlamaktadır. Ayrıca, olası anlaşmazlıkların önüne geçmek için de önemlidir.

Genel olarak bu ifadeler, şirketlerin organizasyonel yapılarını ve iş tanımlarını ciddiye aldığını ve bu konularda belirli standartlara sahip olduklarını göstermektedir. Ancak, aile işletmelerinin özgün yapısı nedeniyle bazı iş tanımlarının aile üyeleri merkezli olması, şirket içi dinamikleri ve iş süreçlerini etkileyebilmektedir.

Katılımcıların yürütme ölçeğine ilişkin istatistik bilgileri Tablo 3.11.'de verilmiştir.

Tablo 3.11.: Yürütme Sorunları

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Sonraki kuşaklar şirkete girdiği zaman, şirkete ortak olmalıdırlar.	411	1,00	5,00	3,90	0,84
Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır.	411	1,00	5,00	4,32	0,74
Şirketin verimi için çalışanların motivasyonu önemlidir.	411	1,00	5,00	4,52	0,61
Terfi konusunda aile bireyinin önceliği olmalıdır.	411	1,00	5,00	4,27	0,86

Tablo incelendiğinde bulgular ve yorumlar şu şekilde yapılabilmektedir;

“Sonraki kuşaklar şirkete girdiği zaman, şirkete ortak olmalıdırlar” ifadesine verilen ortalama değer 3,90'dır. Bu değer, katılımcıların büyük bir kısmının sonraki kuşakların şirkete girdiklerinde ortak olmaları gerektiği fikrine eğilimli olduğunu göstermektedir. Ancak, bu değer 4'ün biraz altında olduğu için, tüm katılımcıların bu fikre tam anlamıyla katılmadığını da söylenebilmektedir.

“Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır” ifadesinin ortalaması 4,32'dir. Bu, şirketlerin alınan kararların tüm çalışanlara açıklanmasının önemli olduğunu düşündüğünü göstermektedir. Şeffaflık ve bilgilendirme, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını arttırmaktadır.

“Şirketin verimi için çalışanların motivasyonu önemlidir” ifadesi 4,52 ortalama ile bu ifadeye oldukça yüksek bir katılım olduğunu göstermektedir. Çalışan motivasyonunun şirket verimliliği için kritik bir faktör olduğu genel bir görüş olarak kabul edilmektedir.

“Terfi konusunda aile bireyinin önceliği olmalıdır” ifadesinin ortalaması 4,27'dir. Bu, aile işletmelerinde terfilerde aile bireylerine öncelik verilmesi gerektiği yönünde bir eğilim olduğunu göstermektedir.

Genel olarak bu ifadeler, aile işletmelerinin karar verme, motivasyon ve terfi politikalarında aile bireylerinin önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Ancak, şirketlerin aynı zamanda şeffaflığı ve çalışan motivasyonunu da önemseyen bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir.

Katılımcıların koordinasyon faktörüne ilişkin ifadelerine ait istatistikler Tablo 3.12.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.12.: Koordinasyon Sorunları

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Şirketin tümünde iletişim kanallarının tam çalışması önemlidir.	411	1,00	5,00	4,41	0,67
Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında tam bir iletişim olmalıdır.	411	1,00	5,00	4,42	0,70

“Şirketin tümünde iletişim kanallarının tam çalışması önemlidir” ifadesine verilen cevapların ortalama değeri 4,41'dir. Bu değer, katılımcıların büyük bir kısmının şirketin tümünde iletişim kanallarının tam ve etkili bir şekilde çalışmasının önemli olduğuna inandığını göstermektedir. İyi bir iletişim, iş süreçlerinin daha verimli ve hızlı ilerlemesini, ayrıca çalışanlar arasında daha uyumlu bir çalışma ortamının oluşmasını sağlamaktadır.

“Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında tam bir iletişim olmalıdır” ifadesine verilen cevapların ortalaması 4,42'dir. Bu, aile işletmelerinde yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında tam bir iletişimin kritik önemde olduğunu göstermektedir. Aile bireylerinin yönetici pozisyonunda olması, şirket kararlarına doğrudan etki edebilir ve bu nedenle aralarındaki iletişimin açık ve etkili olması şirketin genel performansı için kritik öneme sahiptir.

Genel olarak bu ifadeler, iletişimin aile işletmeleri için kritik bir faktör olduğunu göstermektedir. Özellikle yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasındaki iletişimin şirket performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olabilir. Bu nedenle, şirketlerin iletişim süreçlerine ve kanallarına yatırım yapması hem iç dinamikleri hem de dış müşteri ilişkileri açısından büyük bir avantaj sağlamaktadır.

Katılımcıların denetleme faktörüne ilişkin istatistikleri Tablo 3.13.'de verilmektedir.

Tablo 3.13.: Denetleme Sorunları

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Şirkette performans ölçümlenmesi yapılmaktadır	411	1,00	5,00	4,08	0,88
Planlar, programlar ve bütçeler gibi kontrol araçları gelişmiş bir şekilde uygulanmaktadır.	411	1,00	5,00	4,10	0,88
Şirkette belirlenen standartlara uyulmaktadır.	411	1,00	5,00	4,20	0,82

“Şirkette performans ölçümlenmesi yapılmaktadır” ifadesine verilen cevapların ortalama değeri 4,08'dir. Bu, şirketlerin büyük bir kısmının performans ölçümlenmesi yaptığını göstermektedir. Performans ölçümlenmesi, iş süreçlerinin ve çalışanların verimliliğini değerlendirmek için kritik bir araçtır.

“Planlar, programlar ve bütçeler gibi kontrol araçları gelişmiş bir şekilde uygulanmaktadır” ifadesine verilen cevapların ortalaması 4,10'dur. Şirketlerin kontrol mekanizmalarını ve araçlarını gelişmiş bir şekilde kullandığını göstermektedir. Bu tür kontrol araçları, şirketin hedeflerine ulaşmasında ve kaynaklarını en etkili şekilde kullanmasına yardımcı olmaktadır.

“Şirkette belirlenen standartlara uyulmaktadır” ifadesine verilen cevapların ortalaması 4,20'dir ve oldukça yüksek bir katılım olduğu görülmektedir. Bu, şirketlerin belirlenen standartlara uyduğunu ve bu standartların iş süreçlerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Sonuç olarak, şirketlerin performansını ölçme, kontrol etme ve belirlenen standartlara uyma konularında oldukça bilinçli ve sistematik bir yaklaşıma sahip

olduklarını göstermektedir. Bu, şirketlerin sürekli olarak kendi performanslarını gözden geçirdikleri, süreçlerini ve kaynaklarını en etkili şekilde kullanma konusunda hassas oldukları anlamına gelmektedir.

Katılımcıların kurumsallaşma ölçeğine ait betimsel istatistikleri Tablo 3.14.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.14.: Kurumsallaşma Sorunları

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Astlara da yetki verilmesi önemli bir konudur.	411	1,00	5,00	4,24	0,70
Yetki ve sorumluluk devri uzmanlık ve iş bölümü kriterine göre yapılmaktadır.	411	1,00	5,00	4,31	0,71

“Astlara da yetki verilmesi önemli bir konudur” ifadesine verilen cevapların ortalama değeri 4,24'tür. Bu değer, katılımcıların büyük bir kısmının astlara da yetki verilmesinin önemli olduğuna inandığını göstermektedir. Astlara yetki vermek, onların motivasyonunu artırabilir, ayrıca iş süreçlerinin daha hızlı ilerlemesini ve kararların daha hızlı alınmasını sağlamaktadır.

“Yetki ve sorumluluk devri uzmanlık ve iş bölümü kriterine göre yapılmaktadır” ifadesinin ortalaması 4,31'dir. Bu, şirketlerin yetki ve sorumluluk devrini genellikle uzmanlık ve iş bölümü kriterlerine göre yaptığını göstermektedir. Uzmanlık ve iş bölümü kriterleri, yetki ve sorumlulukların en etkili ve verimli şekilde devredilmesini sağlamaktadır.

Genel olarak bu ifadeler, şirketlerin yetki devri konusunda oldukça bilinçli ve sistematik bir yaklaşıma sahip olduklarını göstermektedir. Astlara yetki verme ve yetki devrini uzmanlık kriterine göre yapma, iş süreçlerinin daha verimli ve hızlı ilerlemesini sağlamaktadır.

3.6.Konu ile İlgili Diğer Çalışmalar

Aile işletmeleri ile ilgili literatürde yerli ve yabancı kaynaklarda çeşitli makaleler ve tezler yer almaktadır. Bu çalışmalarda aile işletmelerinin çeşitli sorunlarına, önemlerine, finansal performansları gibi farklı konulara değinilmiştir.

Bu alanda yapılan diğer önemli çalışmalar ise aile işletmelerinde yaygınlaşan yönetim ve kurumsallaşma sorunları ve ile ilgilidir. Genel olarak çalışmalarla ilgili bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Ersoy (1997)'un “Türkiye’de Kobilerin İşletme ve Yönetim Fonksiyonları Açısından Sorunları ve Çözüm Önerileri” adlı tez çalışmasında Kobiler ile alakalı mevcuttaki problemlerin çözümlenmesine yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilerek ülke ekonomisine yön veren unsur haline getirilmesi ve bunu da işletme ile yönetim fonksiyonlarıyla birlikte gerçekleştirilerek çözümlenmelerin yapılması sonucuna varılmıştır.

Davis vd. (1999) ‘in “In The Founder’s Shadow: Conflict In The Family Firm” adlı makale çalışması Family Business Review dergisinde yayınlanmış olup, bu çalışmada aile işletmelerindeki nesiller çatışmasının durumu araştırılmıştır. Çalışma sonucunda kurucu neslin gölgesinin varlığının örgütsel çatışmayı arttırdığı sonucuna varılmıştır.

Özkaya & Şengül (2006)’ın “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı” adlı çalışmasında aile işletmelerinin kurumsallaşmaya ne kadar çaba gösterdiklerine yer verilmiştir. 50 işletmeden anket yoluyla veri toplanmıştır. Elde edilen veriler sonucunda işletmelerin kurumsallaşma konusunda çabalarda buldukları fakat aile meclisi ve aile anayasası gibi konularda yetersiz oldukları bulunmuştur.

Elalmış (2011) ‘un “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği” adlı yüksek lisans tezinde, bu çalışmada amaç kuşaklar arası farklılıklarından kaynaklanan yönetim sorunlarının tespiti ve bunlara çözüm önerileri bulmaktır. Çalışma sonucunda eğitim, mesleki yeterlilik, iş sahiplenme gibi konularda sıkıntılar olduğu bu sebeple de kuşaklara devir konusunda güven eksikliğinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Yıldız (2014)’ın “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Ankara İlinde Bir Uygulama” adlı çalışmasında, araştırmada 300 kişiden anket yoluyla veriler toplanmıştır. Bu veriler sonucunda bir sonraki kuşağın eğitim almasının önemli olduğu, yeni kuşağında daha eğitilmiş olduğu bulunmuştur.

Castejónb vd. (2014) 'ın “The Culture Of Conflict İn Family Business” adlı çalışmasında, aile ve diğer üyeler arasında çıkar çatışması, aile yakınlığına göre hareket edilmesi, mesleki yeterliliklerin daha az nitelikte olması, resmileştirilmemiş işlerin varlığı bulunmuştur.

Yurttadur & Nakipoğlu (2015)'ın “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan ve Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama” adlı tez çalışmasında Türkiye ve İtalya’da bulunan aile işletmelerinde oluşan kuşak çatışmalarının finansal yapıya etkileri araştırılmıştır. 115 işletmeden anket yoluyla veriler toplanmıştır. Çalışma sonucunda eğitimin her iki ülkede önemli olduğu ve aile yapılarında oluşan farklılıkların aile işletmelerine yansıtılmaması gerektiği tavsiye edilmiştir.

Bozkurt ve Kıran (2018)'ın “Aile İşletmelerinde Birinci ve İkinci Kuşakların Girişimcilik Algısı: Bucak'taki Aile İşletmeleri Üzerinde Nitel Bir Araştırma” adlı tez çalışması ile aile işletmelerindeki kuşak farklılıklarının girişimcilik konusundaki algı farklılıkları araştırılmıştır. Sekiz tane aile işletmesinde yüz yüze görüşme tekniği ile gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda kuşakların devrinde cinsiyetin ve yaşın önemli olduğu bulunmuştur. Ayrıca devir alacak kuşakların kendilerini geliştirilmesinin isteneceğinin fakat kurucu kuşakların bu kuşakların böyle bir beklenti de olmadıkları şeklinde bir görüşe sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Keser (2018)'in “Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Çabalarında Kuşaklar Arası Çatışmanın Rolü” adlı çalışmada kurumsallaşmada oluşan kuşaklar arası çatışmaların rolüne değinilmiştir. Çalışma sonucunda aynı aile kültüründen gelmeyenlerin yani elti gibi kişilerin kurumsallaşma konusunda olumsuz risklerin başında geldiği bulunmuştur.

Caputo vd. (2018)'ın “Conflict Management İn Family Businesses: A Bibliometric Analysis And Systematic Literature Review” adlı çalışmasında aile işletmelerinde çatışma ve çatışma yönetiminin entelektüel yapısının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda iş aile dengesini kapsayan konuların çok ilgi gördüğü fakat çatışma yönetimi ile ilgili konuların daha az olduğu bulunmuştur.

Çini vd. (2020)'un "Aile İşletmelerinde Kuşaklar Arası Geçişte Örgütsel Hafıza Üzerine Nitel Bir Araştırma" adlı çalışmasında aile işletmelerindeki kuşaklar arası geçişlerde örgütsel hafızanın rolü incelenmiştir. Araştırmada altı tane kuşak çalışanları ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Sonucunda da eğitimin önemli olduğu, profesyonelliği arttırdığı da görülmektedir. Finansal denetimlerin aile dışı üyelerinin akraba ayırmalarını engellediği görülmektedir.

Taflan (2022)'in "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışması ve Yönetim Sorunlarının İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma" adlı çalışmada aile işletmelerinde birinci ya da kurucu kuşağın diğer kuşaklarla olan çatışmaları neticesinde yönetsel sorunlar meydana geldiği belirtilmiştir. Çalışma Samsun ilinde faaliyet gösteren 10 aile işletmesi baz alınarak gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze görüşme ile elde edilen veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda birinci kuşağın yönetimde baskın olduğu, müdahalelerin bu derece yoğun olduğu işletmelerde ise kuşaklar arasındaki çatışmaların fazla olduğu bulunmuştur.

Literatürde; aile işletmelerinde farklı kuşaklar farklı niteliklere sahip oldukları belirtilir. Birinci kuşağın işletmeye gönül ile bağlılığı, her işte kendisinin olması otoriter ve vizyon sahibi olması kuşaklar arası farklılıklara örnek gösterilebilir. Sonradan gelen kuşaklar için kuruluş aşamasının içinden gelmediklerinden ötürü kontrol, yatırım ile alakalı kararlar ve yetkisel sorumluluk devrinde işletmelerde sorunlara yol açmaktadır. İş ile aile bağının ayrımının yapılmaması, kurumsallaşmanın yerine getirilmemesi yönetimin profesyonelleştirilmemesi gibi etkenler işletmeleri iflasın eşiğine getirmektedir.

Planlama fonksiyonları aile işletmelerinde daha çok birinci kuşak tarafından sezgilere dayalı olarak gerçekleştirilirken belli bir hacime ulaşan aile işletmelerinde ise yazılı ve stratejik olarak planlamanın yapılması ihtiyacını ön plana çıkarmaktadır. Örgütlenme fonksiyonu aile işletmesinin ilk döneminde kurucusunun ya da birinci kuşağın her şeye yetişmesini, yani tek patronluk dönemini açıklarken böyle bir durumun diğer kuşaklara taşınamayacağını bu yüzden de kurumsallaşma ile organize olmuş bir yapı çerçevesinde her iş için sorumlunun atandığı yapıya yönlendirilmesi gerekliliğine ulaşılmaktadır. Koordinasyon fonksiyonu ile alakalı

sorunlar, birinci kuşak ya da patron tarafından işletme ilk yıllarında idare edilebilirken geçen yıllar neticesinde büyümenin gerçekleşmesi sonucu eskisi gibi patronun işletmeyi idare edememesi bununla birlikte işlerin yerine getirilememesi durumu ortaya çıkmaktadır. Bu sorunun çözümü ile alakalı işletme hakkında kararlara katılımı arttıracak sade bir örgüt yapısı oluşturulmalı, işletme hedefleri, planları, programları birbirine adapte edilmeli ve işletme içi iletişim tam olarak sağlanarak koordinasyon fonksiyonu yerine getirilmelidir. Denetleme fonksiyonuyla yaşanan sorunlarda; birinci kuşaktan devri olan ikinci kuşak problemlerin daha net ortaya çıkarmaktadır. Çünkü birinci kuşağa göre eğitim durumu dan ötürü önde olduğundan işletmenin büyüme hedeflerinin düzgün bir şekilde denetleme araçlarıyla kullanılabilir düzeyde vakıf oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Konu hakkındaki yapılan çalışmalar ile literatür incelendiğinde aile işletmelerinde birinci kuşakların işletmelerinde programlara, planlara, raporlamalara ve bütçelemelere işletme kavramı çerçevesinde kendi düşünceleri ile sezgisel hareket etmeleri neticesinde yazılı halde belirli bir sistematığı olan uygulamaların olması gerektiği gibi uygulanmadığı sonucuna ulaşılabilir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dünya da ve ülkemizde aile işletmeleri, işletmeler arasında büyük bir orana sahiptir. Bu oran aynı zamanda ülkelerin GSMH'sı ve işgücü istihdamı açısından da ekonomiyi zenginleştiren bir güce tekabül etmektedir. Aile işletmelerinin literatürde farklı tanımlarına rastlanılmaktadır. Kısaca ailenin kurucusunun girişimcilik faaliyetleri neticesinde aile-işletme kavramlarını ortak payda da buluşturduğu sosyal yapıya sahip, unvanı olan kuruluşlar olarak tanımlayabiliriz. Hayat seyirleri boyunca birden çok problemle ile karşılaşan aile işletmeleri, kuşaklar arası devirden kaynaklanan yönetim sorunları ile şirketlerini geleceğe taşımada önemli olan kurumsallaşmada da önemli sorunlar yaşamaktadır. Kurumsallaşma, işletmelerin bireylere bağlı olmadan faaliyetlerini sürdürme ve ileriye yönelik geliştirici adımlar atılmasını sağlayan yapının oluşmasını içeren ilkeler bütünü olarak açıklayabiliriz. Ancak kuşaklar arası çatışmalar aile işletmelerini kurumsallaştırmadan uzaklaştırmakta hatta işletmenin iflasına kadar sürüklemektedir. Kurucu nesil yani 1.kuşak benlik duygusu, işe kendini gönülden bağlamasıyla farkındalıklarını ortaya koymaktadır. 2.kuşakta ise bu durum tam ters konumda olmakla birlikte şirket miras yoluyla geçtiğinden 1.kuşak gibi düşünmemekte ve hareket etmemektedir. 1.kuşağın yeniliklere açık olmaması, yetki sorumluluk sınırlarını belirlememesi ve 2.kuşaklara devirde yeterli devir planlamasının yapılmaması, gelecek kuşağa olan güvensizlik kuşaklar arasındaki devir sorununun sağlıklı bir şekilde yapılmasını zorlaştıran başlıklardan birkaçıdır. Genel olarak yapılan araştırmalarda da finansal, yönetsel, boyutlarla kurumsallaşmanın önündeki engeller araştırma konularında yer verilmiş, kuşak çatışmalarından kaynaklanan sorunların yönetim üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bu çalışmada, genel olarak aile işletmelerinin tanımı, gelişimi, kurulma nedenleri ve özelliklerinden bahsedilmiştir. Karşılaşılan sorunlar ile ülkemizde ve dünyadaki örnek aile işletmelerinden açıklamalarda bulunularak ekonomiye olan katkıları ele alınmıştır. Kuşak çatışması kavramının genel boyutuyla türleri, aile işletmelerindeki kuşak farkından kaynaklanan sorunlar ile yönetim fonksiyonlarını içeren konular açık bir şekilde ifade edilmiştir. Yönetim fonksiyonları ve kurumsallaşma süreci de detaylı olarak kavramsal çerçevede açıklanmıştır.

Sonuç olarak, yönetimden kaynaklanan sorunların aile işletmelerinin profesyonelleşmiş bir yapıda olmayı istedikleri, aile üyelerinin yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde tanımlanmış ve işletmedeki aile arasındaki anlaşmazlıkların çözümü için bir danışmana ihtiyaç olduğu görülmüştür. Aile işletmelerinde bir sonraki kuşağa devirde yetenek ve eğitim gibi kriterlere önem verildiği bunun yanında cinsiyet ile yaşında geri plana atılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Planlama süreçlerine bakıldığında aile işletmelerinde bu sürecin sistematik yazılı bir şekilde gerçekleştirildiği, sezgisel olarak ta belirli derecede bu sürece etkileri olduğu gözlemlenmektedir. Örgütlenme süreci kapsamında iş tanımlarının olduğu bunları belirli standartlara uygun gerçekleştirildiği fakat özgün yapıya sahip aile işletmelerinde bazı iş tanımları aile merkezli olması iş süreçlerini etkileyebileceği sonucuna ulaştırmıştır. Yürütme sürecinde ise aile işletmelerinde motivasyon, karar alma gibi konularda aile üyelerinin rolünün yüksek olduğu, bununla beraber aile işletmelerinin çalışanların motivasyonunu ve işletme şeffaflığını da önemsediklerini göstermektedir. Koordinasyon sürecine bakıldığında aile işletmeleri için iletişimin çok önemli olduğu özellikle yönetici konumundaki aile üyeleri arasındaki iletişimin işletme performansına doğrudan etkisinin olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu yüzden aile işletmeleri iletişim süreçlerine olan yatırımlarını arttırmalı bu sayede iç dinamiklerini canlı tutarak dışsal etkilere karşı tedbirli ve açıklayıcı politikalar ile cevap verebilir, müşteri ilişkilerini güçlendirerek rekabette avantaj sağlayabilecekleri bir konuma gelebilecekleri ifade edilebilir. Denetleme süreci incelendiğinde, aile işletmelerinin kontrol etme, işletme performansının ölçülmesi ve belirlenen standartlara uyma konularında bilinçli bir yapıda oldukları görülmüştür. Bunun neticesinde, aile işletmelerinin kontrol mekanizmalarında sürekliliklerinin olduğu ve işletmeye ait kaynakları etkin kullanma konusunda hassas davrandıkları söylenebilir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecindeki yetki devirlerinde sistematik bir yaklaşımı benimsedikleri bu sayede iş süreçlerinde verimli ve hızlı oldukları bunu da astlara yetkide olanak sağlama ile yetki devrini uzmanlık kriterine göre yaptıkları tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Acılıoğlu, İ. (2017). *İş'te Y Kuşakı, 2.Baskı*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Adsan, E., & Gümüştekin, G. (2006). Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. *Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul*.
- Ak, G. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Etkisi: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Akbulut, H. (2014). *Küreselleşme ve Kurumsal Yönetim*. <http://www.mfa.gov.tr/turkce/grupe/ucs-4/Kuresellesme.htm> adresinden alındı. Erişim tarihi: 13.03.2023.
- Akgemci, T., & Sevinç, İ. (2004). Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi. *1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İstanbul*, (s. 512-520).
- Aksel, İ., Çakınberk, A., & Çakır, A. (2006). Aile İşletmelerinde Birinci Kuşak ile Sonraki Kuşakların Yönetim Anlayışlarındaki Farklılıkların Karşılaştırılması. *3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*. İstanbul.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri, (ingilizce Orijinalinden Çeviren: Elif Özkul Gökmen)*. İstanbul: Resital Yayıncılık Eğitim Hizmetleri San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD Yayınları.
- Alp, A., & Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşaka Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 203-212. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16339/171095>.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1*, 3-7.
- Arar, T. (2016). Z Kuşakında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi.
- Araujo, S., & Oliveira, S. (2017). "Management and Industrial Engineering: Competencies and Global Talent Management", *Job Market, Generations and Talents*, (Ed: Machado. C.),. Switzerland: Springer International Publishing AG.
- Arıca, S. M. (2007). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinin Sağlanması Aile ve İşletmenin Rolü: Hatay'da Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Hatay.

- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2011). *Family Business Governance Maximizing Family and Business Potential*. A Family Business Publication.
- Arslan, E. T. (2006). "Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkiilemleri" Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Enstitüsü SBE, Isparta.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile İşletmeleri: Değişim ve Süreklilik*. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.
- Ateş, R. (2014). *Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri*. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.
- Ayrancı, E. (2010). Family Involvement in and Institutionalization of Family Businesses: A Research. *Business and Economic Horizons*, 3(3), 83-104.
- Baharoğlu, Ü. (2004). Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticinin Yeri. *1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi*, (s. 698-701). İstanbul.
- Baraz, B. (2006). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri. 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Bayhan, V. (2016). Gençlik ve Kuşaklar: Kuşaklara Göre Gençliğin Değer ve Davranışları", Davranış Bilimleri (Ed: Zencirkıran, M.),. Bursa: Dora Yayınları.
- Baykal, A. N. (2017). *Babalar, Oğullar ve Kızlar: Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Bayramoğlu, G. (2021). *Aile İşletmelerinin Yönetimi ve Kurumsallaşması*. Seçkin Kitabevi.
- Biçim, D. E. (2010). Yeni Yönetim Yaklaşımları Doğrultusunda Çalışanların İşyeri İç Yönetmeliklerinin Uygulanmasına Bakış Açısının İncelenmesi: Kamuda Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Bilgin, N. (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Birincioğlu, N., & Acuner, T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerinde Etkisi: Trabzon Örneği. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14), 492-516.
- Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M., & Rialti, R. (2018). Conflict Management in Family Businesses: A Bibliometric Analysis and Systematic Literature Review. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519-542.

- Çakıcı, A., & Özer, B. (2008). Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları. *Celal Bayar Üniversitesi G.Ğ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 1*.
- Çelik, A., Akgemci, T., & Şimşek, M. Ş. (2013). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çevik, O. ve Kazak, G. (2020). Sürdürülebilir Çevre Muhasebesi Aracı Olarak Ücretli Plastik Poşet Uygulaması Üzerine Bir Araştırma. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10 (2)*, 323-351.
- Çil, S. (2016). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: Kurumsal Yönetimin İşletmelerdeki Rollerini Üzerinde Bir Araştırma. *Okan Üniversitesi*.
- Çini, M. A., Erdirençelebi, M., & Arıcıoğlu, M. A. (2021). Aile İşletmelerinde Kuşaklar Arası Geçişte Örgütsel Hafıza Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute/Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (45)*.
- Danes, S. M., & Brewton, K. E. (2012). Follow the capital: Benefits of Tracking Family Capital Across Family and Business Systems. . *In Understanding family businesses (pp. 227-250)*. Springer, New York, NY.
- Danes, S., Loy, J., & Stafford, K. (2008). Business Planning Practices of Family Owned Firms within a Quality Framework. *Journal of Small Business Management, 46(3)*, 385-421.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review, 12(4)*, 311-323.
- Demirci, E. (2017). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi İle Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Yazılımı Kullanımı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Rize Bölgesi'nde Bir Uygulama. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Rize*.
- Deniz, Ş. (2013). Türk Aile İşletmeleri'nde Kurumsallaşmanın Kurumsallaşması: Çanakkale İli Örneği. *Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İşletme Programı, Trabzon*.
- Develi, N. (2008). Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı İşletme Programı, Denizli.
- Diken, A. (2020). *Büyüme Sürecinde KOBİ'lerde Karşılaşılan Sorunlar Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Dinçay, İ. H. (2016). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Bir Alan Araştırması: Yurtbay Seramik A.Ş. Örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir*.

- Dinçer, Ö. (2013). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri*. İstanbul: ALFA Yayınları.
- Distelberg, B., & Sorenson, R. (2009). Updating Systems Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows and Adaptability. *Family Business Review*, 22(1), 65-81.
- Doğan, S. (1998). İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.13, 143-168.
- Dudaroğlu, M. (2006). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*. <http://www.taysad.org.tr/taysaddergi/26/sayi26.html#17> adresinden alındı. Erişim tarihi: 13.03.2023.
- Elalmış, S. Ö. (2011). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Elmas, E. (2015). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Finansal Tablolar Üzerinde Yaratacağı Etkiler ve Uygulama. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Finansman Bilim Dalı, İstanbul.
- Emnmtn. (2021). *emnmtn*. Walmart, Nasıl Dünyanın En Büyük Perakende Markası Oldu ?: <https://emnmtn.com/walmart-nasil-dunyanin-en-buyuk-perakende-markasi-oldu/> adresinden alındı Erişim tarihi: 13.03.2023.
- Erbil, O., Çiğirim, E., & Gök, M. Ş. (2004). Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İstanbul*, 64-71.
- Erdoğan, N. (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Erkan, M. (2012). *Türk Ticaret Kanunu'nda Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Ersoy, M. (1997). Türkiye'de KOBİ'lerin işletme ve yönetim fonksiyonları açısından sorunları ve çözüm önerileri. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Ertürk, M. (2011). İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım, İstanbul.
- Eser, G. (2019). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecine Muhasebe Sisteminin Etkisi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Finch, N. (2005). The Role of the Accountant in Mediating Conflict in Family Owned Businesses. *Working Paper Series JEL Classifications: D74, J12, M14, October, pp.1-10*.
- Fındıkçı, İ. (2017). *Aile Şirketleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Ford. (2023). Our History: <https://corporate.ford.com/about/history.html> adresinden alındı. Erişim tarihi: 13.03.2023.
- Garih, Ü. (2001). *Yönetim İlkeleri*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of Family Business. *Harvard Business School Press*, Boston.
- Göker, A. Z., & Üçok, T. (2006). Aile İşletmeleri Ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. *2.Aile İşletmeleri Kongresi*, (s. 45-57). İstanbul.
- Göksel, A., & Güneş, G. (2017). Kuşaklararası Farklılaşma: X ve Y Kuşağının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(3), 807-828.
- Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Barrett, R. (2006). Integration of Family-Owned Business Succession with Turnover and Life Cycle Models: Development of a Successor Retention Process Model. *Human Resource Management Review*, 16, 490-507.
- Güleş, H. K., Arıcıoğlu, M. A., & Erdirençelebi, M. (2013). *Aile İşletmeleri; kurumsallaşma Sürdürülebilirlik Uyum*. Ankara : Gazi Kitabevi.
- Günay, A. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üyeleri Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Günel, R. (2005). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Günel, R., & Yalçın, A. (2005). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine Ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Günver, B. A. (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Holm, P. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40, 398.
- Hoover, E. (1997). "Promoting Stewardship.", *The Family Business Handbook : A Practical Guide to Transferring Leadership and Ownership to the Next Generation*, Philadelphia : Family Business Publishing.
- İçin, İ. (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

- IKEA. (2023). *IKEA*. <https://www.ikea.com.tr/hakkimizda/ikea-konsepti> adresinden alındı. Erişim tarihi: 13.03.2023.
- İnce, F. (2018). *Kuşaklar Arası Etkin İletişim ve Davranış*, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Jaffee, D. T. (2006). Nurturing Talent Across Generations. *Family in Business Dergisi*, 4(6), 22-25.
- Kamacı, K. (2019). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Kaptanoğlu, N. (2011). İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine İlişkisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2000). *Aile Şirketleri Neden Ölüyor?* Capital.
- Karpuzoğlu, E. (2000). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Gelecek İçin Aile Anayasası. (s. 159-168). 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İstanbul.
- Karuserci, H. O. (2008). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Gaziantep Örneği. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kebeci, T. (2011). *Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma*. İstanbul: İkinci Adam Yayınları.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14.
- Keser, A. (2004). İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi. *İnsan Kaynakları, Cilt.1, Sayı.1*.
- Keser, N. S. (2018). Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Çabalarında Kuşaklar Arası Çatışmanın Rolü . İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programı.

- Kıran, F., & Bozkurt, Ö. Ç. (2018). Aile İşletmelerinde Birinci ve İkinci Kuşakların Girişimcilik Algısı: Bucak'taki Aile İşletmeleri Üzerinde Nitel Bir Araştırma. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 7(2), 97-120.
- Kırım, A. (2007). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. İstanbul: Sistem Kitabevi.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koçer, İ. (2007). İşletme Ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları . Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı.
- Kömeçoğlu, G. (2009). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yönetim Kurullarının Yapısının Rolü. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.
- KPMG. (2018). *Avrupa Aile Şirketleri Barometresi 2018*. <https://kpmg.com/tr/tr/home/gorusler/2018/11/avrupa-aile-sirketleri-barometresi-2018.html> adresinden alındı. Erişim Tarihi: 01.05.2023.
- Küçük, O. (2021). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Seçkin Yayınları: Ankara.
- Kürkçü, Z. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunları. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- LeCouvie, K. (2016). Co-CEO Structure: Are Two Heads Better than One in a Family Business? Ph.D. The Family Business Consulting Group.
- Lee, J. (1996). A Study of Small Chinese Family Business Singapur. *Culture and Management*, 63-68.
- Lehto, Y. X., Jang, S., Francis, A., & O'Leary, J. (2008). Exploring Tourism Experience Sought: A Cohort Comparison of Baby Boomers and the Silent Generation. *Journal of Vacation Marketing*, 14(3), 237-252.
- Levinson, H. (1974). Don't Choose Your Own Successor. *Harvard Business Review*, 52.
- Levinson, R. (1989). *Problems In Managing A Family-Owned Business*.
- LG. (2023). History: <https://www.lgcorp.com/about/history/1> adresinden alındı. Erişim tarihi: 13.03.2023.
- Longenecker, J., & Carlos Moore, W. P. (1997). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis, 10th Edition*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Marshall, R. S., & Brown, D. (2003). The Strategy of Sustainability: A Systems Perspective. *California Management Review*, 46(1), 101-126.
- Meyer, J., & Roman, B. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth and Ceremony. *American Journal Of Sociology*, 83(2), 340-363.

- Mirze, K. (2010). İşletme, Literatür Yay. İstanbul.
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K., & Duncan, K. A. (2003). The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.
- Ortín García, J., Martín Castejón, P. J., & Pérez Pérez, C. (2014). The Culture of Conflict in Family Business. *European Journal of Family Business*, 4(2). <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v4i2.5049>
- Özcan, E. (2015). *Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma*. Ankara: Ankara Ofset Basım Matbaacılık.
- Özgül, S. F., & Kara, M. (2010). Bir Örnek Olay İncelemesi: Üç Kuşaktır Yaşatılan Bir Aile İşletmesi „Üç Yıldız Şekerleme“, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Özel, M., & Yüzbaşıoğlu, N. (2002). Örgütlerin Amaçlarına Ulaşmasında Kolaylaştırıcı ve Zorlaştırıcı Olarak Çift Yönlü Rol Üstlenen Örgüt Kültürüne Bir Bakış. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 3, 28-40.
- Özkaya, M. O. & Şengül, C. M. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 109-126.
- Özkuş, İ. (2016). *Aile Şirketleri ve Profesyonel Yöneticiler*. İstanbul: Bulut Yayınları.
- Özuysal, H. (2006). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı*, İstanbul.
- Pazarcık, O. (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Pieper, T., & Klein, S. (2007). The Bullseye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review*, 20(4), 301-319.
- Rosenblatt, P., Mik, L. d., Anderson, R. M., & Johnson, P. (1985). *The Family in Business (Jossey Bass Business & Management Series)*. San Francisco.
- Sadri, S. (2013). Aile Şirketlerinin Yönetimi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Sağlam, N. (2002). Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma.
- Salvato, C. (2004). Predictors of Entrepreneurship in Family Firms. *The Journal of Private Equity*, 68-76.
- Sarıoğlu, E. B. (2018). *Y'leri Anla, Değiştirme: Kurumsal Hayatta Milenyum Kuşağı ve İletişim*. İstanbul: Hümanist Yayınları.

- Sarıtaş, A., Gürsoy, S., & Sarı, S. (2016). Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinde Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Etkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1.
- Schwarz Grubu. (2023). *Schwarz*. <https://gruppe.schwarz/en> adresinden alındı. Erişim tarihi: 13.03.2023.
- Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511.
- Selznick, P. (1996). *Administrative Science Quarterly* (June 1996), 270-277.
- Shao, A. T. (2002). *Marketing Research: An Aid to Decision Making*, Cincinnati, Ohio: South-Western/Thomson Learning.
- Sönmez, Y. (2017). *Aile şirketlerinde Kazananlar Kaybedenler*. AZ Yayıncılık, İstanbul.
- SPK. (2023). Kurumsal Yönetim İlkeleri: <https://spk.gov.tr/kurumsal-yonetim-ilkeleri/kurumsal-yonetim-ilkeleri> adresinden alındı. Erişim Tarihi: 11.05.2023.
- St.Gallen, E.-U. o. (2023). <https://familybusinessindex.com/> adresinden alındı. Erişim tarihi: 13.03.2023.
- Stafford, K., Duncan, K., Dane, S., & Winter, M. (1999). A Research Model for Sustainable Family Business. *Family Businesses Review*, 12(3), 197-208.
- Stillman, D., & Stillman, J. (2018). *İş'te Z Kuşağı: Genç Kuşaklar İşyerini Nasıl Dönüştürüyor? (Çev. Kayıhan, D. P. ve Erduran, F.), 1. Baskı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2021). *İşletme Bilimine Giriş*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taflan, A. (2022) Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışması ve Yönetim Sorunlarının İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bilecik.
- Taşkın, G. (2014). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi İle İlgili Bir Alan Araştırması. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı. İstanbul.
- Taşlıyan, M., Bakan, İ., Güven, M., & Büyükbeşe, T. (2004). Aile İletmeleri ve Yönetim Sorunları: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çalışması. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*. İstanbul.

- Tavşancıl, E. (2005). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TKYD. (2023). *TKYD Kurumsal Yönetim İlkeleri*. <https://www.tkyd.org/tr/faaliyetler-haberler-g20oecd-kurumsal-yonetim-ilkeleri.html> adresinden alındı. Erişim tarihi: 13.03.2023.
- Uğur, A. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Ulukan, C. (2004). Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İstanbul, 17-18 Nisan 2004 (ss.212-222)*. .
- Ural, A. (2009). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*. İstanbul : Sistem Yayıncılık.
- Ünal, M. (2017). *Y ve Z Kuşaklarının Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünsalan, E., & Şimşeker, B. (2009). *Temel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vries, M. F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics, 21(3)*, 59-71.
- Vural, B. A., & Gürsan, E. (2009). Kurum Kültürü Analizi. Otomotiv Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı: 36*, 94.
- Ward, J., & Lief, C. (2005). Unconventional Wisdom: Counterintuitive Insights For Family Business Success. *Perspectives For Managers, 120(1)*.
- Yalçınkaya, H. (2017). *Jurnal.ist*. Türkiye'deki 10 aile şirketi: <https://www.gzt.com/jurnalist/turkiyedeki-10-aile-sirketi-2798707> adresinden alındı
- Yazgan, S. (2010). Marka, Markalaşma Süreci ve Aile Şirketlerinin Markalaşmaya Bakış Açısı . Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- Yazıcıoğlu, İ. (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma. *Pusulula Dergisi, Sayı:2*.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelkikalan, N. (2006). Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12*, 195-209.
- Yıldız, A. (2008). *Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya'da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*. İstanbul: Sistem Kitapevi.

- Yıldız, E. (2010). Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yıldız, Z. B. (2014). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Ankara İlinde Bir Uygulama. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Yurttadur, M., & Nakipoğlu, N. (2015). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan ve Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12), 403-420.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*. Amacom.



EK 1: Çalışmada Uygulanan Anket

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI ÜZERİNE ANKET

Sayın Katılımcı;

Bu anket, Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlanan “**Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları: Konya Örneği**” başlıklı yüksek lisans tezi çalışması için yapılmaktadır. Bu araştırmanın amacı aile işletmelerindeki kuşak çatışmalarının kurumsallaşma ve diğer yönetim karşısında durumunun ve algılarının nasıl olduğunu belirlemektir.

Anketin herhangi bir bölümünde kimlik bilgileriniz sorulmadığı gibi verdiğiniz cevaplar da sadece akademik çalışma için kullanılacaktır. Bu sebeple anketi cevaplarken bütün soruları cevaplamaya özen göstermenizi bekliyoruz. Anketi doldurmayı kabul ettiğiniz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Tezi Hazırlayan

Ahmet KAYNAR
Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Ahmet DİKEN
Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi
İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

ANKET: BÖLÜM 1	
<p>1. Öğrenim Durumunuz Nedir?</p> <p><input type="checkbox"/> A. İlkokul</p> <p><input type="checkbox"/> B. Ortaokul</p> <p><input type="checkbox"/> C. Lise</p> <p><input type="checkbox"/> D. Önlisans</p> <p><input type="checkbox"/> E. Lisans</p> <p><input type="checkbox"/> F. Yüksek Lisans</p> <p><input type="checkbox"/> G. Doktora</p>	<p>8. Şirketiniz Kaç Yıldır Faaliyet Göstermektedir?</p> <p><input type="checkbox"/> A. 1-5 Yıl</p> <p><input type="checkbox"/> B. 6-10 Yıl</p> <p><input type="checkbox"/> C. 11-15 Yıl</p> <p><input type="checkbox"/> D. 16-20 Yıl</p> <p><input type="checkbox"/> E. 20 Yıldan Fazla</p>
<p>2. Yaşınız?</p> <p><input type="checkbox"/> A. 18-25</p> <p><input type="checkbox"/> B. 26-35</p> <p><input type="checkbox"/> C. 36-50</p> <p><input type="checkbox"/> D. 51 Ve Üstü</p>	<p>9. Şirkette Toplam Çalışan Sayısı Nedir?</p> <p><input type="checkbox"/> A. 10'dan Az</p> <p><input type="checkbox"/> B. 10-50</p> <p><input type="checkbox"/> C. 51-250</p> <p><input type="checkbox"/> D. 250'den Fazla</p>
<p>3. Cinsiyetiniz?</p> <p><input type="checkbox"/> A. Erkek</p> <p><input type="checkbox"/> B. Kadın</p>	<p>10. Şirketiniz Şu Anda Kaçınıcı Nesil Tarafından Yönetiliyor?</p> <p><input type="checkbox"/> A. 1.Nesil</p> <p><input type="checkbox"/> B. 2.Nesil</p> <p><input type="checkbox"/> C. 3.Nesil</p> <p><input type="checkbox"/> D. Diğer.....</p>
<p>4. Şirketin Yüzde Kaç Hissesine Sahipsiniz?</p> <p><input type="checkbox"/> A. %10 Ve Az</p> <p><input type="checkbox"/> B. %11-%25</p> <p><input type="checkbox"/> C. %26-%50</p> <p><input type="checkbox"/> D. %51-%75</p> <p><input type="checkbox"/> E. %76-%100</p>	<p>11. Şirketinizin Yönetim Kurulu (Karar Alma Organı) Kaç Kişidir?</p> <p><input type="checkbox"/> A. 3'ten Az</p> <p><input type="checkbox"/> B. 3-5</p> <p><input type="checkbox"/> C. 6-10</p> <p><input type="checkbox"/> D. 10'dan Fazla</p>
<p>5. Şirketteki Göreviniz?</p> <p><input type="checkbox"/> A. İşletme Müdürü</p> <p><input type="checkbox"/> B. Genel Müdür</p> <p><input type="checkbox"/> C. Pazarlama</p> <p><input type="checkbox"/> D. Üretim</p> <p><input type="checkbox"/> E. Diğer.....</p>	<p>12. Şirketinizin Yönetim Kurulunda (Karar Alma Organı) Kaç Tane Aile Bireyi Yer almaktadır?</p> <p><input type="checkbox"/> A. 3'ten Az</p> <p><input type="checkbox"/> B. 3-5</p> <p><input type="checkbox"/> C. 6-10</p> <p><input type="checkbox"/> D. 10'dan Fazla</p>
<p>6. Şirket Sahibine Veya Kurucuya Yakınlığınız?</p> <p><input type="checkbox"/> A. Babam/Annem</p> <p><input type="checkbox"/> B. Kardeşim</p> <p><input type="checkbox"/> C. Dayım/Amcam</p> <p><input type="checkbox"/> D. Diğer.....</p>	<p>13. Şirketinizin Yönetim Kurulunda (Karar Alma Organı) Kaç Tane Profesyonel Yönetici Yer almaktadır?</p> <p><input type="checkbox"/> A. 3'den Az</p> <p><input type="checkbox"/> B. 3-5</p> <p><input type="checkbox"/> C. 6-10</p> <p><input type="checkbox"/> D. 10'dan Fazla</p>
<p>7. Şirketiniz Hangi Sektörde Faaliyet Göstermektedir?</p> <p><input type="checkbox"/> A. Tekstil</p> <p><input type="checkbox"/> B. Gıda</p> <p><input type="checkbox"/> C. İnşaat</p>	<p>14. Aile Bireyleri İşletmede Hangi Kimlikle İş Görmektedir?</p> <p><input type="checkbox"/> A. Aile Ferdi Olarak</p> <p><input type="checkbox"/> B. Şirket Ortağı Olarak</p> <p><input type="checkbox"/> C. Yönetici Olarak</p>

<input type="checkbox"/> D. Otomotiv <input type="checkbox"/> E. Turizm <input type="checkbox"/> F. Kimya <input type="checkbox"/> G. Diğer....		<input type="checkbox"/> D. Hepsi <input type="checkbox"/> E. Diğer...				
ANKET: BÖLÜM 2						
Sıra No	Lütfen aşağıdaki soruları kendi şirketinize göre cevaplayınız. Uygun bulduğunuz seçeneği "X" işareti ile belirtiniz.	Tamamen katılıyorum.	Katılıyorum.	Kararsızım.	Katılmıyorum.	Hiç katılmıyorum.
1	Şirket sahipleri bütün işleri yapmalıdır.					
2	Şirketin tümünde iletişim kanallarının tam çalışması önemlidir.					
3	İşi sahiplenme konusunda, sonraki kuşaklar, kuruculara güven vermelidir.					
4	Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında tam bir iletişim olmalıdır.					
5	Yetki ve sorumluluk devri aile meclisinin kararına göre belirlenmektedir.					
6	Sonraki kuşaklar şirkete girdiği zaman, şirkete ortak olmalıdırlar.					
7	Şirketimizde planlar yazılı olarak yapılmaktadır.					
8	Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır.					
9	Şirketimizde her zaman bir B planı bulunmaktadır.					
10	Şirketimizde çalışmayan çocuklar şirketten maaş almamalıdır.					
11	Şirketimizde tecrübe, bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır.					
12	İkinci/üçüncü kuşak akrabalar şirketin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdır.					
13	Bir sonraki kuşağa devirde yaş faktörü önemlidir. (Büyük çocuk önce gelir.)					
14	Şirketin verimi için çalışanların motivasyonu önemlidir.					
15	Bir sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir.					
16	Şirketimizde planlama sürecine çalışanlar da katılmaktadır.					
17	Organizasyon şeması her şirkette önemli ve gereklidir.					
18	Şirkette performans ölçümü yapılmaktadır.					
19	Şirketimizde iş tanımları büyük ölçüde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir.					
20	Şirkette bölüm yöneticileri arasında periyodik toplantılar yapılmaktadır.					
21	Astlara da yetki verilmesi önemli bir konudur.					
22	Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir danışman atanmalıdır.					
23	Planlar, programlar ve bütçeler gibi kontrol araçları gelişmiş bir şekilde uygulanmaktadır.					

24	Bir sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir. (Erkek çocuk önce gelir.)					
25	Bir sonraki kuşağa devirde yetenekli olan önceliklidir.					
26	Terfi konusunda aile bireyinin önceliği olmalıdır.					
27	Şirketimizde planlar sezgilere bağlı olarak yapılmaktadır.					
28	Aile bireylerinin şirketteki yetkilerinin belirlenmesi gerekir.					
29	Şirketlerin farklı bölümleri görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyumun sağlanması şirketler için önemlidir.					
30	Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir.					
31	Birinci kuşakla ikinci kuşak arasındaki ilişki formel(resmi) unsurlara bağlanmalıdır.					
32	Yönetimi profesyonellere bırakmalıdır.					
33	Şirketin ödül ve ceza politikaları aile fertleri içinde geçerlidir.					
34	Yetki ve sorumluluk devri uzmanlık ve iş bölümü kriterine göre yapılmaktadır.					
35	Şirkette yetki ve sorumluluklar yazılı olarak belirlenmiştir.					
36	Şirkette belirlenen standartlara uyulmaktadır.					