

**T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**AİLE ŞİRKETLERİ
KURUMSALLAŞMA EĞİLİMLERİ:
ANKARA KOBİ ÖRNEĞİ**

**HAZIRLAYAN
Naciye BİLGİN**

ANKARA, 2007

**T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**AİLE ŞİRKETLERİ
KURUMSALLAŞMA EĞİLİMLERİ:
ANKARA KOBİ ÖRNEĞİ**

**HAZIRLAYAN
Naciye BİLGİN**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Ayhan TAN**

**ANKARA, 2007
(Fotokopi ile çoğaltılamaz)**

25.12.2007

T.C.
Atılım Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Naciye Bilgin'e ait Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği adlı çalışma, jürimiz tarafından işletme ana bilim dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(Başkan-Danışman) Prof. Dr. Aynur TAN

(Üye) Prof. Dr. İsmail BİRCAN

(Üye) Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

ÖZET

AİLE ŞİRKETLERİ VE KURUMSALLAŞMA EĞİLİMLERİ

“Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği” adlı tez çalışmasında; dünyadaki işletmelerin büyük bir çoğunluğunu oluşturan aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için ihtiyaç duyulan kurumsallaşma olgusu incelenmektedir. Bu çalışmada aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci çerçevesinde buldukları konumun belirlenmesi, üç ana bölüm çerçevesinde anlatılmıştır.

Birinci bölümde temel kavramlar açıklanmıştır.

İkinci bölümde kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinin genel özellikleri üzerinde durulmuştur.

Son bölümde araştırmaya ilişkin istatistik ki bulgular ve bulguların yorumları yapılmıştır.

Dünyada ve Türkiye’de küçük ve orta ölçekli şirketlerin önemli bir kısmı aile şirketi özelliklerine sahiptir. Bununla birlikte aile şirketi olarak kurulan şirketlerinin çok azının 3.kuşağa geçmediği görülmektedir. Sebebi ise işletme yönetiminin kurumsallaşamamasıdır. Kurumsallaşma olarak adlandırılan bu süreç çok önemlidir. Ve 2000’li yılların işletmeleri için vazgeçilmez bir yönelim halini almıştır.

ABSTRACT

FAMILY FIRM AND INSTITUTIONALIZATION OF INCLINATION

In this study, the institutionalization of management in the family firm: example of Ankara Kobi is analyzed. The process of institutionalization of family firm is told in three main part.

In the first part the basic concept is explained.

In the second part the general properties of family firm, which have high level of institutionalization.

In the last part the result of research and comments is made.

In the world and Turkey most of the small and medium companies have the similar properties with family firm. It is also seen a few of the family can lost three generation. Because the management of the company can't achieve being institutionalization process is very important for the company therefore it is indispensable method for the company in or century.

TEŞEKKÜRLER

Çalışmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen saygıdeğer hocam Prof. Dr. Ayhan Tan olmak üzere; Prof. Dr. İsmail BİRCAN, Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu ve Yrd. Doç. Dr. Atila Hazar hocalarıma teşekkürlerimi ifade ediyorum.

Çalışma esnasında büyük bir fedakârlıkla bana her türlü desteği sağlayan aileme sevgilerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜRLER	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETİ VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARI	4
---	----------

BİRİNCİ KISIM

AİLE ŞİRKETLERİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ	5
I. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI VE ÖNEMİ	5
II. AİLE ŞİRKETLERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	7
III. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI	9
A. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJLARI	9
B. AİLE İŞLETMELERİNİN DEZAVANTAJLARI	12
C. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM	16

İKİNCİ KISIM

AİLE ŞİRKETLERİ VE MEVCUT STATÜLER	19
I. AİLE ÜYESİ OLANLARIN ÜSTLENDİKLERİ STATÜLER	19
A. GİRİŞİMCİ STATÜSÜ	19
B. VARİS STATÜSÜ	21
C. AKRABALIK STATÜSÜ	21
II. AİLE ÜYESİ OLMAYANLARIN ÜSTLENDİKLERİ STATÜLER	22
A. İŞGÖREN STATÜSÜ	22
B. PROFESYONEL YÖNETİCİ STATÜSÜ	23
C. ORTAK STATÜSÜ	25
D. DANIŞMAN STATÜSÜ	25

ÜÇÜNCÜ KISIM

GENEL HATLARIYLA ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMI	28
I. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMININ AÇIKLANMASI.....	28
II. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI	30
A. RASYONEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI	30
B. KURUMSALLAŞMA ANALİZİ YAKLAŞIMI	31
II. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA ÖĞELERİ	33
A. SADELİK	33
B. FARKLILAŞMA	35
C. ESNEKLİK.....	35
D. ÖZERKLİK	37
IV. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA ŞEKİLLERİ.....	38
A. ÖRGÜTSEL YAPI VE KURUMSAL DEĞERLER AÇISINDAN KURALLARA BAĞLILIK-SAHİP OLUNAN GEÇMİŞE TUTSAKLIK ..	38
B. ORGANİZASYON YAŞI AÇISINDAN: YAŞLI ORGANİZASYONLAR- GENÇ ORGANİZASYONLAR	39
C. KAPSANAN FAALİYET ALANI AÇISINDAN: ÖRGÜTÜN TAMAMI- ÖRGÜTÜN BELLİ BİR KISMI.....	41
V. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA SÜRECİ	42
A. KANUNEN TANINMA.....	43
B. VARLIĞIN SÜREKLİLİĞİ	43
C. BİREYSEL-ÖRGÜTSEL AMAÇ UYUMU	44
D. KURUMSAL KİMLİK KAZANMA	44
VI. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMINA İLİŞKİN ELEŞTİRİLER	45

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	46
KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİNİN GENEL KARAKTERİSTİKLERİ.....	47
I. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE YÖNETİM FONKSİYONLARI	48

A. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEL AİLE ŞİRKETLERİ VE PLANLAMA FONKSİYONU	51
B. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE ÖRGÜTLENME FONKSİYONU	59
C. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE YÜRÜTME İLE KOORDİNASYON FONKSİYONLARI	64
D. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE DENETİM FONKSİYONU	69
II. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	72
III. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE ÇEVRE İLE ETKİLEŞİM	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	79
---	-----------

BİRİNCİ KISIM

ARAŞTIRMANIN AMACI ÖNEMİ VE YÖNTEMBİLİMİ	80
I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	80
A. ARAŞTIRMANIN AMACI	80
B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	81
C. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	82
II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMBİLİMİ	82
A. ARAŞTIRMANIN MODELİ	82
B. VERİ TOPLAMA ARACI	83
C. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARAŞTIRMA UYGULAMASININ TANIMI	84
D. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM	85
E. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE UYGULANACAK İSTATİSTİKİ ANALİZLER	85

İKİNCİ KISIM

ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER VE BULGULAR..87

I.	İŞLETMELERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN FREKANS VE YÜZDE ANALİZLERİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR.....	87
II.	ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELERİN GRUPLARA GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ (T TESTİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR)...	90
	A. KURUMSALLAŞMA SÜRECİNE İLİŞKİN BULGULAR	90
	B. T TESTİNE İLİŞKİN GENEL BULGULAR	97

SONUÇ.....98

EKLER

Ek-1:	Aile şirketleri ve kurumsallaşma eğilimlerini belirlemeye yönelik olarak kullanılan ölçek	107
Ek-2:	Firma Listesi	115
KAYNAKLAR.....		117

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları	33
Tablo 2. Planlama ve Aile Şirketleri	59
Tablo 3. Örgütlenme ve Aile Şirketleri	63
Tablo 4. Yürütme-Koordinasyon ve Aile Şirketleri.....	68
Tablo 5. Denetim ve Aile Şirketleri.....	70
Tablo 6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Şekline Göre Dağılım	87
Tablo 7. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılım	88
Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Dağılım	89
Tablo 9. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerine Göre Dağılım	89
Tablo 10. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Durumu Değişkeni ile Planlama Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı	91
Tablo 11. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Durumu Değişkeni ile Hedef Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı	91
Tablo 12. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Durumu Değişkeni İle Personel Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	92
Tablo 13. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Durumu Değişkeni İle Satış Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	93
Tablo 14. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Durumu Değişkeni İle Üretim Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı	93
Tablo 15. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Durumu Değişkeni İle Finans Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı	94

Tablo 16. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Durumu Değişkeni İle Yönetim Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	95
Tablo 17. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Durumu Değişkeni İle Kültür Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı	95
Tablo 18. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Durumu Değişkeni İle Çevre Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı	96
Tablo 19. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Durumu Değişkeni İle Genel Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Aile Şirketi Dinamiklerinde Yapılar ve Planlar	54
Şekil 2. Örgüt Kültürü ve Etkinlik.....	73

GİRİŞ

21. yüzyılda dünya ekonomisinin baş aktörü ve itici gücü özel sektördür. Özel sektör bir yandan dünyayı değiştirirken diğer yandan da bu değişimlere uyum sağlamaktadır. Globalleşmenin ve teknolojinin hızı ise tüm bu değişimlerin hızını belirleyen, yön veren en önemli öğelerdir. Ülkeler, devletler, toplumlar, bireyler, işletmeler, hayatta kalabilmek için değişimi takip etmekte, kendilerini yaşadıkları çevreye entegre etmek adına gelişme programları uygulamaktadırlar. Günümüz işletmecilik anlayışı yakın geçmişe kıyasla bile oldukça değiştiği bir gerçektir. Dünyada 60'lı yıllarda yoğun biçimde kendini hissettirmeye başlayan rekabet ortamı, bu tarihten günümüze işletmeleri yaşamlarını sürekli kılabilme sürecinde pek çok arayışa ve yeniliğe itmektedir. İşletmelerin gerek yerel gerekse küresel pazarda yaşamlarını sürdürebilmeleri için çok daha fazla çaba harcadıkları görülmektedir. Ve bu cabalar doğrusal bir trend izlemeyip üstel biçimde (her geçen gün hızlanarak) artmaktadır.

Günümüzde işletmecilikteki değişim anlayışının ulaştığı nokta; esnek, yenilikçi, kendini yerel pazarlarla sınırlamayan, araştıran ve bulduğu bulgulara göre kendisini yenileyen, ekip çalışmasına ağırlık veren, doğru, uygun büyüklüğün peşinden koşan finansal kaynakları rasyonel şekilde kullanan, müşteriye odaklanan, özellikle insan kaynağı veriminden maksimum düzeyde istifade etmeye çalışan bir işletmecilik ve yönetim anlayışıdır. Dolayısıyla işletmecilik ve yönetim anlayışında 2000'li yıllarda patron ya da lider yönetimi ağırlıklı bir yönetim anlayışının yetersiz kaldığı söylenebilir. Bununla birlikte yönetimde ağırlık noktasının liderlikten ekip çalışmasına doğru kayması bu düşüncenin en somut delilidir.

1960'lardan günümüze uzanan dönemde güçlü bir lider ya da patron figürünün kişisel karizmasını, bireysel yaratıcılığını, risk anlayışını, cesaretini, uzak görüşlülüğünü, kişisel yönetim anlayış ve becerilerini baz alan bir işletme

yönetim anlayışının her geçen gün cazibesini yitirdiği gerçektir. Rekabetin sınırlı hedefin yerel pazarlar olduğu dönemlerde büyük ölçüde başarılı örnekleri görülen bu anlayışının, günümüz işletmeciliğinde aynı başarıyı göstermesi imkansız hale gelmiştir. Bunun doğal sonucu olarak da işletmeler; lider bağımlı ve yönetimli birimle olmaktan, kişiye bağımlılıklarını en aza indirgeyerek yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlerin her geçen gün artarak hızlandığı söylenebilir. Kurumsallaşma olarak adlandırılan bu süreç işletmeler için vazgeçilmez bir yönetim halini almıştır.

İşletmeler yönetimi için bu denli açık olan kurumsallaşmanın aile şirketleri olarak adlandırılan ve kendine özgü pek çok özelliğe sahip olan işletmeler açısından çok daha fazla önem taşımaktadır. Ekonominin itici gücü olarak tanımladığımız işletmeler incelendiğinde bu işletmelerin tüm dünya ortalama %70 ile %90'nın aile işletmesi olduğu görülmektedir. Ülkeler düzeyinde bakıldığında işletmelerin Portekiz'de %70'inin, İspanya 'da %80, İngiltere'de %75'nin İsviçre'de %85'inin, ABD'de %96'sının, İsveç'te %90'dan fazlasının İtalya'da %95'den fazlasının aile işletmesi statüsünde olduğu bilinmektedir. Türkiye'de ise kayıtlı işletmelerin %95 'den fazlası aile işletmesi statüsündedir.¹

Aile şirketlerinin tüm ekonomideki önemli rollerine karşın uzun ömürlü olamamaları üçüncü kuşağa denk yaşayanların sayısındaki azlık bu çalışmanın temel çıkış noktasıdır. Literatür incelendiğinde aile şirketlerinin devamlılıklarını uzun dönemler sürdürememelerinin nedenlerinin gerek Türkiye'de gerekse diğer ülkelerdeki şirketler açısından hemen hemen aynı noktalara dayandığı ve genel anlamda kurumsallaşmama olarak adlandırılabilirdiği görülebilir.

Kurumsallaşmama ne konuda olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olmasıdır. Ve dolayısıyla kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların olması ve bu kuralların

¹ Kırım Arman, **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, İstanbul Sistem Yayıncılık, 2002.

mümkün olduğunca yazılı olması yani bir aile anayasasının olması ve gelecek kuşaklarında bu bakış açısına sahip olarak yetiştirilmiş olması gerekir.

Bu düşüncelerle yapılan çalışmanın amacı; aile şirketlerinin kurumsallaşma eğilimlerini belirleyebilmektir. Türkiye'deki aile şirketlerinin günümüz işletmecilik anlayışının önemli bir zorunluluğu halini alan kurumsallaşma süreci çerçevesinde buldukları konumun belirlenmesini, üç ana kısım çerçevesinde anlatılacak şekilde tasarlanmıştır.

Birinci kısımda temel kavramlar açıklanacaktır. Aynı zamanda aile şirketi kavramı üzerinde durularak aile şirketlerinin ayırt edici özellikleri açıklanacaktır.

İkinci kısımda Aile şirketlerinde aile üyelerinin ve profesyonellerin üstlendiği roller belirtilecektir. Örgütsel kurumsallaşma olgusu genel olarak ele alınacak, kurumsallaşmış Aile şirketlerinin temel özellikleri iki kısım altında incelenecektir. Aile şirketlerinin gelişim süreci ve bu sürecin farklı aşamalarında yer alan aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci içerisindeki konumlarından söz edilecektir. Kurumsallaşmış aile şirketleri üç farklı açıdan ele alınarak tanıtılmaya çalışılacaktır. Üzerinde durulacak ilk konu planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon, ve kontrol işlevlerinin yer aldığı yönetim fonksiyonlarıdır.

Çalışmanın son yani üçüncü kısımda Ankara bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini tespit etmeye yönelik araştırmaya ilişkin istatistikî bulgular ve bulguların yorumlarına ayrılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETİ VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARI

BİRİNCİ KISIM

AİLE ŞİRKETLERİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Aile reisinin ya da aile fertlerinden herhangi birinin ailenin geçimini sağlaması ve/veya geleceğini güvence altına alması amacıyla kurulan Aile Şirketlerinin sayısı ve önemi her geçen gün artmaktadır. Aile Şirketlerinin sayısındaki bu artış ülke ekonomilerine sağladıkları katma değer giderek çoğalmasına ve dolayısıyla önemlerinin artmasına neden olmaktadır. Ekonomik etkileri yanında istihdam yaratmada, toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olmada ve bölgelerarası kalkınmayı desteklemede de olumlu etkileri görülen Aile Şirketleri günümüzde dikkatle incelenmesi gereken konulardan biri durumundadır.

Aile Şirketlerini bir bütün olarak ele alındığında ilk bölüme bakacak olursak bu şirketlerin temel özelliklerine yer verilerek söz konusu şirketlerin sahip oldukları avantaj ve dezavantajlar üzerinde durulduğu görülecektir.

I. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Aile Şirketlerinin kapsam ve sınırları, farklı bakış açılarına göre değişebilmektedir. Aile Şirketi kavramına aile servetinin mülkiyeti açısından bakan Benght Karlöf 'e göre Aile Şirketi "Ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir."² Tanımından da görüleceği üzere Aile Şirketi özellikle mirasın taksim edilmesi sonucu malların parçalanmasını önlemek veya aile başkanının hayatta olduğu dönemdeki iktisadi düzeni devam ettirmek ve böylelikle aile topluluğunu başkanın ölümü sonucu mali sıkıntı ve sarsıntılara uğratmamak amacı ile kurulan ortaklıktır³.

² Benght Karlöf, **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri**, çev. Ziya Kütevin, Eshar Kütevin, 1. b., İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1993, 218.

³ Bülent Köprülü, Selim Koneti, **Aile Hukuku**, göz. Geç. 2. b., İstanbul: Filiz Kitabevi, 1989, 307 ve Bilge Öztan, **Aile Hukuku**, Ankara: A.Ü Hukuk Fakültesi Yayınları, 1983, 64.

Geraldo Von Potobsky'nin Aile Şirketleri'ne yönelik tanımlamasının temel noktası ise çalışan işgücünün kanbağı ile ilgilidir. Potobsky'ye göre, "Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, Aile Şirketleri'dir."⁴ Burada belirtilmesi gereken nokta, aile üyelerinin kurucu ortağın (girişimcinin) çocukları ile sınırlı olduğu hususudur. David Bork'a göre de Aile Şirketi "Aile üyeleri tarafından ya da evlilik yoluyla aileye katılmış kişiler tarafından kurulan bir şirket türüdür." Bu tanımlama ışığında Aile Şirketini kuranlar ve sürekliliğini sağlayanlar doğum, evlilik ya da aile bire bir yakın ilişki içinde olan kişilerdir⁵. Söz konusu şirketlere yönetimdeki hakimiyet açısından bakan Bozkurt'a göre "Yönetim kurulunda en az 2 veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin şirketin en az % 10 hissesine sahip olması şirketlerin Aile Şirketi olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsurlardır."⁶ Tanımlama da görüleceği üzere bir şirketin Aile Şirketi olabilmesi için sadece aile bireylerinin var olması yeterli değildir. Şan Öz-Alp'a göre Aile Şirketi "Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki jenerasyonun şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirkettir."⁷ Longenecker ve Moore tarafından yapılan tanımlama buraya kadar yapılan tanımlamaların özeti niteliğindedir. Longenecker ve Moore'a göre Aile Şirketi "İş ve ailenin birleşmiş, adeta üst-üste geçmiş halidir." Şeklinde tanımlanmaktadır. Bu noktada aile ve iş temelde farklı nedenler için vardır. Ailenin fonksiyonu üyelerinin bakımı, öğrenimi, gelişimi, yeterlilikleri ile ilgili iken işin fonksiyonu mal ve/veya hizmetlerin üretimi, işletmenin karlılığı ve sürekliliğiyle ilgilidir.⁸ Çalışmamızda temel alınacak Aile Şirketi kavramı belirtilen açıklamalar doğrultusunda tanımlanmak istenirse Aile şirketleri "En az iki jenerasyonun kurumda çalıştığı, işletmenin kurulmasındaki amacın

⁴ Geraldo Von Potobsky, "Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law", **International Labour Review**, Vol.131, No.6, (1992), 622. ve İlhan Tekeli, Erdoğan Soral, **Halk Sektörü Sorunu**, İstanbul: Gelişim Yayınları, 145.

⁵ David Bork, **Family Business, Risky Business:How to Make It Work**, Aspen: Bork Institute Press, 1995, 24.

⁶ Ünal Bozkurt, "Aile Şirketleri Daha mı Başarılı?", **Milliyet**, 18 Şubat 1997, 11.

⁷ Mehmet Akif Yener, " Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Adapazarı Aile Şirketlerinde Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü İşletme Fakültesi, 1991), 44.

⁸ Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore, **Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis**, 8th ed, Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1991, 117.

ailenin geçimini sağlayan kişinin kurumu idare ettiği, yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin yer aldığı veya kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu şirketlerdir.” şeklinde ifade edilebilir.

II. AİLE ŞİRKETLERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Her ne kadar bir ortaklık (şirket) türü olsa da Aile Şirketlerinin diğer şirket türlerinden ayırt edilmesini sağlayan ve Aile Şirketlerini belirleyen bir takım özellikler olduğu söylenebilir. Bunlar şöyledir.

1. Genellikle aileden en az iki kuşak, işletme yönetimiyle ilgilenir.⁹ Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki kuşağı barındıran Aile Şirketleridir. Her ne kadar karı-koca arasında kurulan Aile Şirketlerinde, kuşak farkı görülme de aşağıda belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındıkları için Aile Şirketi statüsünde ele alınırlar.

2. İşletme politikası, çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan Aile Şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir.

3. Genellikle şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de aile içinde olduğu kadar girişimciye yakındır.

4. Şirket sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanımlarını isterler. Çocuklarının geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler.

⁹ Nurhan Aydın, “Aile Şirketleri”, **Yeni İş Dünyası**, (Temmuz, 1986), 18.

5. Genellikle işletmenin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Yani aile bireylerinin toplumdaki statüleri işletmenin de statüsünü etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır.

6. Aile bireylerinin işletmedeki görevleri aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir.¹⁰ İşletmede başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olanlar aile içinde de güçlü olabilirler.

7. Bu tür şirketlerde doğal bir koruma söz konusu olabilir. Bir başka ifade ile çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenebilir, doğum ve yıllık izinler ile çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilebilir.

8. Ailenin mevcut normları Aile Şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılabilir.¹¹ Aile değerleri ve inançları örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.

9. Aile Şirketleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz edebilir.¹² Dolayısıyla bu şirketler finanssal zorluğa düştüklerinde halka açılmaktan ya da borçlanmaktan ziyade aile bireylerinin mali desteğini kabul edebilirler, şirkete ilişkin bilgileri paylaşmak istemeyebilirler.

10. Aile Şirketlerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalarından temin edilir. Bu tür şirketlerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel almanın hoş

¹⁰ A. Ferhan Kara, "Küçük İşletmelerin Sorunları, Geleceği ve Başarıyı Etkileyen Faktörler" (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1989), 23.

¹¹ Peter F. Drucker, **Management: Tasks, Responsibilities, Practice**, 2nd ed, London: 1974, 275.

¹² Tuğrul Ansay, **Çağdaş Anonim Şirketlerinin Sorunları ve Türk Anonim Şirketleri**, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, 1971, 32.

karşılanmadığı durumlara rastlanabilir. Dolayısıyla seçme ve yerleştirmede aile üyelerine öncelik tanınabilir.

11. Aile Şirketlerinde genellikle firma sahibi ile tepe yönetici aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük çoğunluğu sağlıkları yerindeyken firmalarını bir başkasına devretmeyi düşünmezler. Firma sahibi oldukları için Genel Müdürün ya da Yönetim Kurulu Başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler. Yukarıda özelliklerin ortak noktası işletmenin yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olmasıdır. Bu durumun nedeni olarak sermayenin önemli bir kısmının yönetimi elinde tutan aile tarafından konulmuş olması gösterilebilir.

III. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Dünya ve Türkiye ekonomisinde önemli yere sahip olan aile işletmeleri kendilerine has birçok özelliğe sahiptirler. Bu özellikler onlara farklı alanlarda avantaj ve dezavantajlar sağlar. Aile işletmelerinin özellikleri, o işletmelere sağladıkları avantaj ve dezavantajları göz önünde bulundurularak incelenecektir.

A. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJLARI

Bu bölümde aile işletmelerinin avantajları incelenecektir. Bu avantajlar tek tek ele alınacak, işletme, aile ve mülkiyet konularında sağladığı katkılar değerlendirilecektir.

1) Sermaye Yapısı/Finansman (Özkaynak: Sermaye Gücü)

Aile işletmelerinin birçoğunda işletme sermayesinin hemen hemen tamamı öz kaynaklardan oluşmakta ve finansman sorunları daha çok aile içinde çözümlene yoluna gidilmektedir. Sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözmeleri ve öz kaynakların, sermayenin önemli bir kısmını

oluşturması, dışarıda işletmeyi güçlü konuma getirir. Ayrıca işletme finansman açısından zor duruma düştüğünde; aile üyeleri olan ortaklar, diğer işletmelerdeki ortaklara oranla gelirlerini daha kolay feda edebilirler. Çünkü ailenin adıyla bütünleşen işletme, ailenin çocuğu gibidir ve işletmenin iflas etmemesi için gerek girişimci, gerek diğer aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilir.¹³

2) Karar Alma

Karar alma, yöneticinin yaptığı en önemli işlerden biridir. Aile işletmelerinde kararlar patron tarafından alınır. Sermayenin önemli kısmına sahip olan patron, aile üyesi; teknik konularda, idari konularda ve yatırım konularında hızlı karar alabilir. Bürokrasi yaratmadan hızlıca karar alabilme yeteneğine sahip aile işletmeleri, kararların gecikmesinden dolayı ortaya çıkabilecek problemleri azaltmaktadır.

3) Uzun Vadeli Planlama (Geleceğe Yatırım)

Aile işletmelerinde kar dağıtımdan daha çok ailenin gelecek kuşaklarına bırakılabilecek bir iş hedeflendiğinden, genellikle aile işletmeleri günü yaşamaktan öte, geleceğe yönelik yapıyı güçlendirmeye çalışmaktadırlar.¹⁴

4) Sosyal Statü

Aile bireylerinin toplumdaki statüleri, işletmenin statüsünü de etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletme bünyesinde aktif çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır. Diğer bir anlatımla işletmenin itibarı eşittir ailenin itibarıdır.¹⁵ Ailenin sahip olduğu tanınmışlık düzeyi, işletmenin

¹³ Nihat Alayoğlu, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul, 2003: 24.

¹⁴ A. Asuman Akdoğan, "Aile Şirketlerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", Kayseri Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 1, 2000.

¹⁵ Nihat Alayoğlu, a.g.e., s. 18.

çevre tarafından kabulünü kolaylaştıran, işletmeye zaman ve parasal tasarruf kazandıran bir durumdur. Prestijli bir ünvana sahip, güvenilir ve saygın bir aile adı işletmenin kredi sağlamasından, hammadde teminine ve pazarlama faaliyetlerine kadar birçok alanda kolaylıklar sağlayabilir.¹⁶

5) Ortaklık

Ortakların aynı aileye mensup olması sürekli bir arada olabilmelerini, benzer kültürden gelmeleri itibariyle de uyumlu olmalarını sağlar. Ortakların uyumlu ve bir arada olmaları işlerin etkin ve hızlı olmasında avantaj sağlar. Ayrıca aile bağlarının güçlü olması, kendini işine adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlar. İşletme aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplenme duygusu yoğun olarak yaşanır ve bu sahiplenme duygusu içerisinde pazar payı arttırılarak işletme sürekliliğinin sağlanması yolunda hızlı bir çalışma temposu tutturulur. Aile, yetenekli aile bireylerinin başkaları yanında çalışmalarını yerine, aile işletmesinde çalışmayı tercih etmelerini ister.¹⁷

6) Yönetim Politikaları

İşletmeler açısından önemli sorunlardan biri yöneticilerin sık sık değişmesi ve değişen yöneticiler ile birlikte yönetim felsefelerinin de değişmesidir. Aile işletmelerinde devamlılık görüldüğü için yönetim politikalarında da devamlılık görülmektedir.

7) Personel

Aile işletmelerinde örf-adet-ahlak-vefa gibi duygulara verilen önem hem yöneticilerin personeline bağlı olmasını hem de personelin yöneticilerine bağlı olmasını sağlar. Bu bağlılık güven ögesini ortaya çıkarırken, kendini işine adanmış ve sadık bir personel kadrosunu sağlar. Aile İşletmelerinde

¹⁶ A. Asuman Akdoğan, a.g.e.

¹⁷ Nihat Alayoğlu, a.g.e., s. 19.

yaşanan problemlerde ya da krizlerde en son düşünülen çözümlerden biri işten çıkarmadır.

8) Ülke Çıkarları

Aile İşletmeleri, ülke ve dünya konjonktüründe yaşanan kötü dönemlerde bile yatırımlardan vazgeçmemekle, daha yeni ve daha çok iş imkanını zorlamaktadırlar. Sosyal refahın korunmasında ve arttırılmasında Aile İşletmelerinin katkısı küçümsenemez.¹⁸

9) Çevre

Aile işletmeleri değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmektedir, çünkü bu işletmelerde bürokrasinin baskısı azdır, hızlı karar alma yeteneği söz konusudur. Bu özellikler işletmeye dinamizm kazandırır.¹⁹

B. AİLE İŞLETMELERİNİN DEZAVANTAJLARI

Bu bölümde aile işletmelerinin dezavantajları incelenecektir. Bu dezavantajlar tek tek ele alınacak, işletme, aile ve mülkiyet konularında sağladığı katkılar değerlendirilecektir.

1) Finansman

Ailenin menkul, gayrimenkul ya da nakdinin fazla olmaması ya da işletmenin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda, işletmenin büyümemesi ya da büyüme hızında yavaşlama olasılığı söz konusu olabilir.²⁰ Burada başka bir nokta da aileye gelir getirmek için kurulmuş

¹⁸ A. Asuman Akdoğan, a.g.e.

¹⁹ A. Asuman Akdoğan a.g.e.

²⁰ Nihat Alayoğlu, a.g.e., s. 25.

işletmenin aile ihtiyaçlarını karşılamak adına kendi finansman ihtiyaçlarından mahrum kalabileceğidir.

2) Nepotizm

Aile üyelerinin hem işe alma hem de yükselme esnasında kayırılması anlamına gelen nepotizm, aile işletmelerinin en önemli problemlerinden biridir. Aile İşletmelerinde istihdamın iş gereklerine uygun yetenek ve bilgiden çok, ilişki seviyesine ya da girişimciye olan yakınlığa göre yapılması yaygın bir uygulamadır. Aile değerlerinin, iş değerlerinden daha önemli olması durumunda (kan bağıının ön plana çıkararak, “işe göre adam” değil, “adama göre iş” ilkesinin uygulanmasını gündeme getirmesi noktasında), gelecekteki yönetimin yetersiz ve cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesi söz konusu olabilir.²¹

3) Yetki

İş tanımlarının genelde mevcut olmaması, mevcut iş tanımlarının uygulamaya yansıtılmaması, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenememesi, otorite ve rol çatışmalarına neden olabilir. Aile İşletmelerinde yetkinin bir kişi ya da belli bir grup elinde toplanması sakıncalar yaratmaktadır, aslında bu girişimcinin özelliğine bağlı bir durumdur. İşletmeyi kuran, patron-yönetici yetkiyi de kendisi kullanarak en doğru iş yapmak istemektedir. Oysa işletmenin büyümesinde ve sürdürülebilirliğinde yetkinin diğer yöneticilere aktarılabilmesi büyük önem arz etmektedir.

4) İşbölümü

Aile işletmelerinin bir çoğunda aile üyelerinin aralarında iş bölümüne gitmemeleri ya da yapılmış olan iş bölümüne uymamaları, işletmede çalışan aile dışından olan personelin kimin yönetiminde olduklarına kime bağlı

²¹ Nihat Alayoğlu, a.g.e., s. 26.

olduklarını bilmemelerine neden olmaktadır. Bu biraz da kişilerin aile üyesi sermayedar ve çalışan olma rollerini karıştırmalarından ortaya çıkmaktadır.

5) Aile İçi Rekabet

Kişilerin bakış açılarından, beklentilerinden kaynaklanan farklılaşmalar çatışmalara yol açabilir ve bu çatışmalar işletmenin işleyişini olumsuz etkiler. Öbür yandan aile içi anlaşmazlıkların çıkması da işletmeyi doğrudan etkilemektedir. Her iki problem de aile ve işletme içerisinde gruplaşmalara neden olmaktadır.

6) Çevre

İşletme sahibi çevredeki değişmelere karşı tutuculuk gösterebilmektedir. Bu yöneticilerin risk almaya karşı olumsuz tutum sahibi olmaları durumu da yönetimde tutuculuk olarak kendini göstermektedir. Aile İşletmelerinin yöneticileri kaybedebileceklerinin büyüklüğü nedeniyle profesyonel yöneticilere göre yenilik ve gelişmelere karşı daha çekingen olabilmektedirler.²² Çevredeki gelişmelere ve değişmelere uyum sağlamak yerine tutucu bir tavır sergilemek işletmelerin pek çok fırsat kaçırmalarına, rekabet güçlerinin azalmasına ve aile içi kuşak çatışmalarına yol açmaktadır.

7) Kuşaktan Kuşağa Geçiş

Yönetimin kime devredileceği hususu aile işletmelerinin en önemli konularından biridir. Aile işletmelerinin yaşam süresini kısaltan kuşaktan kuşağa devir krizleri, girişimciden sonra onun yerini alarak işletmeye liderlik edecek varisin belirlenmesi çalışmaları ve devir planlanmalarıdır. Bu süreci mevcut rekabet ortamı içerisinde çözebilmek işletmenin devamlılığında büyük katkı sağlar.

²² Aydın Alim, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu", İstanbul Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Öneri Dergisi, cilt: 3, sayı: 13, s. 77.

8) İşletme Kültürü

Pek çok aile işletmesi sermayedarında var olan aile kültürü, değişim karşısında mevcut normlara yapı ve kurallara aşırı derecede bağlı kalma ve direnç gösterme eğilimindedir. Yukarıda da ifade edilen tutuculuk ailenin dolayısıyla işletmenin kültürünü oluşturuyor ise işletmeyi olumsuz etkileyecektir.

9) Personel

İşletme belirli bir büyüklüğe ulaşmadan aile dışından personel istihdamı gündeme gelmez. Aile dışından personel ihtiyacı gündeme geldiği durumda, idari personel genellikle aileden, akrabalarından ve aileye yakın kişilerden uzak akrabalar, tanıdıklar ve komşuların çocukları istihdam edilir. Bu tür işletmelerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri var iken, aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Diğer taraftan çalışanların profesyonel olduğu unutulur; iş ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilir. Çağdaş bir ücret ve ödül politikası uygulaması genellikle söz konusu değildir. Ücret belirlemede kıdem en çok önem verilen kriterdir. Çalışanların niteliklerine ilişkin eğitim düzeyi, iş deneyimi, teknik bilgi seviyesi, performans, yetenek ve yetkinlik gibi faktörler genellikle dikkate alınmaz.²³

Aile İşletmelerinde işe alma ve atamalarda aileye üye olma kriteri aile içi çatışma ve rekabet gibi faktörlerin çoğu profesyonel yöneticiyi aile işletmesinden uzak tutmaktadır. Günümüzde profesyonel yöneticiler kariyerlerini, bir aile ile olan ilişkilerinin dayandırmak istememekte, bu ise aile işletmelerinde istenen düzeyde bir yönetici kadrosu oluşturmayı engellemektedir. Ayrıca istenilen düzeyde bir kadro oluşturulsa dahi aile işletmelerinde gerek zaman gerek kaynak darlığı nedeniyle yönetici geliştirilmesi için eğitim gibi çabalar ağırlıklı olarak yapılamamaktadır, bu da

²³ Nihat Alayoğlu, a.g.e., s. 26.

hem yöneticilere hem de işletmelere zara vermektedir.²⁴ Yukarıda açıklanan dezavantajlar aile dışından olan personelin işletmede uzun süre çalışmamasına, bu nedenle işletmede yüksek işgücü devir oranına sebep olmaktadır.

10) GÜDÜLENME

Aile işletmelerinde kurucu-patronun ve aile üyelerinin yüksek güdülenmesine karşın aile dışından olanlarda ciddi bir güdülenme sorunu oluşabilir. Tüm çalışanlarda yüksek güdülenmenin sağlanabilmesi için performansa göre ücretlendirme ve iş bölümü yapılmalıdır.

C. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM

Aile şirketlerinde yönetim, diğer herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar göstermektedir.²⁵ Çünkü aile şirketi olsun veya olmasın, herhangi iki şirket arasında bile yönetim tarzına ilişkin farklılıklar vardır ve olması da doğaldır. Bunun başlıca sebebi, şirketleri kuran ve yöneten insanlar arasındaki duygu, düşünce, anlayış ve kültür farklılıklarıdır. Dolayısıyla aile şirketleri de, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, kültürlerinin bir yansımasını oluşturur.

Kültürel açıdan Türk toplumunun lider bağımlılığı, aile şirketlerinde görülmektedir. Dolayısıyla liderin tarzı, şirketteki yönetim şeklini birebir etkilemektedir. Bu çerçevede aile işletmelerinde genel olarak üç tür yönetim tarzından söz edilebilir:²⁶

1) Merkeziyetçi (paternalistic) yönetim: Özellikle birinci nesil aile şirketlerinde daha yaygın olarak görülen bu tarz bir yönetimde, şirket

²⁴ A. Asuman Akdoğan, a.g.e.

²⁵ Us Ahmet Talat, **Geleceğin Lideri**, İstanbul Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları, 2003.

²⁶ Ebru Karpuzoğlu, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s. 19.

politikalarının, tek yönetici durumunda olan kurucu tarafından belirlenmesi söz konusudur. Yani şirket sahibi (kurucu patron/lider) çalışanlarını ve diğer aile fertlerini korumaya ve ihtiyaçlarını gidermeye çalışır; ancak kararları tek başına alır ve onlara hemen hemen hiç söz hakkı tanımaz.

Kurucu patronun kendisine güven duyması ve çalışanlarını motive edebilmesinin yanı sıra her şeyi denetim altında tutmak isteyen otokratik bir yapısı vardır.²⁷ Kimi zaman, kırtasiye alımından, önemli yatırımlara kadar her türlü kararı kendi denetimi altında tutan patronun “one man show” tipi, başka bir ifadeyle, hükmedici (otoriter) bir yönetim sergilediği görülür.

Dolayısıyla, nihai kararı işletme sahibinin tek başına aldığı bu yönetim biçiminde, şirkette istihdam edilen yöneticilerin tümünün veya önemli bir kısmının aile bireyleri olduğu, kurucunun inanç ve değerlerinin, şirketin değerlerini tamamen şekillendirdiği görülür. Oysa şirketin büyümesi, nitelikli personel istihdamını ve sistemli kontrol mekanizmalarının oluşturulmasını gerektirir ki, merkeziyetçi (paternalistic) yönetim tarzında böyle bir yapıyı kurmak pek mümkün olmaz.

2) Katılımcı (participate) yönetim: Katılımcı yönetim tarzında, “aile değerleri” kadar, “iş değerleri”de önemlide ve esas olan, işe en uygun kişinin istihdam edilmesidir. Dolayısıyla hisselerin çoğu aile bireylerinde olmakla birlikte, şirkette teknik uzmanlığa sahip profesyonellerin de yer aldığı görülür. Ortak sayısının çok olması ve şirkette aile üyeleri ile profesyonellerin beraber çalışmaları bir takım problemlerin çıkmasına neden olabileceğinden; işlerin, yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmesi büyük önem taşır.

Bu yönetim biçiminde profesyonellerin de yer alması-yani aile üyelerinin yeterli olmadıkları veya uzmanlık gerektiren görevleri, profesyonel kişilerin icra etmesi şirketin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlar.

²⁷ Us, a.g.m., s. 29.

3) Profesyonel (aristocratic) yönetim: Bu tarz yönetim, şirket sahipleri ve aile üyelerinin bilfiil işlerin icrasında yer almamalarını öngörür.

Şirket yöneticilerinin aile üyeleri tarafından belirlendiği bu yönetim tarzında, yatırım kararları ve genel işletme politikaları gibi şirketin geleceğini ve bütünü ilgilendiren kararlar, patron ve diğer aile üyeleri tarafından sınırları önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde alınır. Bir başka ifadeyle, profesyonel yönetim tarzının hakim olduğu kurumlarda, şirketle ilgili stratejik kararların alınmasından aile bireyleri; şirketin yönetilmesinden, bir başka ifadeyle operasyonel kararlar ve işleyişten ise profesyonel yöneticiler sorumludur.

Profesyonel yönetim tarzında şirket sahibi veya sahipleri, şirketin geleceğe hazırlanması için uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi, yatırım kararlarının verilmesi, rakiplerin mevcut durumlarının tespit edilmesi, yurtiçi ve yurtdışındaki gelişmelerin takip edilmesi gibi makro konularla ilgilenirler. Yöneticiler ise, şirket amaçlarına ulaşılabilmesi için para, enerji, makine, malzeme, hammadde ve insan gibi kaynakları etkin şekilde kullanılmasına ve objektif standartların belirlenerek, bu standartlara uygun sistemlerin kurulup, işletilmesine yönelik çalışmaları yürütürler.

Özetle, aile üyeleri 'lider'liği, profesyoneller ise 'yönetici'liği üstlenirler. Bununla birlikte, göz ardı edilmemesi gereken en önemli nokta şudur: şirketin başında bulunanların başarılı olabilmeleri, liderlik vasıfları yanında yöneticilik vasıflarını da bünyelerinde barındırdıkları sürece mümkündür.

İKİNCİ KISIM

AİLE ŞİRKETLERİ VE MEVCUT STATÜLER

Aile Şirketlerinin tanıtılmasının amaçlandığı bu bölümün ilk kısmında genel bilgilere yer verilmiştir. Bu kısımda ise Aile Şirketlerindeki mevcut statüler, statü sahiplerinin rollerini icra etme şekilleri ve şirketlerin gelecek için hazırlanmalarında bu kişilerin fonksiyonları üzerinde durulması amaçlanmaktadır.

I. AİLE ÜYESİ OLANLARIN ÜSTLENDİKLERİ STATÜLER

Bu noktada Aile Şirketlerinde aileden olanların üstlendiği roller ve statüler ile aileden olmayanların üstlendiği roller ve statüler şeklinde bir ayrım ile karşılaşılabilir. Aile üyelerinin üstlendikleri roller kişilerin ailenin bir parçası olmalarından dolayı elde ettiği statülerinin gerektirdiği davranışları içerirken aileden olmayanların üstlendikleri roller ise bilgi, beceri ve deneyimlerinin sonucunda elde ettikleri statülerin uygulamaya aktarılış biçimini içerir. Bu noktada öncelikle incelenecek konu ailenin üstlendiği girişimci, varis ve akrabalık statüleridir.

A. GİRİŞİMCİ STATÜSÜ

Kurucu ortak (girişimci) kavramının tanımlanması ile ilgili üç farklı yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlardan ilki girişimciyi davranışsal özellikler boyutundan ele alır. Davranışsal özellikler boyutundan girişimci "Dinamik, risk alan, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi, problemleri kolaylıkla çözümlenebilen ve önemsiz durumları önemli fırsatlara çevirebilen kişidir".²⁸ Yukarıdaki tanımlamada görüleceği üzere bir kişinin girişimci olarak

²⁸ John R. Schermerhorn Jr., **Management for Productivity**, 3rd ed., New York: John Wiley&Sons, 1989, 10. ve Michael E Gerber, **Girişimcilik Tutkusu: Küçük İşletmeler Niçin Batar? Nasıl Büyür?** Çev. Tayfur Keskin, 1.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996, 24.

nitelendirilebilmesi için bir takım özelliklere sahip olması gereklidir. Burada belirtilmesi gereken husus sayılan özelliklerin artırılacağı ancak sayılan bütün özelliklere sahip bir kişinin mevcut olamayacağı gerçeğidir. Girişimci ile ilgili bir başka tanımlama da ekonomik değerlerin yaratılmasındaki rolüyle ilgilidir. Ekonomik değerleri yaratma boyutundan girişimci “Kendi bilgi ve yetenekleriyle birlikte mal ya da hizmet üretmek ve/veya pazarlamak amacı ile doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye gibi üretim faktörlerini bir araya getiren, kar amacı güden ve zarar olasılığını göze alan kişidir”. Özetle bu tanımlama girişimcinin üretim faktörlerini bir araya getirerek ekonomik değerler ürettiğini ve kar ya da zarara katlanan kişi olduğunu vurgulamaktadır.²⁹ Girişimci ile ilgili burada verilecek son tanımlama Kuriloff ve Hemphill tarafından yapılan tanımlamadır. Kuriloff ve Hemphill’e göre girişimci “Bizzat işi yapan, geliştiren ve bağımsız hareket eden kişidir”.³⁰ Görüleceği gibi son tanımlamanın temel noktası işi yapan kişi ile ilgilidir. Yani bir kişinin girişimci olarak kabul edilmesindeki temel noktalardan biri işi bizzat kendisinin yapması yani, bir başkasına karşı bağımlı olmamasıdır. İşletmenin faaliyet alanını, büyüklüğünü, kullanılacak teknolojinin türünü, mal ve/veya hizmetin kalitesini ve hedef kitleyi belirleyen girişimci, işletmenin bugününü ve geleceğini kendi düşünceleri ve değerleri doğrultusunda yönlendirir. Dolayısıyla firmanın piyasadaki imajı ve sektördeki konumu girişimcinin yeteneğine, bilgi ve becerisine bağlıdır. Yeni üretim teknikleri ve dağıtım kanalları bulmak için araştırma yapmak gibi fonksiyonları üstlenir. Ayrıca en uygun hammadde kaynaklarından yararlanmak,³¹ işletme politikasını belirlemek, risk üstlenmek ve belirsizlikleri azaltmak,³² toplumun gereksinime duyduğu mal veya hizmetleri dağıtmak, üretmek ve pazarlamak, planlama,

²⁹ Charlie Karlson, Bengt Johannisson, David Storey, **Small Business Dynamics International, National and Regional Perspectives**, 1st ed., London, 1993, 120. ve Hikmet Aytekin, “Girişimcilerin Özelliklerine, Kazançlarına, Sorunlarına Bakış ve Bir Örnek Olay”, (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991), 10.

³⁰ Arthur H. Kuriloff, John M. Hemphill Jr., **Starting and Managing the Small Business**, 2nd ed., New York: Mc Graw Hill Inc., 1988, 521.

³¹ Çiğdem Dikmen, “Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Arzına Etkisi”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.19, Sayı.1-2, (Nisan-Kasım 1990), 77.

³² Cengiz Eresun ve diğerleri, **Fransa, Belçika, Hollanda’daki Türk Girişimciler**, İstanbul: Mega Ajans Reklam ve Matbaacılık, 1997, 63.

kontrol ve koordinasyon gibi yönetim fonksiyonlarını yerine getirmek gibi faaliyetler üzerinde durur. Burada belirtilmesi gereken son husus ise bir şirket Aile Şirketi olsun ya da olmasın girişimcinin yukarıda belirtilen özelliklerin en az bir kısmına sahip olacağı hususudur. Görüleceği üzere girişimcinin işletme için önemi yadsınamaz bir gerçektir. Bilgisi, tecrübesi ve öngörüsü ile işletme kariyerinin yönlendirilmesinde ve işletme varlığının sürdürülmesinde girişimci oldukça büyük etkiye sahip kişidir.

B. VARİS STATÜSÜ

Varis, gelecekte girişimcinin yerini alarak işletmenin yönetiminde etkin rol oynayacak kişi şeklinde tanımlanır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından yeterli bilgi, deneyim ve motivasyona sahip varis\varislerin mevcudiyeti, varisin doğru belirlenmesi ve seçilen varisin, varis adaylarının işletmenin geleceği göz önünde bulundurularak yöneticilik için hazırlanması son derece önem taşır.

C. AKRABALIK STATÜSÜ

İş ve aile ilişkisinin üst üste bindiği Aile Şirketlerinde akrabalık bağı yönetimi güçleştiren en önemli faktörlerden biridir. Burada akraba kavramından kastımız girişimcinin eşi, kız ve erkek çocukları, annesi, babası, amcası, teyzesi, kuzenleri ve evlilik yoluyla aileye katılan herkeştir. Şirketin kurulduğu ilk yıllarda akrabalar arasındaki işbirliği şirketin verimi üzerinde önemli etkilere sahip olurken ilerleyen dönemlerde çatışma ortamı hazırlayabilir. Bu durumun nedeni genellikle ilerleyen yıllarda varis seçiminin gündeme gelmesidir. Ayrıca zaman içerisinde kurumun gelişip büyümesi ile kurumda çalışmak ve yönetimde etkin olmak da önem kazanmaktadır. Yine şirket içerisinde yer alan akrabaların buldukları pozisyonlar genellikle yetenek ve bilgiden ziyade girişimciye olan yakınlık ya da verilen güvenle

ilişkilidir.³³ Akrabalarla ilgili bir başka konu da akrabalardan bir kısmının etkin çalışmasına karşılık diğerlerinin “nasıl olsa işten atılmam” düşüncesinden yola çıkarak ara sıra işletmeye gelme ya da düşük kapasite ile çalışma yolunu seçmeleri gerçeğidir. Bu durumun sonucunda ise ücretleme ve terfi sistemlerinde bir adaletsizliğin yaşanması kaçınılmazdır. İşe uygunluktan ziyade girişimciye yakınlıkları nedeniyle belli pozisyonlara gelen akrabaların işin gerektirdiği nitelik ve bilgiye sahip olmaları için kurum içinde ve/veya kurum dışında kendilerini geliştirmeleri gereklidir. Çünkü ancak bu sayede işletme için yararlı olabilirler. Kurum içerisinde çeşitli nedenlerden dolayı istenilen başarıyı sağlayamayan veya aile ilişkilerini ön plana çıkaran bireylerin ise, kurum dışında çalışmaya yönlendirilmeleri önemlidir. Bu noktada firmanın kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesi açısından gerekli önlemlerin alınması ve kişilerin değil kurumların önemli olduklarının vurgulanması gereklidir.

II. AİLE ÜYESİ OLMAYANLARIN ÜSTLENDİKLERİ STATÜLER

Kan bağı esasına göre değil iş için gerekli olan bilgi, beceri ve deneyim esasına göre işletmeye kabul edilen (aileden olmayan) bireyler bir işletmede iş gören, yönetici veya danışman rolünü üstlenebilirler.

A. İŞGÖREN STATÜSÜ

Aylık ücret karşılığında işletmeye fiziksel ya da düşünsel emeği katan, işletmenin kuruluşundan itibaren kurucu ortağın yanında yer alan, kuruma ve işletme sahibine sadık olan emektar ustabaşılar, şefler, postabaşılar vb. geçimlerini sağlayacak bir gelir düzeyine ve bazı sosyal haklara sahip olmayı arzularlar.³⁴ Aynı zamanda yönetici ve işletme sahipleri de iş görenlerin kendilerinden beklenen işi en kısa zamanda ve en iyi kalitede yapmalarını

³³ Longenecker and Moore, 125-126.

³⁴ İlhan Cemalcılar ve Diğerleri, **İşletmecilik Bilgisi**, 4. b., Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları, 1994, 10.

isterler. İş ile iş gören arasında kurulan dengeli ilişki bir yandan işin istenen amaçlara uygun biçimde gerçekleşmesini sağlarken öte yandan iş göreni ekonomik olduğu kadar ruhsal ve sosyal yönden doyuma ulaştırır. İşletmenin kuruluşundan itibaren kurucu ortağı destekleyen ve işletmeyi sahiplenen kıdemli iş görenler, aile bireylerine dolayısıyla yönetime yakındırlar ve yönetim tarafından güvenilir kişiler olarak görülürler.

B. PROFESYONEL YÖNETİCİ STATÜSÜ

İşletme sahibi ve tepe yöneticisinin genellikle aynı kişi olduğu Aile Şirketlerinde eğer mevcut aile bireyleri iş için gereken yetenek ve bilgiye sahip değillerse ve istenilen bilgi ve yeteneği kazanma ehliyetinden uzaklarsa bu noktada profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulur.³⁵ Pazarlama, finans, reklam, muhasebe, hukuk, personel ve eğitim gibi konularda teorik ve pratik temellere sahip profesyonel yönetici, şirketin büyümesinde ve kurumsallaşmasında büyük önem taşır.³⁶ Yöneticilik eğitimi olan, yöneticiliği meslek edinen ve yöneticilik işinden para kazanan profesyonel yönetici işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı işleri yapan ve bu hizmetleri karşılığında para alan kişidir.³⁷ Yine bu işi kâr ve riski işletme sahip ve/veya sahiplerinin olmak üzere mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerini bir araya getirerek tüketicilerin ihtiyacını karşılamaya yönelir. Başarıları büyük ölçüde başkalarına bağlı olan profesyonel yöneticiler Aile Şirketlerinde kararları alan olmaktan ziyade tepe yönetimdeki aile bireyleri tarafından alınan kararları uygulayan kişiler olarak görülürler.³⁸ Ancak çocuğunun olmadığı ya da var olan çocukların ilgi ve kariyer tutkularının şirket ile ilişkili olmadığı veya çocukların gerekli yetenek ve bilgiden uzak olduğu durumlarda, şirketin başına geçecek kişinin ailenin dışından olması

³⁵ **Succession in the Family Cooperation**, Management Succession In Small And Growing Enterprises.(1979) 174.

³⁶ Cynthia C. Ryans, **Managing the Small Business: Insights and Readings**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1989, 23.

³⁷ Ed Berman, **How to Set up a Small Business**, Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1984, 24.

³⁸ Tekeli ve Soral, 5.

gerekebilir. Bu noktada girişimci ailenin değerlerine uygun, aynı zamanda da iş için gerekli yetenek, bilgi ve deneyime sahip bir aday seçer. Ancak belirlenen durumların dışında genellikle profesyonel yöneticilerin tepe noktalara terfi etmeleri ve şirketin başına geçmeleri zordur. Karşılaşılması olası bir başka zorluk da profesyonel yöneticilerin şirkette kalmalarının sağlanmasına ilişkindir. Bu kişiler aile üyelerinin sahip olmadıkları ya da yeterince sahip olmadıkları uluslararası pazarlar, yeni finansal teknikler ve teknolojiler gibi pek çok konudaki bilgiyi ve deneyimi beraberlerinde getirirler. Dolayısıyla firmanın yoğun rekabet ortamında başarıyla faaliyetlerini icra edebilmesi için profesyonellere gereksinim duyulur. Aileden olmayan yöneticilerin işletmede sürekliliklerini sağlamak için ise yetki devri ve özerklik tanınması, kariyer yollarının açık olduğunun belirtilmesi, nazik ve yardımsever olunması, başarı ve çabalarının farkında olunduğunun gösterilmesi önemlidir.³⁹ Bir başka ifade ile maddi avantajlar yanında bu kişilerin işe motive olmaları için ihtiyaçları doğrultusunda ödüllendirilmeleri de önemlidir. Dolayısıyla profesyonellerin amaçları ve ilgileri tespit edilmesi ve bu kişiler karar alma sürecine katılmalıdır. Hatta mümkünse ortaklık hakkı tanınmalıdır.⁴⁰ Yine profesyonellere tepe yöneticinin değişmesi durumunda mevcut pozisyonların korunacağına ifade edilmesi firmada kalmaları için önemli bir diğer etkidir. Son olarak aile üyelerinin verdikleri sözlere sadık olmaları, profesyonellerin gelişmelerini desteklemeleri de profesyonellerin çalıştıkları kurumlara olan sadakatlerini arttıran diğer faktörlerdir.⁴¹ Burada dikkat edilmesi gereken bir husus söz konusudur. Bu husus girişimcinin, tepe yöneticilerinin ve aile üyelerinin yetki devri ile birlikte otoritelerinin azalmadığı, işletmenin verimi için işe uygun elemanın işi icra etmesinin gerekli olduğunun vurgulanmasıdır. Ayrıca profesyonellerin işletmeye ilişkin pek çok bilgiye sahip olmalarının işin

³⁹ Bonnie M. Brown, "Risks and Rewards of Non-Family CEO's.", 1998.

<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=FDU&ID=840>, (14.01.2000), 2-3.

⁴⁰ Nancy Blumberg, Simon Masters, "The Non-Family Members of a Family Business.", 1998.

<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=other&ID=952>, (14.01.2000), 1.

⁴¹ Elcha Shain Buckman, "Motivating and Retainig Non-Family Employees in Family Owned Businesses." 1998.

<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=Umas&ID=66/>, (14.01.2000), 2-3.

etkin şekilde yapılabilmesi için gerekli olduğunun belirtilmesi ve ifade edilmesi de önemlidir.⁴²

C. ORTAK STATÜSÜ

Şirketin öz sermayesinde payı olan aile dışındaki ortaklar genellikle Aile Şirketinin mevcut sermaye ile amaçlarına ulaşmasının mümkün olmadığı noktada devreye girerek işletmeye sıcak para akışını sağlarlar. Teknolojik değişim, yeni ürün geliştirme ve pazara arz etme, pazar payını artırma gibi durumlarda para ihtiyacı artan işletmeler bu ihtiyacı gidermek için ortaklık yolunu seçebilirler. Aileden olmayan ortak ile girişimcinin bakış açısındaki farklılık, şirketin geleceği üzerine birbirlerini tamamlayacak şekilde bütünleştirilirse şirketin etkinliği artar. Tersi bir durumun varlığı halinde ise çatışma için ortam hazırlanmış olur.⁴³ Aile Şirketlerinde ortaklık söz konusu olsa bile genellikle aile bireylerinin yoğun olarak çalıştığı şirketlerde aile kültürünün yani girişimci ve aile değer yargılarının, inançlarının, felsefesinin devam ettiği ve işe yansıdığı görülür.

D. DANIŞMAN STATÜSÜ

Hukuk, muhasebe yönetim ve finans gibi konulardaki uzmanlıklarını anlaşma yaptıkları şirketlere taşıyan ve bu şirketlerin sorunlarını tespit ederek çözüm yolları öneren danışmanlara Aile Şirketlerinde de rastlanmaktadır. Danışmanlık hizmetlerinin satın alınmasında danışmanın ailesinin kişisel dostu olmamasına, Aile Şirketinin kültürünü göz önünde bulundurmasına ve ehliyetli olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca etkin bir Aile Şirketi danışmanı insan gelişimi konusunda olduğu kadar ebeveynler ile çocukların nasıl beraber çalıştığı ve şirketin eski kuşaktan yeni kuşağa nasıl devredileceği

⁴² Brown, 3.

⁴³ Elif Elçi, **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Örgüt Geliştirme Aracı**, G.Ü. İşletme Fakültesi 2004.

hakkında da bilgi sahibi olmalıdır.⁴⁴ Belirtilen kriterlere uygun olarak seçilen danışmanlar bir taraftan aile terapisti rolünü diğer taraftan da işletme sistemlerinin kurucusu ve/veya geliştiricisi rolünü aynı zamanda üstlenmek durumundadırlar. Aile terapisti olarak aile bireylerinin birbirleriyle diyaloglarını, aralarındaki iletişimi ve çalışanların aileden beklentilerini dikkate alarak aile ilişkilerinin belirli bir dengede tutulmasına çalışmalıdırlar. İşletme sistemlerinin kurucusu ve geliştiricisi olarak şirketin yeni bir vizyon kazanması, denetim mekanizmasının kurulması, yönetim yapısının yeniden düzenlenmesi, performans değerlendirme sisteminin kurulması, büyüme ve değişimini idaresi ve finansal sorunların çözülmesi için uğraşırlar.⁴⁵ Yine danışmanlar belirtilen rolleri icra ederlerken aile ve şirket kültürü, aile ve iş ayrımının nasıl yapılabileceği ve bu ayrımın faydaları ile ne şekilde korunacağı üzerine odaklanırlar ve yeni stratejiler geliştirirler. Ayrıca işletmede aile ile ilgili konuların konuşulma sıklığına, bu konuşmaların daha çok kim/kimler tarafından yapıldığına da dikkat ederek işletmede iş değerleri üzerine odaklanılmasının önemini vurgulamaya çalışırlar.⁴⁶ Aile Şirketlerinin danışmanlardan en iyi şekilde yararlanabilmeleri için dikkat etmeleri gereken bazı noktalar vardır. öncelikle şirketin hangi alanlarda yetersiz olduğuna ve hangi konularda bir uzmanın tarafsız önerilerine ihtiyaç duyduğuna karar verilmelidir. Daha sonra şirket yöneticilerinin vakitlerinin önemli bir kısmını hangi çalışmalara ayırdıkları ve danışmanlara alınmış olan bir kararı desteklemek için mi yoksa gereksinim hissettikleri için mi başvurdukları tespit edilmelidir.⁴⁷ Görüleceği üzere aileden olanların ve olmayanların üstlendikleri statüler ve bu statülerin icra edilme şekilleri farklılıklar gösterir. Şirketin

⁴⁴ William Finard, "How Does a Family Business Make the Transition from Entrepreneurship to Professional Management?," 1998.

<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=NECFB&ID=/81>.

(14 Şubat 2000), 1-2.

⁴⁵ Douglas G. Flemons and Patricia M. Cole, "Playing With Contextual Complexity: Relational Consultation with Family Businesses (Part I)", 1998.

<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=NOVA&ID=3082>, (14.01.2000), 3-5.

⁴⁶ Douglas G. Flemons, "Playing With Contextual Complexity: Relational Consultation with Family Businesses (Part II)", 1998.

<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=NOVA&ID=3082>, (14.01.2000), 4-5.

⁴⁷ Rock, 103-111.

kurumsallaşması yani faaliyetlerin etkinliğin ve işletmenin sürekliliğinin sağlanması, belirtilen kişilerin birbirleriyle uyum içerisinde çalışmalarına ve birbirlerini desteklemelerine bağlıdır. Dolayısıyla şirketin varlığında aileden olanlar kadar olmayanların da payı büyüktür ve bu kişilere duyulan ihtiyaç yadsınamaz bir gerçektir.

ÜÇÜNCÜ KISIM

GENEL HATLARIYLA ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Değişimlerin sürekli ve hızlanan bir şekilde meydana geldiği, rekabetin yoğun şekilde yaşandığı, iletişim hızının arttığı ve iletişimin genişlediği, iç ve dış müşteri odaklı stratejilerin önem kazandığı günümüzde işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için günün koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar. Söz konusu uyumun düzeyi ise işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile doğru orantılı olarak artacak ya da azalacaktır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan organizasyonlar çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra yapılarını sabitleyerek ve sabitlenen bu yapılarını kişilerden ve örgüte yarar sağlayamayan koşullardan uzak tutarak kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkileyecekler ve kendilerini kişisel değer ve inançlardan uzak tutacaklardır.

Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerinin tespit edilmeye çalışıldığı çalışmanın bu kısmında, örgütsel kurumsallaşma kavramından ve bu kavramın temel özelliklerinden bahsedilerek kurumsal niteliğe bürünmüş Aile Şirketleri ile ilgili açıklamaların yer aldığı ikinci kısma temel teşkil edilmesi amaçlanmaktadır.

I. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMININ AÇIKLANMASI

Kurumsallaşmaya örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik perspektiften bakmak mümkündür. Ancak konumuz Aile Şirketlerinin yönetsel açıdan kurumsallaşması ile sınırlı olduğundan çalışmamızda sadece örgütsel kurumsallaşma üzerinde durulması uygun görülmüştür.

Kavrama çevresel uyum açısından bakan March'a göre kurumsallaşma "Çevresel değişimle birlikte organizasyonel değişimin ve bu

değişim doğrultusunda standardizasyon sağlanmasıdır.” anlamına gelmektedir.⁴⁸ Yukarıdaki tanımlamada üç husus dikkati çekmektedir. Kurumsallaşmış organizasyonlar 1. çevresel değişimle birlikte değişirler, 2. bu değişimi öğrenirler ve 3. yeni duruma uygun standartları geliştirirler. Kurumsallaşmaya yasallaşmış kurallar açısından bakan Meyer ve Rowan’ın tanımlaması ise şöyledir; “İşletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir.”⁴⁹ Yukarıdaki tanımlamada kurumsallaşmanın vurgulanan yönleri 1. uyumlu ve kontrollü faaliyetler, 2. kurallar, uygulamalar ve prosedürler ile 3. süreç niteliğini taşıma olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsallaşmaya başka bir tanımlama da Selznick’ten gelmiştir. Selznick’e göre kurumsallaşma “Örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir.”⁵⁰ Görüleceği üzere bu tanımlamada 1. işletmenin diğer işletmelerden farklı bir kimliğe ve yapıya sahip olması ve 2. sosyal ihtiyaçlara uyumu üzerinde durulmaktadır. Kurumsallaşma ile ilgili bir başka yaklaşım da Ozankaya’dan gelmektedir. Ozankaya’nın tanımlamasında, daha çok örgütün sosyal yapısı üzerinde durulduğu ve süreç niteliğinin ön plana çıkarıldığı görülür. Ozankaya’ya göre kurumsallaşma “Bir işletmenin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargıları ile bunları görünür bir şekle sokan araç-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütündür.”⁵¹ Buraya kadar yapılan tanımlamaları özetlemek gerekirse kurumsallaşma “Bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir.”

⁴⁸ James G. March “Continuity and Change in Theories of Organizational Action.”, **Administrative Science Quarterly**, (June 1996), 278-279.

⁴⁹ John W. Meyer, Brian Rowan, “Institutionalized Organizations Formal Structure as Myth and Ceremony.”, **American Journal of Sociology**, Vol.83, Num.2, 340-341.

⁵⁰ Philip Selznick “Institutionalism; “Old” and “New”.”, **Administrative Science Quarterly**, (June 1996), 271.

⁵¹ Aysel Ertaş, “Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma.”, (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü., İşletme Fakültesi, 1996), 4.

Sonuç itibariyle kurumsallaşma bir süreçtir ve varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler için temel bir fonksiyondur.

II. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI

Örgütsel kurumsallaşma ile ilgilenen araştırmacıların görüşleri incelendiğinde bu görüşlerin iki ana noktada odaklandığı görülmektedir.

A. RASYONEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI

Örgüt yapılarında yasal unsurların ve kuralların kurumsallaşma düzeyini belirlediğini savunan rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, kurumları kurumsal hale getiren faktörlerin genel kabul gören alışkanlıklar ve kurallar olduğunu ileri sürer.

Eski kurumsallaşma olarak da adlandırılan bu teori, kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alır. Yani kuruluşun sadece teorik problemleri ile uğraşır. Bahsedilen teorik problemler de departmanların işlevleri ve örgüt içi değişim ve nedenleri ile ilgili konularla sınırlıdır.⁵² Meyer ve Rowan'a göre planlar doğrultusunda hareket eden kurumsallaşmış organizasyonlarda sadece kurallar ve prosedürler dikkate alınarak organizasyon yapıları oluşturulur, koordinasyona gereken önem verilmez. Dolayısıyla yapısal unsurların birbirleriyle ve örgütsel faaliyetlerle bağları sıkı değildir, kurallar ihlal edilir, kararlar uygulanmaz, uygulanırsa da sonuçlar belirsizdir, teknolojiler sorun çıkarır ve denetim ve koordinasyon sistemleri koordinasyonu sağlayamayacak kadar belirsizdir.⁵³ Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının odaklandığı bir başka konu da kurumların önceden tanımlanan problemlerinin çözümü ile ilgilendikleri, gelecekte ortaya çıkması muhtemel sorunları göz ardı ettikleri hususudur. Ayrıca problemlerin çözümünde yaratıcılığın

⁵² Peter Holm, "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fishers.", **Administrative Science Quarterly**, Vol.40, Num. 3, (September 1995), 399.

⁵³ Meyer an Rowan, 342.

kullanılmasından ve sorunların özüne inilmesinden ziyade yüzeysel çözümlere önem verilmektedir. Yine bu teori sadece formal organizasyonla ilgilenmekte yani informal organizasyonu göz ardı etmektedir. Dolayısıyla sosyal ilişkileri önemsememektedir.⁵⁴ Görüleceği üzere kurumsallaşmayı rasyonel perspektiften ele alan yaklaşım, insan faktörüne değinmeyen ve organizasyon yapısının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu vurgulayan klasik yönetim teorisiyle benzer bakış açısına sahiptir. Ayrıca bu teori kurumsallaşmayı çevresel faktörlerden bağımsız şekilde ele almakta yani çevreyi veri kabul etmektedir.

B. KURUMSALLAŞMA ANALİZİ YAKLAŞIMI

Yeni kurumsallaşma olarak da adlandırılan bu teori, daha çok rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerine odaklanarak kurumsallaşmaya farklı bir boyut kazandırmaya çalışmıştır.

Kurumsallaşma analizi teorisinde biçimsel yapı yeniden tanımlanarak organizasyonel etkileşim, adaptasyon, işletme stratejileri, gelecek ile ilgili tahminler ve süreçler gibi örgütsel unsurlara ağırlık verilmektedir. Burada diğer teoriden farklı olarak biçimsel yapının bir ögesi olan işin organize edilme şekli tespit edilirken içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem verilmektedir. Yine bu teoride dış çevre faktörlerinin de dikkate ele alınması, organizasyonun devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığın kullanılması ile ilgili düşünceler de uygulanabilir hale getirilmektedir.⁵⁵ Keza yeni kuramsalcılar amaç tespiti, problem çözme, yaratıcılık, işe uygun personel seçimi, yönetsel kararlar, organizasyonel misyon ve vizyon, ayrıntılı formlar, yasallık, sermayenin geri dönüşü gibi konular üzerinde de durarak çevresel değişimlere uygun bir örgütsel yapı oluşturmaya çalışmaktadırlar. Rasyonel kurumsalcıların dikkate almadığı sosyal duyarlılık, kurumsal analizciler tarafından incelenerek örgütlerin aynı

⁵⁴ Holm, 399.

⁵⁵ Selznick, 273-275.

zamanda sosyal varlık oldukları da vurgulanmaktadır. Powel ve Di Maggio'ya göre birey deneyimleri, anlayışları, hafızaları, çıkarları ve algıları vb. bakımından farklı olduklarından kurumsal düzenlemenin önemli etkenleridirler. Dolayısıyla birey ve örgüt çıkarları birleştirilmeli ve uygun rol sistemi kurulmalıdır.⁵⁶ Yoğun etkileşimin yaşandığı organizasyonlarda çalışanlar genellikle sınırlı rasyonellikte yaşarlar ve bazen alışkanlıklarını ve sahip oldukları değerleri baz alarak sorunları çözümlerler. Bu noktada grup morali ya da kurumsal uyum ve devamlılık kalıpları önemlidir. Kurumsallaşma analizinde ele alınan bir diğer konu da kurum kültürüdür. Bu yaklaşımda çalışanların değer yargıları, inançları, tutumları kadar organizasyonun teknolojik yapısı, kullanılan araç-gereçler, personelin eğitim düzeyi ve konuştukları lisan da önemlidir. Son olarak da diğer yaklaşımdan farklı olarak burada, yapılan çalışmalar deneyseldir. Oysa ki rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında yapılan araştırmalar teorik bir nitelik arz etmekten öteye gidememektedir. Çalışmanın bu kısmında ele alınan kurumsallaşma yaklaşımlarını anlam kolaylığı sağlamak amacıyla aşağıda görülen tablodan da izlemek mümkündür. Bahsedilen kurumsallaşma yaklaşımları dikkate alındığında biz, sözü edilen düşüncelerin adeta bir sentezi niteliğini taşıyabilen Holm'un görüşlerine katılmayı uygun görmekteyiz. Holm'a göre kurumsallaşma iki farklı düzeyde gerçekleşmektedir. İlk düzey daha çok kurumsal düzenlemeler ile ilgili iken ikinci düzey sistemler üzerinde durmaktadır. Örneğin organizasyonun belli bir faaliyet alanı ya da belli bir departmanı ile organizasyonun tamamı arasındaki ilişki ilk düzeyde (rasyonel kurumsallaşma) genellikle faaliyet biçimine, kurallara ve prosedürlere; ikinci düzeyde ise (kurumsallaşma analizi) kurum politikalarına ve örgüt-çevre ilişkisine odaklanmaktadır.⁵⁷ Görüleceği üzere iki yaklaşım da iç içe geçmiş bir sistemi hatırlatmaktadır. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı kurumsallaşmayı mikro açıdan ele alırken kurumsallaşma analizi, daha çok makro konularla ilgilenmektedir. Ayrıca belirtildiği üzere çalışmaların yapılma

⁵⁶ Walter W. Powell, Paul J. Di Maggio, "The New Institutionalism in Organizational Analysis.", **Academy of Management Review**, (July 1992), 64.

⁵⁷ Holm, 400.

şekli de farklıdır. Rasyoneller genellikle teorik çalışmalara analizciler ise, deneysel (ampirik) çalışmalara odaklanmaktadır.

Tablo 1

Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

	RASYONEL KURUMSALLAŞMA	KURUMSALLAŞMA ANALİZİ
ÇEVRE İLE ETKİLEŞİM	ÇEVRE VERİ KABUL EDİLİR	ÇEVRE KOŞULLARI DİKKATE ALINARAK ORGANİZASYON YAPISI REVİZE EDİLİR
AMAÇLARIN ODAK NOKTASI	ÖRGÜTSEL AMAÇLAR	BİREY-ÖRGÜT AMAÇ BÜTÜNLEŞMESİ
DİKKATE ALINAN ZAMAN DİLİMİ	YAŞANILAN GÜN	GELECEK
YAPISAL UNSURLARIN ODAK NOKTALARI	KURALLAR, PROSEDÜRLER, ALIŞKANLIKLAR	İLİŞKİLER, KİŞİLER
DİKKATE ALINAN ORGANİZASYON YAPISI	FORMAL ORGANİZASYON	İNFORMAL ORGANİZASYON
PROBLEM ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	GEÇİCİ (PALYATİF)	KALICI
YÖNTEMBİLİMİ	TEORİK	AMPİRİK (DENEYSEL)

II. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA ÖĞELERİ

Bu başlık altında Selznick tarafından geliştirilen ve işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin tespitinde kullanılan ölçütlerden söz edilecektir. Bahsedilen ölçütler (öğeler) dört ana başlık altında irdelenebilir.

A. SADELİK

Bir sistem olarak örgütün tamamının ya da herhangi bir alt sisteminin yapı ve işlevi yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel

ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları örgütlerin karmaşıklığını ya da basitliğini belirlemektedir.⁵⁸ Şöyle ki bir organizasyon sadece bütünü itibariyle değil aynı zamanda organizasyonun çeşitli birimlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir. Değişik alt çevre koşullarının varlığı ilgili organizasyon birimlerinin birbirinden farklı ilişki ve görevlere, farklı ilke ve yöntemlere, farklı değerlendirme ve kontrol sistemlerine ve farklı zaman ve amaç yönelimlerine sahip olmalarını gerektirebilir. Bu noktada yalın bir organizasyon yapısına sahip olunması, faaliyetlerin yerine getirilmesinde mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması, departman ve işletme politikalarının açık ve net olması, işlerin icrasını en az hareketle en kısa zamanda gerçekleştirecek çalışma sisteminin kurulması belirtilen farklılıkların bütünleştirilmesi açısından önemlidir. Bir başka ifade ile yalın ve sade bir organizasyon yapısının mevcudiyeti bir taraftan işlerin yapılma süresini kısaltırken diğer taraftan da herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlamasına olanak tanır. Dolayısıyla kurum etkinliğini artırır. Karmaşıklık ve sadelik üzerinde etkili olan faktörlere bakıldığında ise çevre unsurları görülür. Thompson'a göre işletmenin çevresinde az sayıda rakip, müşteri ve tedarikçi vb. var ise organizasyonda ihtiyaç duyulan ilke ve prosedür de az sayıdadır. Yani işletme yalın bir organizasyona sahiptir. Buna karşılık karmaşık bir çevrede sayılanların miktarı fazladır.⁵⁹ Dolayısıyla işletme, etkinliğini arttırabilmek ve karmaşıklığı azaltabilmek için mümkün olduğunca sade ve yalın bir organizasyona ihtiyaç duyar.⁶⁰ Özetle kurumsallaşmış organizasyonlar çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak sade bir organizasyon yapısı kurdukları oranda kurumsallaşır ve etkinliklerini arttırmaları.

⁵⁸ Selznick, 273-275.

⁵⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, 5.b., İstanbul: Bela Basım, Yayımlar, Dağıtım A.Ş., 1995, 208.

⁶⁰ Koçel, 219-223.

B. FARKLILAŞMA

Bir organizasyonun iç yapısı ilgili iç ve dış çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekil almaktadır. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini artırırken durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmemektedir.⁶¹ İlk durumdaki organizasyon birimleri farklı organizasyonel araçları kullanmak durumunda kalırlarken ikinci durumdaki organizasyon birimleri ise bilinen araçları yani formal organizasyon yapısını, bilinen ilke, prensip ve yöntemlerin kullanılmasını ve plan ve bütçelerin koordinasyonunu gerekli kılmaktadır. Yine yüksek değişme hızı olan, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve feedback süresi uzun olan ortamlarda faaliyet gösteren örgütlerin farklılaşma derecesi yüksek olmaktadır. Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde bütünleşme ihtiyacı da yüksek olmaktadır. Bu ihtiyacı ise sadece kurumsallaşmış organizasyonlar karşılamaktadır.⁶² Özetle bir organizasyon yapı ve işleyiş bakımından yüksek düzeyde farklılaşmış ise, bu organizasyonların kurumsallaşma düzeyleri yüksektir. Dolayısıyla bütünleşme ihtiyacı yüksektir.

C. ESNEKLİK

Organizasyonlar ile çevresi arasındaki ilişkileri inceleyen Emery ve Trist bu ilişkileri dört ana boyutta ele almaktadır. Bunlar;

1- Organizasyonun bilgi, enerji, materyal gibi girdilerini aldığı çevreler ile olan karşılıklı ilgisi (input karşılıklı bağımlılık),

⁶¹ Mehmet Sağlam, **Örgütsel Değişme**, Ankara Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1979, 113.

⁶² Aslı Süder, "Organizasyonda İçsel Farklılaşma.", **İşletme Fakültesi Dergisi**. C.18, S.2, (Kasım 1989), 149.

2- Organizasyonun iç birimleri arasındaki içsel karşılıklı bağımlılık ilişkisi,

3- Organizasyonun ürettiği mal ve/veya hizmeti gönderdiği çevreler ile olan karşılıklı çıktı ilişkisi (output karşılıklı bağımlılık),

4- Çevresel unsurlar arasındaki (hukuki, politik, teknolojik vb.) karşılıklı bağımlılık ilişkisidir.

Karşılıklı ilişkilerin yoğun olduğu durumlarda çevresel unsurlardaki değişimlerin nerede ve nasıl olacağını tahmin etmek zordur. Dolayısıyla organizasyonların çeşitli kararlar alarak bu değişime uymaları güçtür.⁶³ Bahsedilen uyumu sağlayabilen işletmeler ise kurumsallaşma düzeyi yüksek, esnek organizasyon yapısına sahip olan işletmelerdir. Günümüzde çevresel ilişkilerin yoğun olması ve çevresel değişim hızının sürekli artması belirsizlik ve dolayısıyla tehlikelerin artmasına da neden olmaktadır. Bu belirsizlik ve tehlikeler işletmelerin yaşamlarını ve gelişmelerini tehdit etmekte ve onları risk altına sokmaktadır. İşletmelerin varlığını tehdit eden dış çevre riskleri ya işletmelerin iradesi dışında meydana gelen tehlikeleri ya da bir fırsat yakalamak ümit ve çabasıyla işletmelerin göze aldığı tehditleri kapsamaktadır.⁶⁴ Bu riskler işletmelerin güvenliğine önem vererek faaliyetlerinde daha esnek davranmalarını gerektiren ve bu yolla büyümelerine ve kâr elde etmelerine hizmet eden bir araç rolünü üstlenmektedir.⁶⁵ Özetle bir organizasyon çevreye uyum yönünden esnek davranış içerisinde olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini çevreye uyumunda katı davranış özelliklerini taşıyor olması ise kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğünü göstermektedir.

⁶³ Koçel, 210-212.

⁶⁴ John R. Kimberly, Robert M. Miles, **The Organizational Life Cycle: Issue in the Creation, Transformation and Decline of Organizations**, 2nd ed., San Fransisco: Jasssey-Bass Publishers, 1981, 19.

⁶⁵ Yonca Koralp Güral, "Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Türkiye'de Kurumsal Bir Nitelik Kazanmış Olan ISO 9000 Uygulamasının Örgütlerarasında Benimsenerek Yaygınlaşmasını Kurum Teorisi ile İzah Eden Bir Araştırma." Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme Politikası Personel ve Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, 1998), 37.

D. ÖZERKLİK

Kurum ve kurumsallaşma arasındaki farkı ilk defa vurgulayan Selznick'e göre kurumsallaşmış organizasyonlar kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyetler zincirine sahiptirler. Yani bu organizasyonların diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen ayrı kimlikleri vardır.⁶⁶ Başka bir deyiş ile kurumsallaşmış örgütler yönetim özgürlüklerini ellerinde bulundururlar. Şöyle ki işletmelerin geleceğine hakim olan sahipler ya da yöneticiler işletme misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel ve yürütsel kararlarda serbestçe hareket ederek örgütün diğer örgütlerden farklı bir kimlik kazanmasına çalışırlar. Bu noktada kurumsal kimlik kavramının açıklanmasında fayda vardır. Kurumsal kimlik bir firmanın uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve firma felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metotların (İşletme Kimliği, Tanıtım Kimliği, Davranış Kimliği) toplamının tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bu durumun yansımadır. Daha açık bir ifade ile kurumsal kimlik bir firmanın, bir ürün ve/veya hizmetin (kısaca, bir markanın) ismi, logosu, antetli kağıdı, taşıt araçlarını dizaynı, firma binasının genel görünümü, iç dekorasyonu, satış elemanlarının davranış biçimleri, firmanın yönetim şekli, kurumda çalışan yönetici profili ve kalitesi, üretim ve hizmet anlayışı vb. unsurları içeren bir kavramdır. Kurumun belirtilen görsel ifadelerinin ötesinde görsel olmayan ifadelerini de (toplumsal, politik, ekonomik tutum) içeren kurumsal kimlik kısaca, firmanın kim olduğunu ve çevre tarafından nasıl algılandığını gösterir. Burada kurumsal kimlik ile ilgili belirtilmesi gereken son nokta üç farklı kurumsal kimlikten söz edilebileceğidir. Kurumun her yerde tek bir görsel kimliği kullandığı tek çeşit kimlikte firma ve ürünler kolaylıkla anımsanır. Söz konusu duruma örnek olarak Shell, THY, Mc Donald's vb. verilebilir. Desteklenmiş kimlikle hem ana firmanın hem de yan kuruluşların ve markalarının kendilerine ait kimlikleri vardır. Örnelemek gerekirse General Motors-Opel, Altınyıldız-Beymen,

⁶⁶ Selznick, 271.

Benetton-Sisley, Koç-Arçelik, Koç-Beko vb. şeklinde özetlenebilir. Son olarak markalaşmış kimlikten bahsedilebilir. Yan kuruluşların her birinin ayrı bir kimliği olduğu markalaşmış kimlikte yan kuruluş ile ana firma arasında bağlantı yokmuş gibi görünür. Bu duruma verilecek örnek ise Unilever-Philip Morris⁶⁷ olabilir. Kısacası yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşan işletmeler bünyelerinde özerk bir yapıyı barındırırlarken kurumsallaşma düzeyleri düşük işletmeler ise bağımlılıktan kurtulamazlar ve diğer işletmelerin taklitçisi olmaktan öteye gidemezler.

IV. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA ŞEKİLLERİ

Araştırmalar örgütlerin kurumsallaşma şekillerine yönelik çeşitli görüşler öne sürmektedir. Bu bölümde öne sürülen fikirler sunum kolaylığı sağlamak amacıyla sınıflandırılarak ele alınacaktır.

A. ÖRGÜTSEL YAPI VE KURUMSAL DEĞERLER AÇISINDAN KURALLARA BAĞLILIK-SAHİP OLUNAN GEÇMİŞE TUTSAKLIK

Selznick ve arkadaşlarına göre kurumsallaşma iki şekilde meydana gelmektedir. Örgütsel yapının kişisellikten uzak bir şekilde kurallara bağlanmasıyla veya örgütün geçmişinden bugüne yaşayan manevi kültür öğelerine sahip çıkılmasıyla. Buna göre eğer bir örgütün kurumsallaşma düzeyi yüksek ise o örgütte işler, ilişkiler, yetkiler, görevler ve sorumluluklar kanun, kural ve idari kararlarla önceden belirlenir. Ayrıca örgütün amaçlarını gerçekleştirme için gerekli olan yetkiler açıkça görünen kurallara bağlanır ve hak ve sorumluluklar keyfi olarak değil sistemli ve rasyonel biçimde belirlenir.⁶⁸ İşlerin yapılma şekli, iş yapılırken hangi mevkilerle ne tür ilişkiye girileceği, işin hangi nitelikteki kişiler tarafından yürütüleceği önceden

⁶⁷ Mehmet Ak, **Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**. İstanbul: Işıl Ofset San. Ltd. Şti., 1998, 18-22.

⁶⁸ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, 2. b., İstanbul: İşletme İktisadı Enstitü Yayınları, 1979, 169.

belirlenmiş olan standartlara uygun olarak gerçekleştirilir. Meyer ve Rowan'a göre bir çok kurumsallaşmış örgüt kurumsal kuralların yansımaları olarak ortaya çıkar. Kurumsal kurallar kuruluşa girerek onları yasallaştıran, kaynak ve denge sağlayarak ayakta kalma umutlarını arttıran unsurlardır.⁶⁹ Kısaca buradaki kurumsallaşma "yasal kuralların varlığına duyulan şiddetli istek ve zorla kabul ettirilen yönetim biçimini benimsemek" olarak anlaşılan yasallaşma manasındadır. Diğer bir bakış açısından kurumsallaşmış örgütlerde değerler önemli bir yere sahiplerdir. Değerler sistemi olan organizasyonun sosyal yapısı ve kültürü organizasyonun varlığının devamına ya da son bulmasına neden olur.⁷⁰ Kültürlerarası farklılığa veya benzerliğe neden olan değerlerden kasıt faydalı olan ve yarar sağlayan durumlardır. Yani kişileri, grupları ve örgütleri birbirinden ayıran, önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikirler topluluğudur.⁷¹ Örneğin örgüt misyonunun tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde bilinmesi ve benimsenmesi kişileri ve örgütleri birbirlerine yakınlaştırarak ortak değerlerin oluşmasına ve dolayısıyla örgüt sürekliliği için çalışılmasına katkı sağlar. Görüleceği üzere kurumsallaşmaya örgütsel yapı ya da değerler açısından bakan araştırmacılar örgütü tek bir boyuttan almaktadırlar. Kurumlarda uyulması gereken zorunlulukların olması kaçınılmazdır. Ancak kurumlar aynı zamanda sosyal boyutu da olan değerler sistemidir.

B. ORGANİZASYON YAŞI AÇISINDAN: YAŞLI ORGANİZASYONLAR-GENÇ ORGANİZASYONLAR

Kurumsallaşma şekillerine örgüt yaşı açısından bakıldığında organizasyonları genç ve yaşlı olmak üzere iki şekilde gruplandığı görülmektedir. Genç organizasyonların kurumsallaşma düzeyini belirleyen en önemli etken çevre koşullarıdır. Bu koşullar örgüt misyonunun oluşturulmasından, stratejik planların yapılmasına ve faaliyete geçirilmesine

⁶⁹ Meyer-Rowan, 340.

⁷⁰ Selznick, 271.

⁷¹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.

kadar örgütün tüm fonksiyonları üzerinde etkilidir.⁷² Ülke ekonomisi, endüstri kolu, coğrafi koşullar, potansiyel ve mevcut işgücü, potansiyel ve mevcut müşteri profili vb. gibi etkenler, işletmelerin varlıklarını sürekli kılmada dikkat etmek zorunda oldukları faktörlerden sadece bir kaçıdır. Ancak yaşlı organizasyonlar genç organizasyonların aksine sayılan unsurları kolaylıkla dikkate almamakta dolayısıyla organizasyon yapılarını dış çevre koşulları yönünde süratli bir şekilde revize edememektedirler. Genç organizasyonların kurumsallaşmasında etkili olan bir diğer faktör de girişimci ile ilgilidir. Girişimci organizasyon önceliklerinin belirlenmesinden görev dağılımının yapılmasına; amaçların oluşturulmasından hedef müşteri kitlesinin tespitine kadar tüm konularda etkilidir. Bu etki ise kurucunun işletmede kalma süresi, yaşı, deneyimi, art yetiştirmesi, kişiliği, yetenekleri, uzmanlık alanı, hedefleri ve inançları gibi faktörleri ile doğru orantılı olarak artar ya da azalır. Örneğin girişimcinin firmada uzun süre kaldığı yaşlı organizasyonlarda girişimciye bağımlılık fazla iken genç organizasyonlarda kişiye bağımlı olma durumuna da daha az rastlanmaktadır. Dolayısıyla genç organizasyonların kurumsallaşma düzeylerinin yaşlı organizasyonlara oranla belirtilen açıdan bakıldığında daha yüksek olduğu görülür. Genç organizasyonlarla ilgili olarak elde edilen bir diğer bulgu da bu organizasyonların kuruluşu sırasındaki mülkiyet ile ilgilidir. Mülkiyeti yöneticileri tarafından paylaşılan işletmeler, mülkiyeti işletme dışındaki kişilerce paylaşılanlara nazaran daha az ve yavaş değişirler. Çevresel değişimlere karşı duyarlı olmayan veya geç adapte olan işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olması beklenmez. Aynı şekilde çevresel koşulları dikkate almayan, değişime direnci fazla ve geleceği tahmin yeteneği zayıf olan ve mevcut durumu analiz etme kabiliyeti bulunmayan kuruculara sahip işletmelerin de yüksek bir kurumsallaşma düzeyine sahip olmaları zordur. Diğer taraftan yaşlı örgütlerde kurucunun örgütte kalma süresi kurumsallaşma düzeyini etkilemektedir. Şöyle ki işletmenin kuruluşundan sonra girişimcinin uzun süre örgütte kaldığı

⁷² Warren Boeker, "The Development and Institutionalization of Subunit Power and Organizations.", **Administrative Science Quarterly**, (September 1989), 388. ve Paul M. Hirsch, "Organizational Effectiveness and Institutional Environment.", **Administrative Science Quarterly**, Vol.20, (September 1979), 327-328.

organizasyonlar kısa zaman kaldığı organizasyonlara nazaran çok daha yavaş değişir. Oysa ki çevresel kaynakların zaman içerisinde değişimi organizasyon yapısının da benzer bir değişim göstermesini gerekli kılmaktadır.⁷³ Bu değişimle birlikte önceden var olan güç dağılımının, organizasyon yapısının, işlerin, mevkilerin ve personel niteliklerinin vb. değişmesi de gerekmektedir.

Örgüt ile çevresi arasındaki uyumu ve etkinliği gösteren ve işletmelerin kurumsallaşma düzeyini belirleyen faktörlerden bir diğeri de örgütsel performanstır.⁷⁴ Kurumsallaşmaya önem veren organizasyonlar sürekli kendilerini yenileyerek kurumsallaşma düzeylerini yüksek tutmaya çalışırlar.⁷⁵ Kurumsallaşmaya önem vermeyen dolayısıyla yüksek performansa sahip olmayan işletmeler ise genellikle değişimi istememekte ve dışarıya kapalı bir yapıyı benimsemektedirler. Özetle yaşlı organizasyonların kurumsallaşmalarında çevresel değişime uyum sağlamaları ve performanslarının her zaman yüksek olması için de sürekli iç ve dış çevre üzerinde analizler yapmaları büyük önem taşımaktadır.

C. KAPSANAN FAALİYET ALANI AÇISINDAN: ÖRGÜTÜN TAMAMI-ÖRGÜTÜN BELLİ BİR KISMI

Kurumsallaşma şekilleri ile ilgili bir başka görüş de faaliyet alanının kapsamı ile ilgilidir. Buna göre kurumsallaşmada örgütün tamamı ele alınabileceği gibi örgütün içinde yer alan fonksiyonların her biri ayrı ayrı da incelenebilir.

Boeker işletme fonksiyonlarının bugünkü şartlardan ziyade daha çok geçmişte yaşanan şartlara göre oluştuğunu ve çevrenin etkisiyle her bir işletme fonksiyonunun ve bu fonksiyonlar içerisindeki teknolojinin, güç

⁷³ Boeker, 394-395b

⁷⁴ Hirsch, 327.

⁷⁵ Robert Klitgaard, "Institutional Adjustment and Adjusting to Institutions.", **Work Bank Discussion Paper**, Washington, 1995, 14.

dağılımının ve görevlerin farklı şekillerde geliştiğini vurgulamaktadır. Holm ise konuya farklı açıdan bakmaktadır. Ona göre kurumsal sistemin bir parçasındaki değişim diğer parçalar üzerinde de etkilidir ve önemli olan bütünü oluşturan parçaların her birinin kendisine özgü işleyiş tarzının olması ve aynı zamanda her birinin etkinliğinin de birbirine bağımlılık göstermesidir. Holm'a göre önemsiz görünen bir olay zincirleme reaksiyonlara neden olabilir ve eklenerek artan etkileri ortaya çıkarabilir. Aynı şekilde fonksiyonlar düzeyindeki yeni bir uygulama örgütün tamamında yeni bir güç dağılımına dönüşebilir ve böylece daha büyük bir kurumsal değişimi gerçekleştirebilir. Kurumsal değişim organizasyonel anlamda yeniden yapılanma manasına gelir ve örgütün farklı seviyeleri arasındaki yeni uygulamaların gerçekleştirilmesine ve ilişkilerin oluşmasına neden olabilir.⁷⁶ Aynı zamanda kurumsal düzenlemeler örgütte uyarlamalar yapılmasını ve bu uyarlamaların sorumluluğun tepe yönetim ile birlikte tüm çalışanların üstlenmesini gerektirir.⁷⁷ Özetle kurumsallaşma ögeleri örgütün tamamında ya da belirli bir bölümünde yoğun olarak bulunabilir ve dolayısıyla departmanların herhangi birinde farklı seviyede olabilir. Örneğin dış koşullara ve müşteri ihtiyacına odaklanan bir araştırma-geliştirme departmanı ile kayıtların tutulması işlevini yürüten muhasebe departmanı aynı düzeyde kurumsallaşmayabilir yada da bünyelerinde kurumsallaşma ölçütlerini farklı oranlarda bulundurabilirler.

V. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Dolayısıyla değişen çevresel koşullar sürekli incelenerek işletme hedeflerinin, örgüt yapısının, iş gören niteliklerinin, teknolojisinin ve iş görme yöntem ve biçimlerinin bu değişime adapte edilmesi gerekir. Ancak bahsedilen adaptasyonun sağlanmasında ve çalışanlarca benimsenip örgüt misyon ve değerler sistemi ile birlikte paylaşılmasında aşağıda görülen unsurları bünyesinde taşıması gereklidir.

⁷⁶ Holm, 401.

⁷⁷ Klitgaard, 13.

A. KANUNEN TANINMA

Yasa tarafından belirlenen örgütsel yapı işletmelerin hukuki biçimini oluşturur. Hukuki biçim ister serbestçe seçilebilsin ister yasalarca belirtilmiş olsun asıl önemli olan konu, işletmelerin yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunluluklarının var olmasıdır. Hukuki yapının zorlayıcılığı işletmelerin örgütsel yapılarını büyük oranda etkilemektedir. Yine işletmeler toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadır.⁷⁸ İşletmelerin varlıkları Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Hukuku, İş Hukuku, İcra İflas Hukuku vb. kanunlar tarafından onanır ve yine bu kanunlar tarafından hareketleri sınırlandırılır. Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Kurumsallaşma burada yasal koşullara uyma ve benimseme olarak tanımlanır.⁷⁹

B. VARLIĞIN SÜREKLİLİĞİ

İşletmeler kuruluş aşamasında büyüklük, üretim alanı ve kapasite, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi temel unsurları göz önüne alarak kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar. Bu yapı günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip olduğu takdirde örgütler varlıklarını sürdürebilirler.⁸⁰ Sonuç itibarıyla işletmeler statik bir yapıdan ziyade amaçlarına ulaşabilmek için dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarını sürekli kılarlar.

⁷⁸ Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması**, İstanbul: Gençlik Basımevi, 1990, 172.

⁷⁹ Selznick, 272.

⁸⁰ Ülgen, 129.

C. BİREYSEL-ÖRGÜTSEL AMAÇ UYUMU

Birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendisine özgü amaçları gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar örgüt olarak tanımlanır. Her örgütün görevi kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli ve sağlıklı kılmaktır. Sürekliliğin sağlanması için ise örgütler yönetsel amaçların belirlediği yapıyı değişen koşullara uygun biçimde kurmak niyetiyle bireysel-örgütsel amaç ve değer uyumunu göz önünde bulundurmalıdırlar.⁸¹ Her örgütün temelini birey oluşturur. Bireyin en belirgin yönü ise sosyal bir varlık oluşudur. Ancak bireyler başkalarıyla ilişki kurarken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Dolayısıyla bireyler örgütlere kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak için katılırlar. Kısaca bireyler kendilerine özgü amaçlara ulaşmada örgütlerden yararlanırlar. Aynı şekilde örgütlerin de kurulma nedenleri yani misyonları vardır. Misyonlarını gerçekleştirmek için örgüt hedefleri ve amaçları doğrultusunda bireylerden yararlanırlar ve değişen koşullar doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını revize ederek sürekliliklerini sağlarlar.⁸² Kısacası örgütsel ve bireysel amaçlar birbirleriyle uyumlu olduğu müddetçe gerçekleşebilir. Aksi takdirde bir amacın gerçekleşmesi pahasına bir diğer amaç gerçekleşiyorsa bu durum aslında her iki taraf içinde bir kayıptır.

D. KURUMSAL KİMLİK KAZANMA

Selznick, sadece formal yapının yaratılmasıyla bir kurumun var olmayacağını, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında uyumlu bir etkileşim ve değer özdeşleşmesinin mevcut olmasının gerekliliğini öne sürmektedir. Yine Selznick'e göre bir kurum olarak organizasyon kavramı ayırt edici bir kimliğe bürünmelidir. Genç organizasyonlar yeni düzenlemeler

⁸¹ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Örnek Kitapevi, 1987,188-192.

⁸² James L. Gibson And John H. Ivancevich and James H. Donelly. Jr., **Organizations Behavior, Structure, Process**, 6th ed., Texas: Business Publications, Inc., 1988, 40-41.

ve uygulamalar sayesinde kolaylıkla ayırt edici bir kimliğe kavuşabilirlerken, yaşlı organizasyonlar ihtiyaçları doğrultusunda yeni düzenlemelere girişerek diğer örgütlerden farklı bir kimlik elde edebilirler.⁸³ Sonuç olarak kurumsallaşmış bir örgüt diğer örgütlerden farklı bir örgütsel yapıya ve değerler ve ilişkiler sistemine sahiptir.

VI. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMINA İLİŞKİN ELEŞTİRİLER

Örgütsel kurumsallaşmanın bireylerden ziyade örgütlerin önemli olduğunu ve ancak kişilere bağımlı olmayan yapıların sürekliliklerini koruyacağını vurgulayan felsefesi, kurumsallaşmanın katılığa gidişini engelleyememektedir. Bir başka ifadeyle yazılı standart, prosedür ve süreçlerin önemi üzerinde duran ve bu sayede örgütlerin kişisellikten uzaklaşabileceğini hedefleyen ifadeyle kurumsallaşma, diğer taraftan örgütleri kurallar içerisine hapsetmektedir. Günlük gelişmeler doğrultusunda prosedürlerin bulunmaması ise belirsizliğin gündeme gelmesine sebebiyet vermektedir. Kişilerin inisiyatiflerini tamamen elinden alan kurumsallaşma, yaşanan koşulların dışında başka bir koşulun oluşması veya mevcut koşulların değişmesi durumunda adaptasyon sürecini uzatmaktadır. Dolayısıyla katı bir yapıya sahip işletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmeleri güçleşmektedir. Sonuç itibarıyla kurumsallaşmanın avantajları ve dezavantajları dikkate alındığında avantajlarının oldukça fazla olması, tarafımızca önemli bulunmasını desteklemiştir. Kurumsallaşma kavramının ele alındığı bu kısım, kurumsallaşmış Aile Şirketlerinin irdeleneceği ikinci bölüme temel teşkil edecek konulardan biridir. Bu bölümde incelenen Aile Şirketi ve kurumsallaşma kavramları dikkate alınarak kurumsal Aile Şirketlerinin ayırt edici bölümleri bir sonraki bölümde aktarılmaya çalışılacaktır.

⁸³ John M. Priffner, Frank P. Sherwood, **Administrative Organization**, New Jersey, 46-47.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ

KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİNİN GENEL KARAKTERİSTİKLERİ

Türkiye’de çok sayıda Aile Şirketi olması gerçeğinden yola çıkarak bu işletmelerin ekonomik kalkınmada ve istihdam yaratmada anahtar rolü oynadıklarını söylemek mümkündür. Dolayısıyla Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri ekonomik kalkınma üzerinde etkili olurken aile ve iş ilişkisinin birbirine karışmış olması ise Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri üzerinde etkilidir. Aile Şirketlerinin Türkiye’de sayıca fazla olmasından kaynaklanan önemlerine rağmen özellikle küçük ve orta ölçeklileri başta olmak üzere bu şirketlerde kurumsallaşma konusu üzerinde yeterince durulduğu söylenemez. Dolayısıyla kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinin irdeleneceği bu bölümde, kurumsallaşma düzeylerinin yükseltmek isteyen Aile Şirketlerine farklı bir perspektif sunulması amaçlanmaktadır. Bu noktadan hareketle kurumsallaşmış Aile Şirketleriyle ilgili özellikler üç ana noktadan hareket edilerek kurumsallaşmış Aile Şirketleri anlatılacaktır. Öncelikle yönetim fonksiyonları açısından kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerine bakılarak bu şirketlerin işleyiş şekilleri belirtilecektir. Daha sonra ise yüksek kurumsallaşma düzeyine erişmiş işletmelerin kültürel özellikleri ve çevresel değişime tepkileri ele alınacaktır. Bu incelemeye geçmeden önce kurumsallaşma kavramının anımsatılması amacıyla kavramın içeriği burada bir kere daha ifade edilecektir. Herhangi bir davranışın, inanın, iş yapma usul ve yönteminin, kurum tarafından değer verilen kalıplara dönüşmesi süreci olarak adlandırılan kurumsallaşma⁸⁴, kurumun resmîlik kazanması, varlığını sürekli kılması, kendine özgü toplumsal bileşime ve tabana kavuşması ile işletme ve işgören değerlerin özdeşleşmesi⁸⁵ sonucunda gerçekleşir. Bir örgütün kurumsallaşmasında örgütteki mevcut değer, norm ve yapının, yeni değer, norm ve yapı ile bütünleşmesi gereklidir. Bu bütünleşmenin

⁸⁴ Özer Ozankaya, **Temel Toplumbilim Terimleri Sözlüğü**, Genişletilmiş 3. b., Ankara, Savaş Yayınları, 80.

⁸⁵ Özer Ozankaya, **Davranış Bilimine Giriş**, Cilt 3, Eskişehir T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 85-88

sağlanabilmesinde ise örgütün içsel öğeleri kadar dışsal öğelerinde de dikkat etmek gereklidir.⁸⁶ İçsel ve dışsal öğeler gözönünde bulundurularak kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinin yönetim fonksiyonları, örgüt kültürü ve çevre ile etkileşim açısından taşıdıkları karakteristikler aşağıda yer alacaktır.

I. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE YÖNETİM FONKSİYONLARI

Aile Şirketlerinde dikkati çeken en belirgin özelliklerden biri iş ve aile değerlerinin birbiriyle örtüşmesidir. Dolayısıyla roller ve beklentiler iç içe geçmiştir. Ancak burada bir ayrıma gitmek gerekirse Aile Şirketlerince üç temel rol biçimi olduğu ifade edilebilir; Bunlar aile (yasal olan eş, çocuk., kuzen, baba, amca vb.), girişimci (sermayedar) ve işletme (profesyonel yönetici, işgören, danışman vb.)⁸⁷. Bahsedilen rollere sistem yaklaşımı çerçevesinde bakıldığında her bir alt sistemin (rolün), diğer alt sistemlerle ilişki içerisinde bulunduğu ve yine her bir alt sistemin beklentilerinin birbirlerinden farklı olduğu gözlenir. Örnek vermek gerekirse aile üyeleri işletmeyi aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası ve isteklerini karşılayabilmelerine olanak tanıyan bir finansman aracı olarak görürler. Aksine profesyonel yöneticiler işletmeyi gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak algırlar ve kariyerleri için gerekli olduğunu düşünürler. Son olarak girişimciye göre işletme adaletli geri dönüşümü sağlayan bir yatırım aracıdır.⁸⁸ İççe geçmiş rolleri bünyelerinde barındıran Aile Şirketlerinin sağlıklı çalışan roller sistemine sahip olabilmeleri için söz konusu roller arasında sürekli bir iletişim sistemi kurmaları, aile ve işletmeye uygun birer

⁸⁶ John R. Kimberly, **The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation Transformation and Decline of Organizations**. 2nd ed., San Fransisco: Jasssey-Bass Publishers, 1981, 31.

⁸⁷ Douglas G. Flemons, Patricia M. Cole, "Connecting and Seperating Family and Business (Part I).", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=NOVA&ID=402>. (14.01.2000), 3-4,

⁸⁸ Karen Vinton, "Keeping the Family Business Healty: Four Keys to Success.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=montana&ID=928>, (14.01.2000), 2-4.

vizyon oluşturmaları, aileden olmayan çalışanları dikkate almaları, aileden olsun olmasın tüm çalışanlar için eğitimi önemsemeleri vb. gereklidir.⁸⁹ Ayrıca oluşturacakları aile ve iş konseyleri ile aileye ve işe ilişkin konular üzerine odaklanmalıdırlar. Aile konseyine aile değerlerini yaşatan, günün koşullarına göre uyarlayan ve ailedeki herkes tarafından sevilen sayılan kişiler girebilecekleri işletme konseyine işletmede çalışan, işletmenin geleceği için çaba harcayan ve işletme içinde ya da dışında somut başarılar elde eden kişiler dahil olacaklardır.⁹⁰ Roller sisteminin bütünleştirilmesi, birbirlerini desteklemesi ve aralarındaki ilişkinin sürekli olması ancak kurumsallaşma ile mümkün olur. Kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesinde ise dört kritik unsurdan söz edilebilir. Yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi, işletme sahipliğinin yönetilmesi, gelecekteki yönetimin tanımlanması ve vizyon belirlenmesi ve geliştirilmesi⁹¹. Sayılan kritik unsurların başarıyla gerçekleştirilebilmesi için öncelikle işletmenin ve girişimcinin mevcut durumları tespit edilmesi ve değerlendirilmelidir. Bunun için “İşletme nereye gitmektedir, profesyonel şirketlerin sahip oldukları avantajlar nelerdir, global dünyada ne derece rekabet edilebilir, Aile Şirketi olmak ilerlemeye engel olmuş mudur olmuş ise ne şekilde bir engelleme ile karşılaşılmıştır” soruları yanıtlanmalıdır. Ayrıca bir tepe yönetici olarak sahip olunan başarılar nelerdir, çalışma arkadaşları ile ilişkiler nasıldı, otoritenin kaynağı nedir, ailenin desteği ne kadardır, anne baba çocuk kardeş patron yönetici dengesi ne şekildedir gibi sorulara da yanıt aranmalıdır.⁹² Yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi için öncelikle iletişim sistemi üzerinde durulmalıdır. Toplantılar yolu ile aile üyelerinin, profesyonel yöneticilerin ve danışmanların öneri ve talepleri ile mevcut duruma ilişkin varsa eleştirileri dikkate

⁸⁹ Douglas G. Flemons, Patricia M. Cole, “Playing with Contextual Complexity: Relational Consultation With Family Business (Part II).”, 1998.

<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=NOVA&ID=3082> (14.01.2000), 2-4.

⁹⁰ Sakıp Sabancı, “Baba Ölünce Şirket Ölmesin”, *Milliyet*, 11.03.2000, 8.

⁹¹ “Family Ink.”, 1998,

<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=FDU&ID=842>, (14.01.2000), 1.

⁹² A Bio Tech Business Prospers by Using Its Family Orientation to Keep Everyone on the Leadi.”, 1998 <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=NECFB&ID=68>. (14.01.2000), 2-4.

alınmalıdır. Geri bildirim sisteminin etkin biçimde çalışması için ise kurum kültürünün açıklığa izin vermesi gerekir. Ayrıca bu toplantılarda farklı rolleri üstlenen kişilerin kuruma ilişkin beklentileri ile bu beklentilerin kurum tarafından karşılanma ihtimali de açıklıkla ifade edilmelidir. Yine toplantılar aracılığıyla elde edilen geribildirimler dikkate alınarak örgütün sorgulanması ve mevcut koşullar üzerinde durularak işletmenin sürekliliği için ihtiyaç duyulan sistemlerin kurulması gereklidir.⁹³ Üzerinde durulması gereken bir diğer konu girişimcinin vefatından veya emekliliğinden sonra işletme geleceğinin belirlenmesine ilişkindir. Bu belirlemenin yapılabilmesi için öncelikle amaçlar sistemine daha sonra ise stratejik plan ile emeklilik ve varis planlarına ihtiyaç duyulur. Son olarak kurum tüm çalışanlarca paylaşılan ve benimsenen bir vizyona sahip olmalıdır. Burada vurgulanması gereken husus aile ve işletme için ayrı ancak birbirleriyle uyumlu vizyon ifadelerine sahip olunmasının kurumsallaşma düzeyini artırıcı bir unsur olduğudur. Yine vizyon ifadesinin ortaklar ve danışmanlar da bu sürece katılmalıdırlar. İyi belirlenmiş bir vizyon ifadesi kurumun geleceğini sürekli kılmasında yararlanacağı sistemlere ışık tutarken benimsenmesi ise bu sistemlerin sağlıklı bir şekilde işlerlik kazanmasına olanak tanır.⁹⁴

Sonuç itibarıyla belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanarak, kararlar alma ve alınan kararları uygulatma süreçlerinin toplamı olarak tanımlanabilen yönetim, işletmelerin tüm birimlerinde ve kademelerinde büyük öneme sahiptir. Bu tanımlamanın temel noktası ulaşılması gereken amaçlar ve işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında maddi ve manevi kaynakları uyumlu ve etkin kullanmalarıdır.⁹⁵ Özetle etkinliğin sağlanabilmesinde yeni amaçlara ulaşma derecesinin yüksek olmasında planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol gibi fonksiyonlar

⁹³ Vinton, 2-5

⁹⁴ "Family Ink.", 2-3.

⁹⁵ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993, 3.

başarıyla uygulanmalıdır. Dolayısıyla burada kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinin taşıdıkları temel karakteristiklere öncelikle yönetim fonksiyonları açısından bakılacaktır. İlk ele alınacak fonksiyon ise planlamadır.

A. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEL AİLE ŞİRKETLERİ VE PLANLAMA FONKSİYONU

Yönetim fonksiyonlarının ilki ve belki de en önemlisi olan planlama şirket amaçlarının saptanması, ne yapılacağına karar verilmesi, stratejilerinin belirlenmesi ve alternatif faaliyet biçiminin seçilmesi anlamına gelmektedir. Daha basit bir ifade ile planlama neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağına önceden kararlaştırılması sürecidir. Yani bulunulan yer ile tasarlanan yer arasında köprü kurmaktır.⁹⁶ Bir Aile Şirketinin kurumsallaşmasında belki de en önemli gösterge planlamaya verilen önemdir. Aile ve iş ilişkisini birbirinden ayıran kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketleri planlama fonksiyonuna önem verirler. Özellikle de kısa ve orta vadeli amaçlara ek olarak uzun vadeli amaçlar ve dolayısıyla stratejik planlar üzerinde dururlar. Bu şekilde işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri ile çevrenin yaratacağı fırsat ve tehditleri değerlendirerek değişime uyum sağlarlar ve hatta değişimi yönlendirirler. Geleceğin planlanmaması yani sadece günü kurtarmanın amaçlanması kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden biridir.⁹⁷ Yaşanılan gün üzerine odaklanan firmanın fırsat ve tehditlere ilişkin verilere ulaşamamaları örgüt yapılarını düzenleme veya geliştirme imkanına sahip olamamalarına neden olur. Dolayısıyla çevre ile bağlantıları zayıf olan bu tür firmaların amaçlarından uzaklaştıkları ve bir sonraki jenerasyona varlıklarını aktarmada zorluklarla karşılaştıkları görülür.⁹⁸

⁹⁶ Efil, 76.

⁹⁷ Nuh Mehmet Baldöktü, "Çıraklıktan Patronluğa Uzanan Bir Ömür: Planlamanın Önemi", **Dünya**, 07.Ocak.2000, 11.

⁹⁸ Murat Özbilen, "Aile Şirketlerinin Ömrü 25 Yıl.", **Dünya**, 07.Ocak.1999, 3.

Planlamanın en önemli unsuru olan misyon, amaç ve hedefler işletmede çalışan aile büyükleri ve profesyonel yöneticiler tarafından belirlenir ve paylaşılır. Sayılan unsurlardan ilki olan misyon organizasyonun var olma nedenidir ve işletmenin ürünleri ya da hizmetleri, müşteriler ile ilgili politikaları, firmaların sorumlu oldukları coğrafi alanları, kurumun karşılaştırmalı avantajları, işletmenin kullandığı temel teknolojileri ve firmanın kamuoyuna genel olarak vermek istediği imajı ile ilgili bilgileri içerir.⁹⁹ Planlama fonksiyonunun diğer unsuru amaçlar ve hedeflerdir. Amaçlar işletmenin ulaşmaya çalıştığı genel sonuçlar iken hedefler de amaçlara ulaşmak için gerekli olan ara dönemdeki aşamalardır. Amaçlar işletmenin planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını yönetime bildiren birer aracı görevini de üstlenir.¹⁰⁰ Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde planlama fonksiyonu icra edilirken yeni amaç ve hedefler ve uygulamalar bu doğrultuda gerçekleştirilirken diğer Aile Şirketlerini başarı ve başarısızlık nedenleri, iş ve aile değerleri, aile bireyleri ve profesyoneller arasındaki ilişkiler, aile bireylerinin işteki yeterlilikleri,¹⁰¹ profesyonel yöneticilerin şirketteki kariyerleri, mülkiyetteki değişim ve bu değişimin nedeni ile sağlıklı büyüme şekilleri¹⁰² gözönünde bulundurulur. Bu noktada belirtilmesi gereken husus iş ve aile ile ilgili amaçların birbirlerinden farklı olduğu ancak bu iki farklı amaç sistemini bütünleştiren şirketlerin kurumsallaştığıdır. Yine burada Aile Şirketlerinde çalışanların aile içi güç ve amaçlara ulaşılmasında olumlu grup sinerjisinden yararlandığını belirtmekte fayda vardır. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinin taşıdığı bir başka özellik de şirket sahiplerinin boşanmalar, sakatlanmalar, vefatlar, kişisel problemler ve beklenmeyen hastalıklar gibi aile içerisinde olabilecek problemleri önceden görüp belirtilen durumların planları bozmalarını engellemeleri ve acil durumlarda kimin ne yapacağını

⁹⁹ Don Steinhoff, John F. Burgess, **Small Business Management Fundamentals**, 8th ed., New York: Mc Graw Hill., Inc., 1993, 54.

¹⁰⁰ Gibson, Ivancevich, Donnelly, 40-41.

¹⁰¹ Rock, 48.

¹⁰² Paul Resnick, **The Small Business Bible; The Make-or-Break Factors for Survival&Success**, New York: John Wiley Sons, 1988,4

önceden planlanarak olası bir karışıklığı önlemeleridir.¹⁰³ Kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinde planlama fonksiyonu icra edilirken bilimsel veri toplama, işleme ve değerlendirme tekniklerinden yararlanır.¹⁰⁴ Dolayısıyla planlama ile ilgili kararların alınmasına ve değerlemelerin yapılmasında objektiflik ilkesi gözönünde bulundurularak hareket edilir.¹⁰⁵ Aile Şirketlerinde planlama fonksiyonu aileden olanlar kadar aileden olmayan ancak konu hakkında uzmanlığı bulunan kişilerin görüşleri de gözönüne alınarak gerçekleştirilir. Yani şirketin kariyer planlaması söz konusu olduğu noktada bilgi, beceri ve deneyime sahip uzmanların söz hakkı olmasının farklı düşünceleri gündeme getireceği ve dolayısıyla şirket çıkarlarını yükselteceği düşünülür. Aile içinden olan ve olmayan kişilerin amaç, hedef ve misyon belirleme ile belirlenen amaç, misyon ve hedefe ulaşmada yararlanılacak yöntemler konusundaki düşünsel farklılıklar, şirket menfaatleri doğrultusunda birbirleriyle uyumlaştırılır. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinde beş tür plana rastlamak mümkündür. Bu planlar miras, varis, aile, strateji durumsallık ve stratejik planlardır.

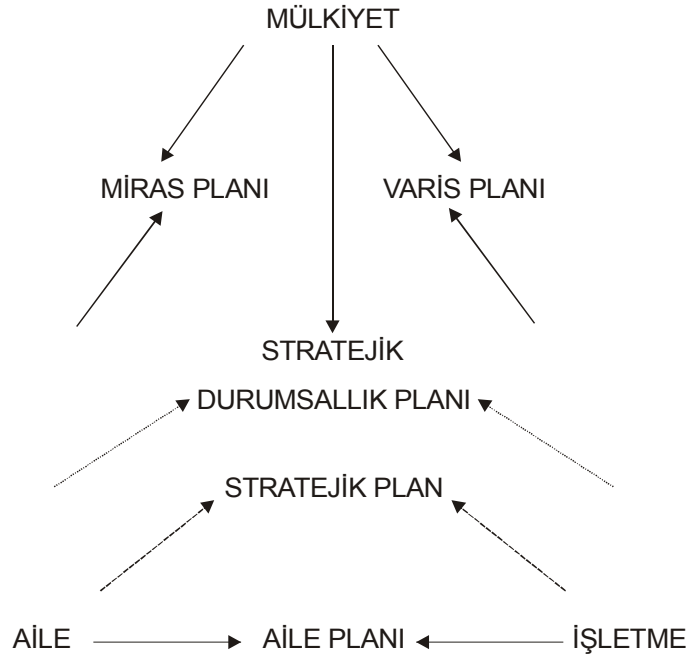
Kurumsallaşmış Aile Şirketleri ve Mevcut Plan Türleri

Yukarıda belirtilenler doğrultusunda kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerindeki planlama fonksiyonuna ilişkin üzerinde durulması gereken önemli bir diğer nokta işletme sürekliliğinin ve başarısının sağlanmasında beş farklı plana ihtiyaç duyulduğu hususudur. Aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketleri aile, varis, strateji, miras ve stratejik durumsallık planlarına sahip işletmelerdir.

¹⁰³ Adrienne S. Maris, "Best Moves for Growing a Family Business", **Black Enterprises**, Vol.24, Issue.11, (June 1994), 245-246.

¹⁰⁴ Erdoğan Yılmaz, "Türkiye'de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri", (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1993), 25.

¹⁰⁵ Resnick, 3.



Şekil 1. Aile Şirketi Dinamiklerinde Yapılar ve Planlar

Kaynak: Gersnick ve Diğerleri, 226.

Ailenin işletmeden faydalanma şekline ilişkin olarak düzenlenen aile planı istihdam politikası ile ilgili olabileceği gibi işletmeye yönelik ortaklık oranları, kar payı dağıtım oranları, işletmeyi dışarıda temsil etme yetkisi ve işletmenin adını kullanarak farklı alanlara yatırım yapma veya kredi alma sorumluluğu vb. ile ilgili de olabilir.¹⁰⁶ Aile planının yapılmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında dikkate alınması gereken hususlar arasında işletmenin ve ailenin büyüme hızlarının yıllar itibarıyla belirlenmesi, büyüme ve durgunluk dönemlerinde belirtilen hususlara ilişkin temel ilkelerin oluşturulması ve yazılı hale getirilen bu ilkelerin sürekli yapılan aile toplantılarında aile bireylerine aktarılması sayılabilir. Aile planının belirlenmesindeki bir diğer husus birbirlerinden bağımsız ancak birbiriyle uyumlu aile ve işletme amaçlarının tespit edilmesi ve bu amaçların değişen koşullar karşısında revizyonunun sağlanmasıdır.

¹⁰⁶ Roger C. Allred and Russel S. Allred, **The Family Business: Power Tools for Survival Success and Succession**, New York: Berkley Books, 1997, 10.

Varis plan girişimcinin vefatından, sakatlanmasında veya emekliliğinden sonra işletmenin yönetim kurulu başkanı ve/veya genel müdürü ünvanını üstlenecek kişinin tespiti ile ilgilidir. Varis planının mevcut olmadığı şirketlerde sakatlanma, ölüm, boşanma, miras veya aileden olmayan yöneticilerin işletmeye dahil edilmeleri krize yol açabilir. Sürekli olmaya odaklanan firmalar stratejik planlama yaparlarken insan kaynakları, pazarlama, büyüme ve finansman planları kadar varis planının da gerekli olduğunu düşünürler.¹⁰⁷ Varis belirlemede iki yöntemden yararlanılabilir. Bu yöntemlerden ilki erken seçim stratejisidir. Erken seçim stratejisinden kasıt varis adaylarının dolayısıyla varisin belirlenmesinin öğrencilik yıllarında ve belki de öğrencilik yıllarının öncesinde yapılmasıdır. Bu stratejide çocukların ilgi alanlarından ve kişilik özelliklerinden yola çıkılarak aile bireylerinin ortak görüşleri sonucunda belirlenen varisin tepe yöneticilik için gerekli eğitim, bilgi, deneyim ve beceri kazanmasını sağlayacak şekilde mesleki kariyeri erken yaşta belirlenir. Varis seçiminde kullanılan bir başka yöntem ise geç seçim stratejisidir. Geç seçim stratejisinde adayların eğitim dönemlerinin bitmesi ve belki de belli bir dönem iş yaşamlarının geçmiş olması ana ilke olarak belirlenir. Belirli özellikleri kazanan varis adaylarının arasından ailenin ortak görüşü ile işe uygun varis belirlenir ve tepe yöneticilik için hazırlanır. Geç varis seçim stratejisi, erken varis seçim stratejisinin varis olarak belirlenen kişinin gelecekte kurumda çalışmayı istememesi veya gelecekteki hedeflerinin değişmesi ya da gerekli bilgi ve eğitime sahip olamaması gibi dezavantajları taşımamasına rağmen adayın işe hazırlanması için gerekli sürenin uzamasını dolayısıyla zaman maliyetinin artışı da beraberinde getirir. Varis planında varis belirleme yöntemi saptanırken aynı zamanda üzerinde durulması gereken bir takım hususlar da söz konusudur. Bu hususlar yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, otoritenin kontrolü, informal anlaşmaların dikkate alınması, toplantıları idare edecek kişilerin saptanması ve tazminat miktarları gibidir. Yine kurucunun emeklilik dönemi için gerek

¹⁰⁷ Bernard L. Erven, "Management Succession Issues in Family Business (Part I)", 1998 <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=Cornell&ID=35>, (14.01.2000), 4-5.

duyulan gelir miktarına, yönetim ekibinde bulunması gereken diğer kişilere, miras planına ve profesyonel yöneticilere duyulan ihtiyaçlara da varis planı yapılırken dikkat çekilmelidir.¹⁰⁸

İşletme sahibinin vefat etmesi, sakatlanması veya boşanması gibi durumlar işletmenin el değiştirmesini gerektirebilir. Dolayısıyla miras planlaması ile vefat, sakatlanma veya boşanma gibi bir durumla karşılaşılması olasılığına karşı hazırlık yapılmış olur. Yani miras planı hali hazırdaki işletme sahibinin vefatı halinde bu durumun yaratacağı olumsuz finanssal etkiyi minimize etmek amacıyla düzenlenir. Özellikle mirasçı sayısı fazlaysa ve miras planı yapılmamışsa işletmenin yaşayacağı olumsuz finanssal etki şiddetlenir. İşletme ve işletme dışını kapsayan mirasa ilişkin plan yapılırken üzerinde durulması gereken bir takım hususlar söz konusudur. Bunlar işletme sermayesi, hisse oranları ve iştiraklerdir. Miras planında bir diğer önemli nokta ise işletmede çalışan ve çalışmayan aile bireyleri ile ilgilidir. Aile Şirketinde bilfiil çalışan ve çalışmayan çocuklar için miras planının düzenlenmesinde sorunların ortaya çıkması kuvvetle muhtemeldir. Eşitlik prensibini dikkate alarak miras planının oluşturulmasında girişimci zorluklarla karşılaşır. Bu zorluklar jenerasyonlar arasında ve jenerasyonlar içerisinde farklı sorunların ortaya çıkmasına da zemin hazırlar. Ayrıca işletmede çalışmayan çocuğun diğer çocuğa karşı beslediği duygular dikkate alındığında tatmin edici bir miras planının hazırlanması daha da güçleşir. Burada üzerinde durulması gereken husus en önemli ve en acil ihtiyaçların belirlenmesi ile işletmeyle ilgisi olmayan çocuğun işletme dışı gelirlerle tatmin edilmesine çalışılmasıdır.¹⁰⁹ Son olarak miras planı yapılırken

¹⁰⁸ Bernard L. Erven, "Management Succession Issues In Family Business (Part II).", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=Cornell&ID=30/9> , (14.01.2000), 3-5.

¹⁰⁹ Joseph F. Quarterly, "One Answer to a Family Business Owner's Wish to Treat His Children Equally.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=NECFB&ID=834>, (14.01.2000), 2.

mümkün olduğunca adam kayırma durumundan uzak durulmaya çalışılmalı ve işletme içerisindeki likiditasyona dikkat çekilmelidir.¹¹⁰

Stratejik plan işletme varlığının sürekli olması ve işletmenin kurumsal kimlik kazanması ile ilgilidir. Burada üzerinde durulması gereken husus Aile Şirketlerinde yapılan stratejik planın üzerinde aile inanç ve değerlerinin etkili olduğudur.¹¹¹ Stratejik plan yapılırken aile yokmuş gibi davranıldığı takdirde stratejilerin uygulanması tehlikeye girer. Aynı şekilde sadece aile normlarının mevcudiyeti de işletmenin varlığını tehlikeye alan bir unsurdur. Dolayısıyla kurum misyon ve vizyonunun belirlenmesi ile uzun vadeli planların yapılmasında aile ve işletme unsurları bir arada bulundurulmalıdır. Aile Şirketlerinde aile değerleri işletme stratejisi üzerinde etkili olduğundan misyon ve vizyonun kabul oranı diğer şirketlere göre daha yüksektir. Ancak aile inanç ve değerlerinin işletme çıkarlarının önüne çıkartılmaması gereklidir. Aile Şirketlerindeki stratejik plan ile ilgili bir diğer nokta girişimcinin duygusal ve bilişsel taleplerinin strateji üzerinde etkin olduğu hususudur. Yani kurucunun düşünceleri ve amaçları kurumla ilgili kararların verilmesinde etkin rol oynar. Özetle bu şirketlerde aile ile strateji arasında denge kurulmasındaki zorluk şirketin kurumsal kimliğe bürünmesini olumsuz etkiler. Stratejik plan ile ilgili vurgulanması gereken son nokta Aile Şirketlerindeki stratejik planlama üzerinde dört farklı kriterin etken olduğudur. Bunlardan ilki duygu-mantık ilişkisidir. Bu ilişki türünde stratejik planlama ve karar vermede profesyonel yöneticilerden yararlanılmadığı takdirde kararın duygusal boyutunun ön plana çıkması üzerinde durulur. İkinci kriter sahip olunan ortaklık payları-işletme stratejisi ilişkisidir. İkinci kritere göre kurumdaki ortaklık oranları ve sermaye yapısı stratejik plan üzerinde etkendir. Planlama yapılırken finansal yapı kadar hisseler oranları ve hisse sahipleri de dikkate alınmalıdır. Üçüncü kriter işletmedeki anahtar ilişkilerin belirli bir düzene konulması ile ilgilidir. Burada işler ile ilişkiler arasında bir denge sağlanmasından bahsedilir. Eğer bu

¹¹⁰ "Estate Planning: Hindsight and Foresight.", **A Family Ink Spring/Summer 1997**, 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=EDU&ID=2442>,(14.01.2000),2.

¹¹¹ Allred and Allred, 10-11.

denge sağlanır ise aile ilişkiler amaçlara ulaşmada destekleyici birer unsur olur. Son kriter ise aile üyeleri ve liderlerin strateji belirleme ve uygulama sürecini hızlı bir şekilde sonuçlandırmaları ile ilgilidir. Şirket misyonunun ve vizyonunun belirlenmesinde ve uzun vadeli planların yapılıp uygulanmasında aile üyelerinin sorumluluğu büyüktür.¹¹² Ayrıca stratejik planların etkin şekilde uygulanmasında aile üyeleri kadar profesyonel yöneticiler de önemli bir fonksiyonu üstlenirler.¹¹³

Stratejik durumsallık planı girişimcinin ani vefatı durumunda işletme faaliyetlerinin olumsuz yönde etkilenmesi olasılığına karşılık yapılan kısa dönemli bir faaliyet planıdır. Bu plan yukarıda ifade edilen plan türlerinden farklı olarak ani varis değişiminin krize dönüşmesini engellemek amacıyla düzenlenir ve kriz durumu aşıldıktan sonra da geçerliliğini kaybeder. Basit ancak gerekli konular üzerine odaklanan stratejik durumsallık planında cenaze işlemleri, organ bağıışı, mirasa varisliğe ve diğer önemli konulara ilişkin dokümanlar ve dokümanları kullanacak kişiler ile kullanıma izin verecek kişiler vb. üzerinde durulur. Ayrıca stratejik durumsallık planında günlük faaliyetler, işletme sahipliğinin devir zamanı ve şekli, sahiplik devri gerçekleşene kadar banka ve müşteri ilişkileri ile tedarikçilere ve diğer alacaklılara yapılacak ödemeler konularında da bilgiler yer alır. Girişimcinin vefatından önce düzenlenen stratejik durumsallık planı vefatın gerçekleşmesinden sonra bir kez daha revizyona tabi tutularak uygulamaya konulur. Kriz durumunda diğer planlara eşanlı olarak uygulanan bu plan, görüleceği üzere belirtilen dönemde oldukça önemli bir fonksiyonu üstlenir.¹¹⁴ Kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinde mevcut planlardan söz edildikten sonra üzerinde durulması gereken husus bahse konu planların şirket misyonu, vizyonu ve amaçları ile uyum içerisinde oldukları ve stratejik

¹¹² Nancy Drozdow and Vincent P. Carroll, "Tools for Strategy Development in Family Firms", **Sloan Management Review**, Vol 39, No 1, (Fall, 1997), 14.

¹¹³ Paul I. Karofsky, "When A Family Company Buys Info Strategic Planning", 1998, <http://www.fambiz.com/feature.crm>, (11.02.2000), 1.

¹¹⁴ Legacies Newsletter, "Creating a Strategic Contingency Plan.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=Bayıror=1/1>, (14.01.2000), 1-3.

planın birer parçasını oluşturduklarıdır. Yüksek kurumsallaşma düzeyine sahip Aile Şirketlerinin planlama fonksiyonu açısından taşıdıkları özelliklerden bahsedildikten sonra burada bahsi geçen planların özellikleri tablo aracılığıyla özetlenecektir.

Tablo 2
Planlama ve Aile Şirketleri

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
PLANIN TEMEL UNSURLARI	MİSYON, VİZYON, AMAÇ, HEDEFLER	HEDEFLER
PLAN TÜRLERİ	AİLE, MİRAS, VARİS, STRATEJİK PLAN, STRATEJİK DURUMSALLIK PLANI	EYLEMSEL, YÖNETSEL PLANLAR
PLAN SÜRESİ	UZUN, ORTA, KISA	ORTA, KISA
PLANLAMADA DİKKATE ALINAN UNSURLAR	AİLE VE İŞLETME DEĞER VE İNANÇLARININ BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ İLE AİLE VE İŞLETME AMAÇLARININ UYUMLAŞTIRILMASI	AİLE İNANÇ VE DEĞERLERİ İLE AİLE İLE İŞLETME AMAÇLARININ SAPTANMASI

Yukarıdaki tabloda kurumsallaşma düzeyleri farklı düzeylerde Aile Şirketlerinin genel özellikleri yer almaktadır. Buraya kadar yapılan açıklamaların özeti niteliğinin taşıyan tablo, Aile Şirketlerinin planlamaya ilişkin belirgin özelliklerine dikkat çekilmesi amacıyla düzenlenmiştir.

B. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE ÖRGÜTLENME FONKSİYONU

Maddi ve beşeri unsurları belirli bir düzen içerisinde bir araya getirme faaliyetinin sonucu oluşan yapı, bünye ve iskelet anlamına gelen

örgütlenme¹¹⁵ planda saptanan amaçlara ve bu amaçlara ulaşmak için belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısını kurmayı içerir.¹¹⁶ Bu yapının kurulması için ise yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplanması, iş görenlerin belirlenmesi ve atanması; yetki ve sorumlulukların tespit edilmesi ve yer, araç ve yöntemlerin saptanması gereklidir.¹¹⁷

Küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinde örgütlenme fonksiyonu icra edilirken öncelikle iş tanımları, departmanlara ayırma, denetim alanı ve yetki devri ile ilgili konulara ağırlık verilmelidir. İş tanımları çalışanların yapmaları gereken işlerin tanımlanmasıdır. Ancak küçük işletmelerde girişimcinin çalışanından istediği her iş, işi yapacak kişinin uzmanlık alanında olsa da, olmasa da, onun iş tanımı içerisine girer. Ayrıca yazılı olması gereken iş tanımları bu tür işyerlerinde patronun o anki isteğine bağlı olarak değişir yani yazılı değildir. departmanlara ayırma organizasyon performansının artırılması amacıyla¹¹⁸ örgütleri çeşitli birimlere bölme, her birini birer yönetici emrine verme, yöneticilerin yetki ve sorumluluk sınırlarını iş tanımları ile belirtmesi ve bu ayrımı organizasyon yapısına uygulamadır.¹¹⁹ İşletmeler fonksiyonlarına, ürettikleri mal veya hizmetlere, üretim yaptıkları bölgeye, işlem veya makineye, hedeflenen müşteriye, zaman ve sayı temeline göre departmanlara ayrılırlar.¹²⁰ Organizasyon öğelerinden bir diğeri de yöneticinin denetleyebileceği ast sayısı ile ilgili olan kontrol alanı ilkesidir. Yöneticilerin bire bir emir vereceği ve rapor alacağı ast sayısı sınırlıdır. Eğer şirket orta büyüklükte ise girişimci öncelikle üretim ve finans daha sonra pazarlama olmak üzere fonksiyonel bir bölünmeye gider ve bu departmanlaşmayla beraber girişimcinin denetleyeceği ve ilişki kuracağı ast sayısı da sınırlanarak 3'e iner. Girişimcinin örgüt yapısını kurarken dikkat etmesi gereken son nokta yetki devridir. Yetki devri karar verme yetkisinin gerektiğinde alt kademelere devredilmesi anlamındadır ve üst düzey yöneticinin astlarına ne dereceye

¹¹⁵ Ülgen, 9.

¹¹⁶ Cemalcılar ve Diğerleri, 103.

¹¹⁷ Hodgetts and Kuratko, 93.

¹¹⁸ Hodgetts and Kuratko, 346.

¹¹⁹ Ülgen, 62.

¹²⁰ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 6th ed. New York: Mc Graw Hill Inc., 1992, 525.

kadar yetki devredeceğini belirler.¹²¹ Bir örgütte tüm kararların girişimce tarafından verilmesi zordur. Ancak genellikle yetki devrine yanaşmayan girişimcilerin kara verme yetkisi bir merkezde toplanır ve bu noktada merkezci bir yönetim söz konusu olur. Eğer yetki örgütün çeşitli kademelerine devrediliyorsa o zaman da merkezkaç bir yönetim biçiminden söz edilebilir.¹²² Yetki devrinin etkili olması için ise organizasyon büyüklüğünün, girişimcinin enerji ve bilgisinin, işin yapısının, rekabetin, astlara güvenin, astların olgunluk düzeylerinin ve bilgilerinin ve isteklerinin dikkate alınması gereklidir. Özetle denetim alanının girişimci lehine genişletilmesi yani merkezietçi bir yönetim firma kurumsallaşmış ise söz konusu değildir. kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinde denetim alanı yetki devrinde olduğu gibi işin, işgörenin ve yöneticinin niteliğine ve faaliyette bulunan sektördeki değişim hızına bağlı olarak değişir. Bu noktada belirtilmesi gereken husus girişimcinin merkezietçi bir yönetimden ziyade paylaşımcı bir yaklaşımı benimsemesi ve yetki devrine olumlu bakan bir yapıya sahip olması nedeniyle şirkette uygun bir denetim alanının mevcut olacağıdır. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinin taşıdıkları temel özelliklere bakıldığında öncelikle örgüt yapısının karmaşıklıktan uzak yalın ve sade bir görünüm içerisinde olduğu görülür. Dolayısıyla bu firmalarda kompleks yapıda olanlardan farklı olarak bilgi transferi kolaylıkla ve kısa süre içerisinde gerçekleşir.¹²³ Yine küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinde basit organizasyon yapısı kurumun etkinliğini ve verimliliğini yükseltici bir unsur olarak karşımıza çıkar. Burada etkinlikten kasıt işletmenin amaçlarına ulaşma derecesi, verimlilikten kasıt ise firmanın en az girdi ile (enerji, materyal, bilgi vs.) en fazla çıktıya (mal ve/veya hizmet) sahip olmasıdır. Verimli ve etkin çalışan Aile Şirketlerinde iyi yapılmış ürün tasarımı ürünün pazarlanmasını kolaylaştırır, standartların geliştirilmiş olması ve iş tanımlarının mevcudiyeti işlerin etkin dağılımını sağlar ve doğru

¹²¹ Agah Uğur, "Federal Şirket" **Kariyer Dünyası**, 24 Aralık 1998, 34.

¹²² Luthans, 522-523.

¹²³ Hakan Karalar, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Koordinasyon Sistemleri ve Araçları: Türkiye'de Uygulanabilirlik Araştırması**, Ankara: Ankara Genç İşadamları Derneği Yayınları, 26.

standartların uygulanması ile hareket ve zaman etüdlerinin yapılması gereksiz çalışmaları ortadan kaldırır.¹²⁴ Kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinde yapılacak işler ile yetki ve sorumluluklar, bu işleri yapacak kişilerin taşımaları gereken temel belirlidir ve ast-üst ilişkileri organizasyon şemasında yer alır. Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi arttıkça girişimcinin merkeziyetçi yönetim tarzı yani tüm yetkileri kendi elinde bulundurma girişimi yerini yetki devrine bırakır. Bu firmalarda işe giren aile bireyleri yapacakları işi, işin yapılma şeklini ve zamanını, kullanacakları yetkileri, üstlendiklerin sorumlulukları bildikleri ve uyguladıkları ölçüde aile ve iş ilişkisi birbirinden ayrılır.¹²⁵ Dolayısıyla Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri artar. Yine sözü edilen örgütlerde işletme varlıkları, işin ve işletmenin özelliklerine uygun şekilde yerleştirilir. İş akışının üretim ve satışı kolaylaştırması sağlanır ve verimlilik kriterleri üzerinde durulur.¹²⁶ Bu noktada yine bireylerinin işe ve işletmeye bağlılıklarının yüksek olması üretim ve satıştaki kayıpların minimize edilmesi, maliyetlerin düşürülmesini ve karlılığın artırılmasını sağlayan itici bir güç unsuru olarak karşımıza çıkar.

Aile Şirketlerinde yüksek oranda rastlanan girişimcinin ve aile büyüklerinin gerek profesyonel gerekse de aileden çalışanların işleri hakkında fikir yürütme ve yönlendirmede bulunma durumuna, kurumsallaşma düzeyi yüksek Aile Şirketlerinde (iş tanımlarının mevcut olması ve iş bölümü ile uzmanlaşmaya önem verilmesi nedeniyle) genellikle az rastlanır. Girişimciler işgörenlerin bilgi ve tecrübe kazandıkları işlerde çalıştırılmalarının yani uzmanlık alanlarında görevlendirilmelerinin performansı arttıracığını düşünürler. Dolayısıyla işlerin bölünmesinde uzmanlaşma ve işbölümünden yüksek oranda yararlanırlar.¹²⁷ Örgütlenme ilkelerinden biri olan amaç birliği kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinde diğer şirketlere nazaran

¹²⁴ Türkiye İş Bankası, **Personel Verimliliği**, Ankara: Tisa Matbaası, 2-13.

¹²⁵ Frederick Winslow Taylor, **Bilimsel Yönetim İlkeleri**, çev. H. Bahadır Akın, Konya: Çizgi Matbaası, 1997, 43-45.

¹²⁶ Milli Prodüktivite Merkezi, **Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerinin Sorunları, Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri**, Ankara MPM Yayınları, 1987, 181.

¹²⁷ İnan Özalp, **İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu**, Eskişehir: Baytaş Yayıncılık A.Ş., 48-49.

daha kolay sağlanır. Çünkü girişimcinin firmayı kurmasından önce var olan amaçları işletmenin kurulması ve yönetilmesi sırasında da diğer aile bireyleri ile sürekli paylaşılır. Dolayısıyla amaç birliğinin sağlanması kısa zamanda gerçekleşir. Yine bu şirketlerde her astın bir amiri vardır. Yani girişimci ya da aile büyükleri sadece kendilerine bağlı astlara emir vererek diğer yöneticilerin yetki ve sorumluluklarına müdahalede bulunmazlar. Ayrıca işgörenlerin kime bağlı olduklarını bilmeleri de potansiyel çalışmaların ortaya çıkmasına engel olur. Son olarak aile üyelerinin akrabalık ilişkilerini kullanarak iş gerektirmediği halde girişimci ile bire-bir diyalog içerisine girmeleri, kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde genellikle görülmez. Ancak işletme dışındaki aile toplantılarında iş ile ilgili konuların konuşulduğu, tartışıldığı ve hatta bazı kararların da alındığı bir gerçektir. Aşağıdaki tablo örgütlenme açısından Aile Şirketleri arasındaki farklılıkları göstermektedir.

Tablo 3
Örgütlenme ve Aile Şirketleri

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
KUMANDA BİRLİĞİ	HER ASTIN BİR AMİRİ VARDIR.	HER ASTIN BİR AMİRİ VAR GİBİ GÖRÜNSE DE, KURUCU ORTAK ÇALIŞANLARLA BİREBİR İLİŞKİ KURMAYI TERCİH EDER.
DENETİM ALANI	İŞE, ASTLARA VE DÜZEYE GÖRE BELİRLENİR.	KURUCU ORTAĞIN VE AİLE ÜYELERİNİN DENETİM ALANLARI GENİŞTİR.
AMAÇ BİRLİĞİ	KİŞİ-İŞLETME AMAÇ UYUMU SAĞLANIR.	KURUCU ORTAĞIN AMACI, ÇALIŞANLARCA BİLİNİR VE PAYLAŞILIR..

Tablo 3 (Devamı)

İŞBÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMA	İŞBÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMADA GENÇ NESLİN VE PROFESYONELLERİN UZMANLIKLARINDAN HAREKET EDİLİR	İŞBÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMADA ORTAKLARIN İLGİ ALANLARI ETKİLİ OLMAKLA BERABER, KURUCU ORTAK GENELLEMECİ BİR TUTUM İZLER
YETKİ VE SORUMLULUKLAR	YETKİ VE SORUMLULUKLAR YAPILAN İŞİN GEREKTİRDİĞİ ŞEKİLDE VE EŞİT BİÇİMDE DAĞITILIR.	YETKİ KURUCU ORTAKTA TOPLANMAKLA BERABER GENELLİKLE SORUMLULUKLARIN DAĞILDIĞI GÖRÜLÜR

Tablo 4’de de izlendiği üzere farklı kurumsallaşma düzeylerine sahip Aile Şirketlerinin örgüt yapıları da farklılık göstermektedir.

C. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE YÜRÜTME İLE KOORDİNASYON FONKSİYONLARI

Aile ile iş ilişkisinin birbirlerini sürekli etkilediği Aile Şirketlerinde yürütme ve koordinasyon fonksiyonlarının genellikle iç içe geçmiş olduğu görüldüğünden çalışmanın bu bölümünde yürütme ve koordinasyon fonksiyonları birlikte ele alınacaktır. Yürütme süreci ile örgüt statik bir yapıdan dinamik bir yapıya geçer. Yani kağıt üzerinde belirlenen amaçlara ulaşmak için kurulan örgüt yapısı işlerlik kazanır. Koordinasyon fonksiyonu ile ise kişiler, işler ve kullanılan araç-gereçler arasında eşgüdüm sağlanır. Bir başka ifade ile maddi ve beşeri unsurlar birbirleriyle uyumlaştırılır. Küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinde genellikle üretim ve pazarlama faaliyetleri üzerine odaklanılır. Yani personel ve araştırma-geliştirme gibi faaliyetler aman zaman ya gözardı edilir ya da danışmanlara devredilir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek Aile Şirketlerinde müşteri istek ve taleplerinin, potansiyel satış

hacminin¹²⁸ şirketin mevcut satış ve dağıtım kanallarının, satış geliştirme yöntemlerinin, mevsimlik satış ve üretim raporlarının¹²⁹ yer aldığı bir pazarlama politikası mevcuttur. Yine bu firmalarda üretim mekanının etkin kullanımına, tam kapasite çalışılmasına, işin en az hareketle en kısa zamanda yapılmasına, optimum maliyetle üretimin gerçekleşmesine ve üretim planlama ve değerlemesine yönelik çalışmalara önem verilir. Yine kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinde personel planlama, performans değerlendirme, terfi, ücretleme, kariyer planlama ve endüstriyel ilişkiler gibi sistemlere yönelik bir personel politikası da mevcuttur.¹³⁰ Diğer şirketlerden farklı olarak Aile Şirketlerinde işe alma ve yerleştirme, terfi, ücretleme ve kariyer planlama gibi personel fonksiyonuna ait işlevlerde kanbağı, güven ve ikili diyalogların önemli olması bu şirketlerin kurumsallaşmalarını engelleyici birer unsur olarak karşımıza çıkar. Dolayısıyla kurumsal nitelik kazanan Aile Şirketlerinde işe uygun niteliğe ve yeteneğe sahip aileden ya da aile dışından personel mevcuttur ve bu personelin değerlemesinde, terfisinde veya ücretlemesinde öncelikle iş yerleri üzerinde durulur. Ayrıca işletme sahiplerinin yerlerini dolduracak ve şirketin kritik noktalarında aktif olarak çalışacak kişilerin aile ve iş ilişkileri birbirlerinden ayrı tutulduğu ve “işe göre adam” ilkesinden yola çıkıldığı için iş gereklerinde belirlenen niteliklere uygun personel atanır.¹³¹ Eğer adayın veya mevcut personelin nitelikleri ile işin gerekleri arasında bir uyumsuzluk söz konusu ise bu noktada eğitim açıkları tespit edilerek giderilmeye çalışılır.¹³² İşe uygun olduğu tespit edilen adaylar oryantasyon ve rotasyon çalışmalarına tabi tutularak kişi-iş ve kişi-işletme uyumunun sağlanmasına ve iş tatminlerinin artırılmasına çalışılır. İşe yerleştirilecek kişi aile üyesi ise

¹²⁸ Steinhoff and Burgess, 57-60.

¹²⁹ Yavuz Odabaşı, **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri**, İstanbul: Der Yayınları, 1997, 11-13.

¹³⁰ Bork, 145.

¹³¹ Nesrin Ballı, “İşletme Yönetiminde Profesyonelleşme”, (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1995), 61.

¹³² Adrienne S. Harris, “10 Best Moves for Growing a Family Business”, **Black Enterprise**, (June, 1994), 245.

rotasyon ve oryantasyon çalışmasına gerek duyulmayabilir.¹³³ Yoğun ve çok yönlü bir iletişimin söz konusu olduğu kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinde aile içinde ya da aileden olanlar ile olmayanlar arasında ortaya çıkması muhtemel çatışmaların çözümlenmesinde iletişimden etkin şekilde yararlanır.¹³⁴ Şirketin gelecekteki yöneticisinin belirsizliği, aile bireyleri arasında kuşak farklılığından doğan fikir ayrılıkları, profesyonel yöneticilerin aile ilişkileri nedeniyle görevlerini etkin şekilde icra edememeleri, şirketteki yükselme olanaklarının ve terfi sisteminin aile bireyleri lehine işlemesi, işe uygun olmayan aile bireylerinin firmaya alınmaları ve kritik noktalarda çalışmaları, boşanma ve aile içi kavgaların işe yansması, profesyoneller ile aile bireyleri arasında rekabetin mevcudiyeti, görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, işe duyguların karıştırılması nedeniyle işe eleman alımında nitelikten ziyade girişimciye yakınlığın ön plana çıkması gibi klasik Aile Şirketlerindeki çatışma sebepleri,¹³⁵ yazılı işe yönelik sistemlerin mevcudiyetinden ötürü genellikle yaşanmaz. Aile şirketlerinde yaşanması muhtemel diğer çatışmalar arasında işletme yerine aileye odaklanması, çatışmadan kaçılması, aile bireylerinin işletmeden ayrılmak istemeleri veya işletmede çalışmak istememeleri, aile ve iş arasında net bir ayrımın yapılamaması, danışman veya profesyonel yöneticilere yeterince önem verilmemesi, jenerasyonlar arası geçişin etkin şekilde gerçekleşmemesi sayılabilir.¹³⁶ Çatışmaların yaşandığı noktalarda ise haberleşme artırılarak, insan değişkeni geliştirilerek, yapısal değişkenler değiştirilerek, sorunların kaynağına inilerek ve üst hedefler oluşturularak bu çatışmalar çözümlenmeye çalışılır.¹³⁷ Kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinin özelliklerinden bir diğeri toplantı yönetimine verilen önem ile ilgilidir. Bu firmalarda toplantının amacı, hangi gün ve saatler arasında yapılacağı ve gündemi

¹³³ John Finnigen, **Doğru İşe Doğru Eleman**, çev. Mehmet Kılıç, 2. b., İstanbul: Rota Yayın, Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., 1997, 14.

¹³⁴ Rock, 34-37.

¹³⁵ Erdal Tekaslan ve Diğerleri, **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul: Dönence Basım ve Yayım Hizm., 2000, 321-332.

¹³⁶ Jim Klaes, "The Realities of Family Business Conflicts", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=Utexas&ID=10/>, (14.01.2000), 1-2.

¹³⁷ Bork, 149-155.

toplantı öncesinde belirlenerek katılımcılara sunulur. Aynı zamanda katılımcılar toplantı sırasında kendi fikirlerini rahatlıkla savunabileceklerini ve kararın alınmasında fikirlerinin gözönünde bulundurulacağını, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik edici bir ortamın mevcut olduğunu bilirler.¹³⁸ Ayrıca kurumsal firmalarda girişimcinin tek başına karar almasının yanında aileden olan ve olmayanlara danışarak oybirliği veya oyçokluğu ile karar alındığına da rastlamak mümkündür. Kurumsallaşma düzeyleri düşük firmalarda sadece problem çözümüne, bilgi ve rapor vermeye yönelik olarak yapılan toplantılar kurumsallaşma düzeyleri yüksek firmalarda problem çözümü de dahil olmak üzere karar verme, planlama ve özeleştirme amacıyla yapılan toplantılara dönüşür. Kurumsal Aile Şirketlerinde diğer firmalardan farklı olarak informal ilişkiler kuvvetlidir. Yani samimi ve içten yakınlık, karşılıklı saygı ve bağlılık, iyi tanımlanmış kişisel sınırlar, karşılıklı destek ve yardımlaşma ile ilişkilerin sosyal faaliyetlerle korunması söz konusudur.¹³⁹ Yine girişimciler küçük ve orta ölçekli işletmelerde işgörenlerle bire-bir ilişki içerisinde olduklarından şirketteki aile havasının korunması mümkündür ve bu durum işgörenlerin motivasyonlarını arttırarak işletmeye olan bağlılıklarını güçlendirir.¹⁴⁰ Kurumsal firmalarda genellikle aileden olan ve olmayan yöneticilerin ve işgörenlerin birlikte çalıştıkları ve girişimcilerin yöneticilik becerilerinin yanında liderlik becerilerini de geliştirdikleri görülür. Aşağıda görülen tabloda yürütme ve koordinasyon fonksiyonlarına ilişkin temel özelliklere yer verilmiştir.

¹³⁸ Eli Acıman ve Alper Bilen, "Türkiye Şirketleşmeyi Yeni Öğreniyor", **Dünya**, 07.Ocak.1999, 5.

¹³⁹ Karalar, 27.

¹⁴⁰ Longenecker and Moore, 138.

Tablo 4
Yürütme-Koordinasyon ve Aile Şirketleri

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME, TERFİ, ÜCRETLEME, KARIYER, PLANLAMA VB. FONKSİYONLARININ YÜRÜTÜLME BİÇİMİ	SİSTEMLER AİLEDEN OLAN VE OLMAYAN PERSONEL AYRIMI YAPILMADAN OBJEKTİF ESASLAR ÜZERİNE KURULUR VE İŞLETİLİR.	SİSTEMLERİN KURULMASINDA VE İŞLETİLMESİNDE AİLE BİREYLERİNE ÖNCELİK TANINIR.
YÖNETİM TARZI	KATILIMCI VE PROFESYONEL	MERKEZİYETÇİ
İLETİŞİM BİÇİMİ	AİLE ÜYELERİ ARASINDA PROFESYONELLER ARASINDA, AİLE ÜYELERİ İLE PROFESYONELLER ARASINDA	AİLE ÜYELERİ ARASINDA PROFESYONELLER ARASINDA
KARAR VERME ŞEKLİ	OYBİRLİĞİ VE OYÇOKLUĞU	KURUCU ORTAĞIN KARARI VE OYÇOKLUĞU
TOPLANTI TÜRLERİ	BİLGİLENDİRME VE RAPOR VERME, KARAR VERME, PLANLAMA, PROBLEM ÇÖZME, ÖZELEŞTİRİ	RAPOR VERME, PROBLEM ÇÖZME, BİLGİLENDİRME
ÇATIŞMA YÖNTEMLERİ	KALICI ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ VE ÇATIŞMA YÖNTEMİ	GEÇİCİ ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

Anlama kolaylığı sağlanması amacıyla yürütme ve koordinasyon fonksiyonlarına ilişkin genel bilgiler bir kere daha tablo şeklinde yukarıda

sunulmaktadır. Bahsedilen fonksiyonlara ilişkin bütün özelliklerin tablolanması mümkün olmayacağından burada birkaç tanesi ele alınmıştır.

D. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE DENETİM FONKSİYONU

Denetim fonksiyonu işletme amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan personelin verim ve başarılarının ölçülmesi ve plandan sapmaların giderilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması sürecidir. Bu fonksiyon amaçlar doğrultusunda planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğu sağlamayı amaçlamaktadır.¹⁴¹ Etkin bir denetimin gerçekleştirilmesi için standartların ve prosedürlerin oluşturulması, iş akış şemalarının belirlenmesi, 360° feedback sisteminin kurulması, maliyetlerin incelenmesi ve gözetimin sürekli olması gereklidir.¹⁴² Denetimin etkin şekilde gerçekleştirilmesinde denetim alanları üzerinde durulmalıdır. Denetim alanlarından ilki ileriye destek verici denetimdir. Kurumsal işletmelerde mal ve/veya hizmet üretimine başlanmadan önce üretim kaynaklarının (hammadde, yarımamul, enerji teçhizat vb.) miktar ve kalite bakımından belirlenen standartlara uygun olup olmadığının incelenmesine ve ileride doğabilecek hatalar için baştan önlemler alınmasına çalışılır. Süreçler ve işlemler sırasındaki denetimler ise ikinci denetim alanını oluşturur. Yani üretimin gerçekleşmesi sırasında kritik aşamalarda denetimin yapılmasıdır. Üçüncü denetim alanı ise girdilerin çıktılara dönüştükleri noktalarda yapılan denetimlerdir. Bu denetimler tüm faaliyetler bitirildikten sonra ilgili yönetici, uzman veya müfettişlerce periyodik zamanlarda yapılır.¹⁴³ Küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinde girişimcinin tüm işletme faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olması ve küçüklüğün getirdiği avantajlar nedeniyle denetim alanları üzerinde etkinliği kolaylıkla sağlaması mümkündür. Bu fonksiyonun etkin olabilmesi için plandan sapmaları zaman geçirmeden

¹⁴¹ Efil, 125.

¹⁴² Musselman and Jackson, 96.

¹⁴³ Eren, 190-191.

göstermesi, denetim sırasında kullanılan ölçütlerin işletme faaliyetlerine uygunluğunun sağlanması ve denetimin iş akışını yavaşlatmaması gereklidir.¹⁴⁴ Yine kurumsal işletmelerde objektif standartlar, gelişmiş denetim yöntem ve araçları ile elde edilen verileri değerlendirme niteliğine sahip yöneticiler mevcuttur. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerindeki denetim fonksiyonu ile ilgili bir başka konu da objektif esaslara dayanan performans değerlemenin varlığıdır. İşlerin icra edilmesi sırasında bilgi, beceri ve deneyimlerin kullanılma istek ve başarısı performansın belirlenmesinde temel kriterdir. Bu sistem ile çalışanların değerlendirilmesi ve elde edilen bilgiler doğrultusunda veya işletmeden uzaklaştırılmaları mümkün olur.¹⁴⁵ Sonuç olarak işletmelerin ulaşmak istedikleri amaçlar planlama fonksiyonu tarafından amaçlara ulaşma derecesi ise denetim fonksiyonu tarafından belirlenir. İşletmelerin ulaşmak istedikleri amaçlar ile ulaştıkları noktalar arasında bir uyum söz konusu ise bu durum işletmeler açısından başarı göstergesidir ve bu uyumun yüksekliği işletmenin kurumsallaşma düzeyini gösterir. Aile Şirketlerinde denetime ilişkin özelliklerin yer aldığı tablo aşağıda izlenmektedir.

Tablo 5

Denetim ve Aile Şirketleri

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
DENETİM NOKTALARI	HAMMADDE VE YARIMAMUL ALIMINDA KRİTİK AŞAMALARDA GİRDİLERİN ÇIKTILARA DÖNÜŞTÜĞÜ NOKTADA	GİRDİLERİN ÇIKTILARA DÖNÜŞTÜĞÜ NOKTALARDA

¹⁴⁴ Luthans, 567-569.

¹⁴⁵ Richard L. Daft, **Management**, 3th ed., Fort Worth: The Dryden Press, 1994, 775.

Tablo 5 (Devamı)

DENETİM ARAÇLARI	PERFORMANS DEĞERLEME, GÖZLEMLER, STANDARTLAR, PROSEDÜRLER VE KURALLAR, İŞ AKIŞ ŞEMALARI	STANDARTLAR, PROSEDÜRLER, KURALLAR VE GÖZLEMLER
DENETLEYEN KİŞİLER	FİRMA SAHİBİ, AİLE ÜYELERİ İLGİLİ BİRİM YETKİLİLERİ VE UZMANLAR	FİRMA SAHİBİ VE AİLE ÜYELERİ
DENETLEME ZAMANI	SÜREKLİ	BELİRLİ PERİYOTLARDA

Tablo 6 kurumsal olan ve olmayan Aile Şirketlerinin denetim fonksiyonu açısından taşıması gereken temel özellikleri özetlemektedir.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerine yönetim fonksiyonları açısından bakıldığında bu şirketlerdeki faaliyetlerin birbirleriyle uyumlu ve birbirlerini tamamlayacak nitelikte oldukları görülür. Söz konusu durumun nedeni olarak tepe yönetimin örgüt yapısını düzenlerken örgütsel amaçları göz önüne alarak departman amaçlarını belirlenmesi ve stratejik planlarla uyumlu hale getirmesi gösterilebilir. Ayrıca kurumsal bir örgüt yapısının kurulmasında örgütsel faaliyetlerin etkinlik ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirilmesini sağlamaya odaklanan bir örgüt yapısının oluşturulması da önemlidir. Planları dikkate alarak kağıt üzerinde örgüt yapısını belirleyen işletmeler yürütme fonksiyonu ile dinamik bir görünüm kazanarak faaliyetlerini yürürlüğe geçirirler. Bu noktada yöneticilerin astları, üstleri ve aynı düzeydeki çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri, inisiyatif kullanabilme, yetki devredebilme, analitik ve sentezci bir yaklaşımla karar verebilme, astları iş ve işletmeye motive edebilme gibi yetenekleri ön plana geçer. Aynı zamanda yöneticiler toplantılar, memorandumlar, raporlar ve komiteler

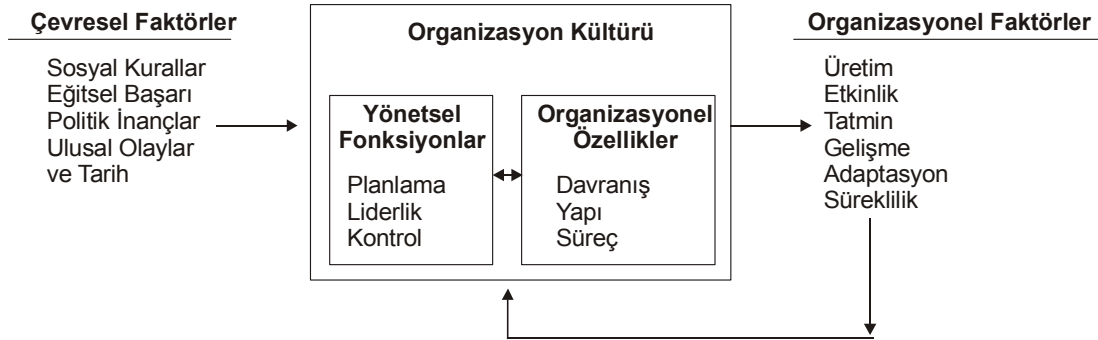
aracılığıyla işletme faaliyetlerini birbirleriyle uyumlaştırmaya ve işbirliğini arttırarak takım ruhu oluşturmaya da çalışırlar. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek işletmelerde personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, terfi, ücretleme ve kariyer planlama gibi sistemler yazılır ve kanbağından ziyade bilgi ve yeteneği ön plana çıkaracak şekilde düzenlenmiştir. Son olarak bu sistemlerin amaçlar doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmediği önceden saptanmış standartlarla fiili durumun karşılaştırılması suretiyle kontrol edilir ve eğer planlardan sapmalar söz konusu ise iyileştirici ve düzeltici önlemler zaman geçirilmeden alınır.

II. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür kavramının daha çok antropoloji biliminin sınırlarına girmesi nedeniyle örgütsel kültür konusunu incelemeyen önce antropologların hemen hemen görüş birliği içerisinde oldukları tanımı burada ele almakta yarar vardır. Antropologlara göre kültür “Düzenli olarak tekrarlayan düşünme, hissetme ve karşılık verme tarzından oluşan ve insan topluluklarının tabiata karşı savaşımının görünür başarıları olarak kabul edilen semboller (maddi kültür öğeleri) aracılığıyla yayılan toplumsal bir yaşam biçimidir. Bu yaşam biçiminin en önemli unsuru diğer yaşam biçimlerinden soyutlanan ve ortak bir geçmişin dayanan geleneksel düşünceler (maddi olmayan kültür öğeleri) ve bunların temelinde yatan değer yargıları olarak görünebilir.¹⁴⁶ Kültürün genel olarak ne anlama geldiğine bir göz attıktan sonra örgütsel kültür ile ilgili açıklamalara geçebiliriz. İşletme yönetimi açısından kültür kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen belirli insan topluluklarınınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ile diğer kişiler arasındaki ilişkilerin tamamıdır. Buradan kültürün işletme faaliyetlerini çevreleyen maddi, manevi özelliği olan toplum değerleri olduğu sonucunu çıkartmak

¹⁴⁶ Erkan Pekerkan, “Uluslararası Bir Ortamda Örgütsel Kültür”, (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1993), 3-4.

mümkündür.¹⁴⁷ Görüleceği üzere yukarıdaki her iki tanımlama da birbiriyle örtüşmekte ve maddi kültür ile manevi kültür üzerinde durmaktadır.



Şekil 2. Örgüt Kültürü ve Etkinlik

Kaynak: Gibson, Ivancevich and Donnelly, 46.

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere organizasyon kültürü yönetim fonksiyonları arasındaki etkileşimin ve organizasyon yapısının ürünüdür. Bir başka ifade ile yönetim fonksiyonları ve organizasyonel özelliklerle içiçe geçmiştir¹⁴⁸ ve oluşumunda içsel faktörler yanında dışsal faktörler de etkilidir. Sosyal kurallar, eğitsel başarı, politik inançlar, ulusal olaylar, toplum geçmişi, din, ahlak ve estetik gibi dışsal olaylar ile çalışanların aldıkları eğitim, sahip oldukları inançlar, tutumlar, işletme teknolojisi araç gereci, firmanın kaide ve değerleri gibi içsel faktörler yönetsel fonksiyonları ve organizasyonel özellikleri etkileyerek kültürün oluşmasında rol oynarlar. Aile Şirketlerinde belirtilen faktörlere ek olarak kurucu ortağın da kültür üzerinde etkili olduğu görülür. İşletme kurma fikrine sıcak bakan ve girişim fikrini uygulama aşamasına taşıyan ve gerekli organizasyonu yapan kişi, girişimcidir. Yani girişimci Aile Şirketlerinin kurumsallaşmalarında en önemli paya sahiptir. Girişimci firmanın faaliyete geçmesinden önce inandığı ve özellikle güvendiği birkaç kişiyi yanına alarak girişim başlatır. Dikkat edilecek olursa kurucunun yanında bulunmasını istediği kişilerin temel özelliğinin bilgi ve yetenekten ziyade güvenilirlik olduğu göze çarpar. Kurucuyla aynı vizyona

¹⁴⁷ Erdoğan, 121.

¹⁴⁸ Gibson, Ivanceviç and Donnelly, 47.

bağlanan bu kişiler işletmenin temelini atarlar. Yani sermaye artırımını, patentlerin temini, kuruluş yerinin saptanması, fabrika veya şirket binasının bulunması veya inşa ettirilmesi gibi konularla ilgilenirler. Dolayısıyla başta girişimci olmak üzere bu ilk grup şirket kültürünün oluşumunda çok önemli bir yere sahiptir. Girişimci işletme kurma fikrine sahip olduğu andan itibaren kendi değerlerini, inançlarını ve düşüncelerini öncelikle yanında yer alan kurucu ekibe ve aile üyelerine daha sonra ise firmada çalışan diğer kişilere sözel ve/veya davranışsal olarak sürekli iletir. Aile Şirketleri birbirlerini tanıyan kişilerden oluştuğu için bu kişiler firma kurulmasından önce paylaşılmış değer ve inançlara sahiptirler ve firma kurulmasıyla birlikte sahip olunan değer ve inançlar firma kültürü üzerinde etkili olur. Ayrıca uzun süre birlikteliğin ve geçmişin paylaşılması sonucu yoğun sözlü iletişimle birlikte sözsüz iletişimin de işletmede sıklıkla kullanıldığı görülür. Kurumsallaşma düzeyi yüksek Aile Şirketlerinin kültürel özellikleri ile ilgili bir başka konu da Dyer'in açıklamalarında yer almaktadır. Dyer'e göre "Aile Şirketlerinin kurulduğu ilk aşamada mevcut olan çalışanları koruyan, ihtiyaçlarını karşılayan ancak onlara çok fazla özgürlük tanımayan merkeziyetçi bir yönetim firma kurumsallaştıkça yerini profesyonellerin ve aile bireylerinin birlikte yer aldığı ve kararların yönetim kurulunca alındığı bir yönetim biçimine bırakır. Dolayısıyla Aile Şirketlerinde kültür aile, yönetim ve işletmen değerlerinin bir karışımı şeklindedir.¹⁴⁹ Burada belirtilmesi gereken son nokta örgütsel kültürün varisin işletmede faal olarak çalışmasıyla değişmeye başlamasıdır. Çünkü bu noktada girişimci ve varis arasındaki değer ve inanç farklılıklarının gündeme gelerek şirketin yönetim biçimini etkilemesi durumuyla karşılaşılacaktır.¹⁵⁰ Sonuç itibari ile kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerindeki kültürel öğelerin pek çoğunun aile değerlerinden etkilenmesine karşılık bu firmalar, işletmecilik prensiplerine bağlı olarak yönetilirler ve aile ilişkilerini sinerji yaratacak şekilde düzenlerler. Ayrıca tepe yöneticiler yönetim etkinliğinin sağlanmasında kültürel değerlerin önemli

¹⁴⁹ A. Selami Sargut, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, 1. b., Ankara, V Yayınları, 1994, 74.

¹⁵⁰ Longenecker and Moore, 120.

olduğuna inanarak Şirket ile ilgili kararların alınmasında ve uygulanmasında bu öğeleri göz önünde bulundururlar.

III. KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE ÇEVRE İLE ETKİLEŞİM

İŞletmelerin ekonomik faaliyetleri ve kaynaklarının değerlenmesi kapalı bir süreç içerisinde değil faaliyetlerin sınırlandırılan ve belirli ölçüde de bizzat işletmelerin kendileri tarafından belirlenen geniş ekonomik, sosyal ve teknolojik bir çevre içerisine meydana gelir ve işletmeler bu çevreye ancak içsel kaynakları (pazarlama, personel, araştırma-geliştirme vb.) kullanarak uyum sağlayabilirler. Görüleceği üzere işletmeler faaliyetlerini kendileri ile ilgili ancak kendilerinin dışındaki politik, sosyal, kültürel, ekonomik, ekolojik, hukuki, dinsel, ahlaksal ve teknolojik vb. unsurlardan oluşan dış çevre ile kendi bünyelerinde bulunan ve işlerin yapılma Şeklini veya sonuçlarını bizzat kendilerinin etkileyebilecekleri pazar, ürün, finans, teknoloji, araştırma-geliştirme ve rekabet analizleri ile ilgili öğelerden oluşan iç çevre arasında yürütürler. İŞletmelerin çevre ile kurdukları ilişkileri üç noktada toplamak mümkündür. Bu ilişkilerden ilki iç dinamiklerle ilgilidir. Burada amaçlar ve başarılar her Őeyin üstündedir ve dış çevre veri kabul edilir. Dolayısıyla dış çevre ile etkileşimde bulunulmadığı varsayılır. İŞletmelerin çevresiyle kurduğu ikinci ilişki türü çevreye uyum Őeklinindedir. Temel varsayımı uzun dönemde işletmelerin başarılarını belirleyen ve sürekliliklerini sağlayan en önemli faktörün dış çevre olduğudur. Bu açıdan işletmeler varlıklarını sürdürüebilmek için dış çevrenin beklentilerine yanıt vermek ve deđiŐikliklere uyum sağlamak zorundadır. Üçüncü iletişim Şekli çift yönlüdür. Dış çevre işletmelerin bir üst sistemidir ve işletmeler dış çevrede meydana gelen deđiŐikliklere uymak zorundadırlar. Ancak onlar da yeni bir teknolojiyi ve düşünceyi uygulamaya koyarak çevrelerini etkileyebilirler. Bu açıdan bakıldığında kurumsallaşma düzeyleri yüksek işletmeler ile çevre arasında karşılıklı etkileşimin varlığından

söz edilebilir.¹⁵¹ Burada belirtilmesi gereken bir husus vardır. Bu husus teknolojik, politik, siyasi ve doğal koşullardaki hızlı değişikliklerin işletmelerin uyum sorunlarını arttırdığıdır. Dolayısıyla yöneticilerin geleceği isabetli tahmin etmeleri zorlaşmakta ve işletmelerde kullanılan makinelerin, teknolojilerin, araç-gereçlerin modası geçmekte ve personelin verimi azalmaktadır. Ayrıca ülke içi ve dışı politik istikrarsızlık, güvensizlik, siyasi partilerin yapı ve işleyiş bozukluklarından doğan ve tüm topluma yayılan düzensizlikler, çalkantılar ve bunalımlar, ulusal ve uluslararası politik rekabet, işletmelerin karar almalarını ve aldıkları kararları uygulamalarını zorlaştırmaktadır. Ancak kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütler yaptıkları iç ve dış çevre analizleri sayesinde değişimi yönetebilirler.¹⁵² Bu değişimin yönetilmesinde örgüt yapısının haricinde örgüt kültürünün ve çalışan bireylerin değişimleri gerekebilir.¹⁵³ Örgüt üyelerinin değiştirilmesinden kasıt onların yetenek, beceri, bilgi ve tutumlarını değiştirmektir. Burada amaç bireyin değil bireyler yoluyla örgütün değiştirilmesidir. Örgüt kültürünün değiştirilmesinde ise biçimsel olmayan ilişkilerin değiştirilmesi önem taşımaktadır. Çünkü format ilişkilerin değiştirilmesi ve kabul görmesi informal ilişkilerin bunu desteklemesiyle hız kazanır.¹⁵⁴ Yapının değiştirilmesine bakıldığında ise iç ve dış çevre koşullarındaki değişimler doğrultusunda işletme sistemlerinin kurulmaya çalışıldığı ve bu sistemlerin örgüt kültürü ile uyumlu hale getirilmeye odaklandığı görülür.¹⁵⁵ Değişen çevresel koşullarla etkileşimi sürekli kılabilmek için yapının, kültürün ve personelin değişimi yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya veya fonksiyonlar arası ana proseslerin yeniden tasarımı şeklinde düzenlenebilir. Yukarıdan aşağıya değişimde amaç, tüm organizasyonun performansının değiştirilmesini -kültür, yapı ve personel açısından- sağlamak iken aşağıdan yukarıya değişimde amaç çalışanların problemlerinin çözümlenmesi ve performanslarının iyileştirilmesidir. Fonksiyonlar arası ana proseslerin yeniden tasarımı

¹⁵¹ Dinçer, 128-129.

¹⁵² Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Yön Ajans, 1990, 761-762.

¹⁵³ Fuat Çelebioğlu, **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul: Küre Ajans, 1990.

¹⁵⁴ Güngör Onal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, İstanbul: Anadolu Matbaa ve Ticaret, 1995, 134-138.

¹⁵⁵ Meyer and Rowan, 348-352.

şeklindeki değişimde amaç ise kalite, maliyet ve zamanda belirgin iyileşmeler sağlamak için faaliyetlerin, fonksiyonların ve bilginin yeniden düzenlenmesidir.¹⁵⁶ Sonuç itibariyle organizasyonun tamamında yapıyı, teknolojiyi, iş ve görevleri etkileyen informal ilişkilerin, örgüt üyelerinin, örgüt kültürünün ve fonksiyonlar arası proseslerin planlı ve plansız değişmesi örgütsel değişimdir. Bu değişim doğal, sosyo-kültürel, ekonomik, hukuki, politik, teknolojik konularla gelişmelerin meydana gelmesiyle ilgili dış çevre koşulları ile büyüme, birleşme, el değiştirme, karlılığın azalması, tepe yönetimin değişmesi, yönetim bilimindeki yeni gelişmeler, örgütsel etkinliğin belirgin bir boyuta ulaşmasıyla ilgili iç çevre koşullarının bir sonucu olarak meydana gelir.¹⁵⁷ Bu noktada Aile Şirketlerinin varlıklarını sürekli kılabilmeleri ve rekabeti başarı ile sürdürebilmeleri için belirtilen iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak planlı bir değişimi uygulamaları gerekir. Değişim görevliliğini, danışan sistemi ve danışan sistemin sorunlarının çözülmesinde iki tarafın da işbirliğini içeren süreç olarak tanımlanabilen planlı değişim ise hedefe yönelik olarak gerçekleştirilir, profesyonel danışmanlığı gerektirir ve güç paylaşımı ile işbirliğini içeren bilimsel yöntem olma özelliği gösterir.¹⁵⁸ Diğer taraftan kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketleri iş ve aile değerlerinin birbirlerinden ayrıldığı köklü bir yönetime sahip olduklarından değişime planlı bir şekilde uyum sağlamanın yanında yukarıda da bahsedildiği üzere ürettikleri mal ve/veya hizmetlerle ya da topluma verdikleri imajla değişimi etkileme gücüne de sahiptirler. Çevresel koşullara dikkat ederek yapısını, çalışanını ve teknolojisini değiştiren kurumsal firmalar aynı zamanda tüketicileri bilinçlendirerek yeni bir mal ve/veya hizmet üretmek veya farklı dağıtım ve tutundurma stratejileri geliştirerek çevresel koşulları etkilerler. Ayrıca sosyal yardımlaşma ve dayanışma birliklerine üye Aile Şirketlerinin toplumsal koşullar yanında üye oldukları dernekler vasıtasıyla da sosyal ve politik koşulları da etkiledikleri bilinen bir gerçektir.

¹⁵⁶ Steven F Dichter, Chris Gagnon and Ashok Alexander, "Organizasyonel Değişimleri Yönetmek", **Bizden Haberler Özel Eki**, (Temmuz 1993), 3-4.

¹⁵⁷ Aslı Süder, "Çevresel Belirsizlik", **İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 20, S. 1-2, (Nisan-Kasım), 124.

¹⁵⁸ Kılınç, 52-53.

Aile Şirketlerinde girişimcinin düşünce ve davranışlarının içe kapalı bir niteliğe sahip olması en büyük handikaplardan biridir. Bir başka ifade ile girişimci reaktif kişilik özelliklerini gösterebilir. Dolayısıyla planlamaya ve amaçlar sistemine pek fazla önem vermeyen ve kısa vadeli amaçları uzun vadeli amaçların önüne çıkaran bir yönetimi benimseyebilir. Eğer girişimci belirtilen özellikleri taşıyor ise sahip olduğu firmanın da dışa kapalı, olayları dar çerçeveden ele alan ve gelecekte ziyade yaşanan güne odaklanan bir yönetim politikasına sahip olması kaçınılmazdır. Girişimcinin proaktif kişilik özelliklerine sahip olması durumunda ise firmanın orta ve uzun vadeli geleceğe odaklanmasını dolayısıyla amaçlara ulaşmada dış ve iç çevre koşulları dikkate alınarak bugünün planlamasını gündeme getiren bir yönetimi destekleyeceği açıktır.¹⁵⁹ Kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinde yer alan proaktif girişimciler firmaları sürekli kılmak ve olumlu firma imajını elde etmek ve devamını sağlamak için çaba harcayan kişilerdir. Bu kişilerin kurduğu organizasyonlar ise geleceğe ve zamanlar arası sürekli akışa, stratejik planlamaya, planlı ve programlı değişime, yönetimi geliştirmeye, organizasyon ve kültür ilişkisinin önemine, sürekli geleceğe hazırlanmaya, karizmatik ve hatta dönüşümsel liderliğin uygulanmasına ve bütün iletişim kanallarının kullanılmasına önem veren organizasyonlardır. Belirtilen özelliklere sahip organizasyonların müşteri odaklı stratejilere önem verdikleri yani iç ve dış müşteri tatmini üzerinde durdukları görülmektedir.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinin temel özelliklerinin incelendiği literatür bölümü bu özelliklerin araştırma yoluyla test edildiği üçüncü bölüm ile desteklenecektir. Literatür bölümünde sunulan bilgiler araştırma bölümüne temel oluşturan bilgilerdir. Bu çalışma ile bahse konu olan bilgiler ve Türkiye'deki Aile Şirketlerinin değerlemesi suretiyle çalışma alanının geniş bir perspektiften ele alınması amaçlanmaktadır.

¹⁵⁹ Mehmet Sağlam, **Örgütsel Değişme**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 73.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

BİRİNCİ KISIM

ARAŞTIRMANIN AMACI ÖNEMİ VE YÖNTEMBİLİMİ

Çalışmanın literatür bölümünde öncelikle Aile Şirketi ve kurumsallaşma ayrı ayrı ele alınıp kurumsallaşmış Aile Şirketleri ve bu şirketlerin özellikleri üzerinde durulmuştur. Bu bölümünde ise Ankara Bölgesinde yer alan küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinin, kurumsallaşmayı karakterize eden öğelere ne ölçüde sahip olduklarını belirlemeye yönelik olarak yürütülen araştırma açıklanacaktır. Araştırma bölümünde de kendi içerisinde iki alt kısımda incelenmesinin sistematik olarak kolaylık sağlayacağı düşüncesinden yola çıkarak birinci kısımda, araştırmanın önemi, amacı ve yöntembilimi irdelenmiştir. İkinci kısımda ise araştırma bulgularının istatistiki açıdan analiz edilmesi, yorumlanması ve araştırma sonuçlarının genel olarak değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur.

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Yukarıda da belirtildiği gibi araştırmanın ilk kısmında araştırma amacının açıklanmasına, öneminin vurgulanmasına ve araştırmada kullanılan yöntembilimin (metodolojinin) tanıtılmasına ilişkin bilgiler yer almıştır.

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Aile ve iş ilişkilerinin birbirini etkilediği ve hatta aile değer ve inançlarının zaman zaman iş değerlerinden daha önemli hale geldiği Aile Şirketlerinde, duygusal boyutun ağırlık kazanmasına kurumsallaşma sorunlarının ortaya çıkmasına neden olabileceği açıktır. Yoğun rekabet ortamında firma varlığının sürdürülmesi ve olumlu firma imajına sahip olunmasında, pazar payının artarak büyümesi ve tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında en önemli araçlardan birinin kurumsallaşma

olduğu da gerçektir. Dolayısıyla Aile Şirketleri açısından kurumsallaşmanın son derece önemli bir nitelik taşıdığı söylenebilir. Bu noktadan hareketle araştırmamızın amacı küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Araştırmanın alt amacı ise belirtilen şirketlerin kurumsallaşmada etkili olan işletme faktörlerine ne ölçüde sahip olduklarının tespit edilebilmesidir. Bu perspektiften yola çıkılarak kurumsallaşma unsurlarını yoğun bir şekilde bünyelerinde bulunan Aile Şirketlerinin, geleceğine güvenle bakarak tüketici istek ve ihtiyaçlarını istenilen biçim yer ve zamanda karşılayabileceklerini ve tatminli çalışanlar yaratabileceklerini söylemek mümkündür.

B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik olarak yürütülen çalışma, Türkiye’de çok sayıda Aile Şirketi bulunması nedeniyle küçük ve orta ölçekli işletmelerle bu şirketlerin tamamına ulaşılmasının zor olması nedeniyle de Ankara Bölgesinde şirketler ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca yürütülen çalışmada küçük ve orta ölçekli işletmelerin temel alınmasının bir diğer nedeni de belirtilen işletmelerin büyük işletmelere nazaran kurumsallaşma konusunda daha fazla sıkıntıya düşmeleridir. Keza bu tür işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik yeterli miktarda çalışmanın mevcut olmaması da küçük ve orta ölçekli şirketlerin temel alınmasına yönelik bir nedendir. Araştırmanın kapsamını sınırlayan bir diğer nokta kurumsallaşmanı boyutuyla ilgilidir. Araştırmamız kurumsallaşmanın ekonomik, hukuki, sosyolojik vb. boyutlarında ziyade yönetsel boyutunun irdelenmesine yönelik olarak tasarlanmıştır. Ayrıca yapılan çalışma Ankara Bölgesindeki inşaat işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Bölge sınırlaması çalışmanın ülke kapsamında yapılmasını getireceği zaman, para maliyetin yüksekliği ve örnekleme ulaşım güçlüklerinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte Ankara Bölgesinde firma miktarının sayı itibariyle oldukça fazla olması ve kapsama alınan örneklemin bütünün (ana kütle) özelliklerini yansıtacağı varsayılmıştır.

C. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Çalışmanın literatür bölümünde de vurgulandığı üzere Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin % 94.1'inin Aile Şirketi olması gerçeği bu şirket türünün ülke ekonomisindeki önemini büyük ölçüde gözler önüne sermektedir. Dolayısıyla Aile Şirketlerinin başarılı olup olmamalarının sadece girişimcinin kar hedefleri açısından önem taşımadığı aynı zamanda ülke ekonomisi ve gelişmesi için de kritik bir anlam ifade ettiği söylenebilir. Diğer taraftan literatür bölümünde başarılı ve sürekli bir işletme olmanın temel koşullarından birisinin de kurumsallaşma olduğu açıkça belirtilmiştir. Bir başka ifade ile günümüz işletmecilik anlayışı, kişilere bağlı ve sistemlerin net biçimde oluşturulmadığı işletme yapılarının varlığı sürdürmede oldukça zorlanacağını net biçimde empoze etmektedir. Bu noktadan hareketle ülke ekonomisinde önemli yeri olan Aile Şirketleri kurumsallaşma düzeylerinin tespiti ve kurumsallaşma düzeylerini yükseltebilmeleri için gerekli hareket tarzlarının belirtilmesi araştırma için temel çıkış nedeni oluşturmuştur. Dolayısıyla araştırmada Ankara Bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri yönetsel açıdan tespit edilmeye çalışılacaktır. Elde edilen bulgular doğrultusunda söz konusu şirketlerin kurumsallaşma alanlarının ve bu alanlardaki kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine gayret edilecektir. Aynı zamanda bu çalışma ile kurumsallaşmayı sürekli kılmak isteyen ve kurumsallaşma düzeylerini yükseltmeyi amaçlayan Aile Şirketlerine farklı bir perspektif sunulmaya çalışılmıştır.

II. ARAŞTIRMANIN MODELİ

A. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Tanımlayıcı araştırma modelinin uygulandığı çalışmada kurumsallaşma ve işletme faktörlerinin arasındaki ilişkiler tanımlanmaya çalışılacaktır. Bu amaçla Aile Şirketleri farklı kurumsallaşma öğeleri

açısından irdelenecek ve mevcut kurumsallaşma düzeyleri tespit edilmeye çalışılacaktır. Neden-sonuç ilişkisinden ziyade mevcut durumun tespitine yönelik olarak düzenlenen bu çalışma ile ayrıca değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkılarak ileriye dönük tahminlerde bulunulmaya çalışılacaktır.

B. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırma bulgularının elde edilmesinde Roger C. Allred, Russel S. Allred tarafından 1997 senesinde geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin konuyu geniş perspektiften ele alması ve Aile Şirketlerine ilişkin literatürdeki pek çok kiritik öğeyi içermesi tercihimizi kolaylaştırmıştır. R. Russel ve R. Russel tarafından geliştirilen ölçek, orijinal haliyle Aile Şirketlerinin kurumsallaşmasını aile, üretim, hukuk¹⁶⁰ muhasebe, yönetim ve pazarlama alt boyutlarından ele almaktadır. Çalışmamızda Aile Şirketlerinin kurumsallaşması sadece yönetim boyutundan ele alındığı için kullanılan ölçek aile ve yönetime ilişkin önermelerin tamamını; üretim, hukuk, muhasebe ve pazarlamaya ilişkin önermelerin ise yönetimle yoğun etkileşimde bulunanlarının kapsayacak şekilde düzenlenmiştir. Dolayısıyla ölçeğin orijinalinde yer alan 275 önerme revize edilmiş ve araştırmacı tarafından geliştirilen önermelerde kombine edilerek 200 önerme içeren orijinal bir hale ulaştırılmıştır. Keza veri toplama aracının değerlendirilmesinde de Russel'ların kullandığı 3'lü Likert ölçeği yerine 5'li Likert ölçeği kullanılmasının daha yerinde olacağı düşünülmüştür. Bu düzenlemeye ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

1= Hiç Önemli Değil

2= Çok Önemli Değil

3= Önemli

¹⁶⁰ Protection kelimesinin sözlük anlamı koruma olmakla birlikte, bu faktör altında ele alınan ifadelerin içeriğine bakıldığında hukuk kelimesinin başlık olarak kullanılması uygun görülmüştür.

4= Çok Önemli

5= Hayati Derecede Önemli

Genellikle 5'li Likert ölçeğindeki ifadelerle ilişkin önem derecelerinin belirtilmesinde kullanılan çok önemsiz, önemsiz, ne önemli ne önemsiz, önemli, çok önemli şeklindeki dereceleme araştırma kapsamımız içerisinde yer alan firmaların çoğunun önemli ve çok önemli sınıflamasını işaretlemeleri dolayısıyla ölçekte yer alan ifadelerin revize edilmesini zorunlu kılmıştır. Soruların hiç önemli değil, çok önemli değil, önemli, çok önemli, hayati derecede önemli şeklinde düzenlenmesi yanıtların belirtilen sınıflar arasında dağılmasını sağlamıştır. bu dağılımın yapılabilmesinde ölçeğin Ankara'da inşaat sektöründe faaliyet gösteren 50 kadar küçük ve orta ölçekli Aile Şirketine uygulanması etkili olmuştur.

C. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARAŞTIRMA UYGULAMASININ TANIMI

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntemin yürütülmesinde kullanılan araçlar yüzyüze görüşme ve postalamadır. Araştırmada verilerin tamamının yüzyüze görüşme yöntemi ile edilmesi sağlanmıştır. Uygulamadaki ilk yöntem olan yüzyüze anket yöntemi de iki ayrı şekilde yürütülmüştür. 1- araştırmacının bizzat kendisi tarafından, 2- araştırmacının tanıdıkları vasıtasıyla. Araştırmacının yarı programlı mülakatlarla yürüttüğü yüzyüze anket yönteminde, gönüllüler ve tanıdıklar öncelikle araştırmacı tarafından konuya ilişkin bilgilerle donatılmış daha sonra ise programlı mülakat yöntemiyle ölçeği doldurtmuşlardır. Mülakatın denetlenmesi ise araştırmacı tarafından gerek cevaplayıcılara telefon açılması gerekse de uygulayıcılarla görüşme yapılması suretiyle sağlanmıştır.

D. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM

Anakütlenin belirlenmesinde Ankara Ticaret Odası 2006 Kayıtlarına göre ve internet kaynaklarından Anakütlenin belirlenmesinde yararlanılmıştır. Bu amaçla Ankara Bölgesinde inşaat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli Aile Şirketleri tespit edilmiştir. Bahsedilen sınırlar içerisinde 50-250 çalışanı bulunan, Aile Şirketi kriterine uyan 50 kadar firma bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırma sahamızdaki firmaların küçük ve orta ölçekli firma kapsamında olmaları nedeniyle ölçek geri dönüşüm miktarının düşük olma olasılığı dikkate alınarak ana kütleimizde yer alan 50 firmaya da ulaşılmaya çalışılmıştır.

E. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE UYGULANACAK İSTATİSTİKİ ANALİZLER

Veri toplama aracı kısmında da bahsedildiği üzere Aile Şirketlerinin kurumsallaşma derecelerinin ölçümünde kullanılan ölçek kuruma ilişkin genel bilgiler ile işletme fonksiyonlarına, örgüt kültürüne ve örgüt-çevre ilişkisine ilişkin bilgilerin yer aldığı dört ana bölüme ayrılmıştır. Her bir bölümde yer alan önermeler istatistikî değerlendirme yapılmasını kolaylaştırmak amacıyla aynı fonksiyonları üstlenenlerin bir arada toplanmasını sağlayacak şekilde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma ölçeğin alt faktörleri olan planlama, yönetim, hedef, finans, personel, satış, üretim, kültür ve çevre ile ilgili önermelerin her biri ilgili oldukları birimler içerisinde yer almıştır. Ölçek yardımıyla elde edilen bilgiler SPSS istatistik paket programı vasıtasıyla değerlemeye tabi tutulmuştur. Bulgular bölümünde ayrıntılarıyla anlatılacak olan değerlemede. Yukarıda belirtilen ana sınıflamaya ilişkin frekans ve yüzdeler hesaplanarak kapsam dahilindeki firmaların genel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca kapsam dahilindeki firmalar arasında kurumsal kimliği kazananların, kurumsallaşmalarında etkin olan faktörlerin tespit edilmesine çalışılmıştır. Araştırma yapıma amacı, kapsamı ve yöntembilimin yer aldığı birinci kısım ile araştırmaya ilişkin genel çerçevenin

izilmesine alışılmıştır. Bahsedilen genel bilgilerin yer aldığı bu bölümü araştırma sonucunda elde edilen bulguların ve bu bulguların anlamlarının yer aldığı ikinci kısım izleyecektir.

İKİNCİ KISIM

ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER VE BULGULAR

Küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinin yönetsel açıdan kurumsallaşma düzeylerini belirlemek amacıyla yürütülen araştırma Türkiye açısından taşıdığı önem ve işletmelerin bulunduğu seviye belirlenmeye çalışılacaktır. Ayrıca burada literatür bilgilerinin yer aldığı ilk iki kısımda irdelenen bilgilerin araştırma kısmına temel oluşturacak biçimde düzenlenmesi sayesinde literatür bilgilerinin uygulamadaki kullanım şekillerinin görülmesi ve literatür ile uygulamaya yönelik bilgilerin bütünleştirilmesi üzerinde durulacaktır. Çalışmanın bu bölümünde bir önceki kısımda amacı ve önemi vurgulanarak yöntem bilimi aktarılan araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi ve değerlemesi yapılacaktır.

I. İŞLETMELERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN FREKANS VE YÜZDE ANALİZLERİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR

Değerlendirmenin ilk kısmında kurumlara yönelik genel bilgilere yer verilerek kurumların temel özelliklerini yansıtan sınıflamanın yapılabilmesine çalışılacaktır. Bu doğrultuda değerlemeye tabi olan 50 firmanın yönetim şeklini frekans ve yüzde analizi şeklinde aşağıdaki gibi görmek mümkündür.

Tablo 6

Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yöneticilerin Kimliğine Göre Dağılım

YÖNETİM ŞEKLİ

	Sayı	Yüzde
Aile Üyeleri	28	56,0
Profesyonel yönetim	22	44,0
Toplam	50	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim şekline bakıldığında %56'sının aile üyeleri tarafından %44'ünün profesyonel yöneticiler tarafından idare edildiği görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi işletmelerin yönetim şekli bakımından eşit bir dağılım olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 7

Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılım

FAALİYETE GEÇME TARİHİ

	Sayı	Yüzde
1 Kuşaktır. (1985-2007)	22	44,0
2 Kuşaktır. (1965-1985)	26	52,0
3 Kuşaktır.(1945-1965)	2	4,0
Toplam	50	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet sürelerine göre dağılımı Tablo-7'de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletmelerin %44'ünün 1 kuşaktır faaliyet gösterdiklerini, %52'sinin 2 kuşaktır faaliyet gösterdiklerini, %4'ünde 3.kuşaktır faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Görüleceği üzere 3.kuşattır faaliyette bulunan firma sayısı en az dilime karşılık gelmektedir (%4.0). Bu noktadan hareketle, aile ve iş ilişkilerini birbirinden ayırt edebilen ve değişimler doğrultusunda gerekli değişiklikleri bünyesinde yapabilen bir başka değişle kurumsallaşabilen firmaların, varlıklarını sürdürebileceklerini söylemek mümkündür. Elde edilen sonuçtan yola çıkıldığında ise bahsedilen özellikleri taşıyan firma sayısının az olduğunu bir başka ifade ile firmaların çoğunun varlığını koruyamadığı sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 8**Araştırmaya Katılan İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Dağılım****ÖLÇEK**

	Sayı	Yüzde
Küçük ölçekli işletme	24	48,0
Orta ölçekli işletme	18	36,0
Büyük ölçekli işletme	8	16,0
Toplam	50	100,0

Avrupa birliğinin küçük işletmelere yönelik ilişkin tanımlamasında 50 ve 50'nin altında çalışanı bulunan firmalar küçük ölçekli, 50-250 arasında çalışanı bulunan firmaların ise orta ölçekli olarak adlandırılmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin büyüklüğüne göre dağılımı Tablo-8'de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletmelerin %48'inin küçük ölçekli işletme, %36'sının orta ölçekli işletme, %8'ininde büyük ölçekli işletme olduğu görülmektedir.

Tablo 9**Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerine Göre Dağılım****KURUMSALLAŞMA**

	Sayı	Yüzde
Kurumsallaşma süreci var	16	32,0
Kurumsallaşma süreci yok	34	68,0
Toplam	50	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin büyüklüğüne göre dağılımı Tablo-9'de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletmelerin %16'sının kurumsallaşma süreci içerisinde olduğu, %34'ünün kurumsallaşma süreci içerisinde olmadığı görülmektedir.

II. ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELERİN GRUPLARA GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ (T TESTİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR)

İki değişken arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmeye yarayan t testini esası örneklemin ana kütleyle olan aidiyetini ölçmektedir. Yürütülen çalışmada iki gruba sahip tek unsur kurumsallaşma sürecidir. Bir başka ifade ile kurumsallaşma sürecine ilişkin iki sınıflama mevcuttur. Dolayısıyla t testi sadece kurumsallaşma sürecine uygulanmıştır. Aşağıda kurumsallaşma sürecine ilişkin bulgulara yer verilecektir.

A. KURUMSALLAŞMA SÜRECİNE İLİŞKİN BULGULAR

T testinin kurumsallaşma sürecine ilişkin değişkene uygulanmasındaki amaç firmaların kurumsallaşma süreçleri içinde oldukça kurumsallaşma düzeylerini doğru orantılı olarak arttığı düşüncesi test etmektir. Bir başka ifade ile burada kurumsallaşma süreci, kurumsallaşma ihtiyacını ve dolayısıyla kurumsallaşmaya verilen önemi de beraberinde getirmektedir anlayışı sorgulanacaktır.

Analize tabii tutulan ilk değişken plan değişkenidir.

Tablo 10

**Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Durumu Değişkeni ile
Planlama Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Planlama	Kurumsallaşma Süreci Var	16	1,9688	,31751	1,660	,103
	Kurumsallaşma Süreci Yok	34	1,8137	,30364		

Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsallaşma sürecinde olup olmama durumu ile planlama değişkeni arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış olup, 0,5 önem seviyesinde böyle bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Elde edilen veriler göz önünde bulundurulduğunda firmaların kurumsallaşma süreçleri ne olursa olsun planlamaya gereken önemi vermediklerini söylemek mümkündür. Türkiye’de genel olarak planlama faktörünün gözardı edildiği düşünülürse ulaşılan sunucun beklentiye uygun olduğu söylenilebilir.

Tablo 11

**Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Durumu Değişkeni
ile Hedef Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Hedef	Kurumsallaşma Süreci Var	16	3,2500	,25287	5,250	,000
	Kurumsallaşma Süreci Yok	34	2,5852	,47153		

Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsallaşma sürecinde olup olmama durumu ile hedef değişkeni arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış olup, 0,5 önem seviyesinde böyle bir ilişkiye rastlanmıştır.

Tablo-11'den de anlaşılacağı üzere, kurumsallaşma süreci içerisinde yer alan işletmelerini hedef belirleme ve bu hedef politikasının uygulama durumu (ortalama=3,2500) iken, kurumsallaşma süreci içerisinde olmayan işletmelerde (ortalama=2,5852) dir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma sürecindeki işletmelerde hedeflerin ve bu hedef politikasının uygulama durumu daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 12

**Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Durumu Değişkeni İle
Personel Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Personel	Kurumsallaşma Süreci Var	16	3,0500	,15275	8,414	,000
	Kurumsallaşma Süreci Yok	34	2,2632	,35745		

Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsallaşma sürecinde olup olmama durumu ile personel değişkeni arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış olup, 0,5 önem seviyesinde böyle bir ilişkiye rastlanmıştır.

Tablo-12'den de anlaşılacağı üzere, kurumsallaşma süreci içerisinde yer alan işletmelerini personel belirleme ve bu personel politikasının uygulama durumu (ortalama=3,0500) iken, kurumsallaşma süreci içerisinde olmayan işletmelerde (ortalama=2,2632)dir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma sürecindeki işletmelerde personel ve bu personel politikasının uygulama durumu daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 13

**Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Durumu Değişkeni İle
Satış Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Satış	Kurumsallaşma Süreci Var	16	3,0764	,38215	6,535	,000
	Kurumsallaşma Süreci Yok	34	2,3456	,36271		

Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsallaşma sürecinde olup olmama durumu ile satış değişkeni arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış olup, 0,5 önem seviyesinde böyle bir ilişkiye rastlanmıştır.

Tablo-13'den de anlaşılacağı üzere, kurumsallaşma süreci içerisinde yer alan işletmelerini satış belirleme ve bu satış politikasının uygulama durumu (ortalama=3,0764) iken, kurumsallaşma süreci içerisinde olmayan işletmelerde (ortalama=2,3456)dir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma sürecindeki işletmelerde satış ve bu satış politikasının uygulama durumu daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 14

**Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Durumu Değişkeni İle
Üretim Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Üretim	Kurumsallaşma Süreci Var	16	3,0268	,45839	4,064	,000
	Kurumsallaşma Süreci Yok	34	2,24307	,49502		

Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsallaşma sürecinde olup olmama durumu ile üretim değişkeni arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış olup, 0,5 önem seviyesinde böyle bir ilişkiye rastlanmıştır.

Tablo-14'den de anlaşılacağı üzere, kurumsallaşma süreci içerisinde yer alan işletmelerini üretim belirleme ve bu üretim uygulama durumu (ortalama=3,0268) iken, kurumsallaşma süreci içerisinde olmayan işletmelerde (ortalama=2,4307)dir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma sürecindeki işletmelerde üretim ve bu üretim politikasının uygulama durumu daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 15

Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Durumu Değişkeni İle Finans Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı

		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Finans	Kurumsallaşma Süreci Var	16	3,4375	,24890	8,826	,000
	Kurumsallaşma Süreci Yok	34	2,3316	,46939		

Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsallaşma sürecinde olup olmama durumu ile finans değişkeni arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış olup, 0,5 önem seviyesinde böyle bir ilişkiye rastlanmıştır.

Tablo-15'den de anlaşılacağı üzere, kurumsallaşma süreci içerisinde yer alan işletmelerini finans belirleme ve bu finans politikasının uygulama durumu (ortalama=3,4375) iken, kurumsallaşma süreci içerisinde olmayan işletmelerde (ortalama=2,3316)dir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma sürecindeki işletmelerde finans ve bu finans politikasının uygulama durumu daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 16

**Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Durumu Değişkeni İle
Yönetim Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Yönetim	Kurumsallaşma Süreci Var	16	2,8477	,62415	3,756	,000
	Kurumsallaşma Süreci Yok	34	2,3352	,34295		

Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsallaşma sürecinde olup olmama durumu ile yönetim değişkeni arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış olup, 0,5 önem seviyesinde böyle bir ilişkiye rastlanmıştır.

Tablo-16'den de anlaşılacağı üzere, kurumsallaşma süreci içerisinde yer alan işletmelerini yönetim belirleme ve bu yönetim politikasının uygulama durumu (ortalama=2,8477) iken, kurumsallaşma süreci içerisinde olmayan işletmelerde (ortalama=2,3352)dir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma sürecindeki işletmelerde yönetim ve bu yönetim felsefesinin uygulama durumu daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 17

**Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Durumu Değişkeni İle
Kültür Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Kültür	Kurumsallaşma Süreci Var	16	2,4635	,53918	3,069	,000
	Kurumsallaşma Süreci Yok	34	2,0809	,33740		

Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsallaşma sürecinde olup olmama durumu ile kültür değişkeni arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış olup, 0,5 önem seviyesinde böyle bir ilişkiye rastlanmıştır.

Tablo-17'den de anlaşılacağı üzere, kurumsallaşma süreci içerisinde yer alan işletmelerini kültür belirleme ve bu kültür politikasının uygulama durumu (ortalama=2,4635) iken, kurumsallaşma süreci içerisinde olmayan işletmelerde (ortalama=2,0809)dır. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma sürecindeki işletmelerde kültür ve bu kültür politikasının uygulama durumu daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 18

Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Durumu Değişkeni İle Çevre Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı

		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Çevre	Kurumsallaşma Süreci Var	16	3,0268	,45839	4,064	,000
	Kurumsallaşma Süreci Yok	34	2,24307	,49502		

Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsallaşma sürecinde olup olmama durumu ile çevre değişkeni arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış olup, 0,5 önem seviyesinde böyle bir ilişkiye rastlanmıştır.

Tablo-18'den de anlaşılacağı üzere, kurumsallaşma süreci içerisinde yer alan işletmelerini çevre ve bu çevre politikasının uygulama durumu (ortalama=2,7250) iken, kurumsallaşma süreci içerisinde olmayan işletmelerde (ortalama =2,3897)dir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma sürecindeki işletmelerde çevre ve bu çevre uygulama durumu daha yüksek olduğu görülmektedir.

B. T TESTİNE İLİŞKİN GENEL BULGULAR

Tablo 19

Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsallaşma Durumu Değişkeni İle Genel Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı

		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Genel	Kurumsallaşma Süreci Var	16	3,1284	,22010	7,594	,000
	Kurumsallaşma Süreci Yok	34	2,4955	,29646		

Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsallaşma sürecinde olup olmama durumu ile genel olarak bir ilişki olup olmadığına bakılmış olup, 0,5 önem seviyesinde böyle bir ilişkiye rastlanmıştır.

Tablo-19'den de anlaşılacağı üzere, kurumsallaşma süreci içerisinde yer alan işletmelerin genel olarak durumu (ortalama=3,1284) iken, kurumsallaşma süreci içerisinde olmayan işletmelerde (ortalama=2,4955) dir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma sürecindeki işletmelerde genel anlamda kurumsallaşma ilişkin boyutları yüksek olduğu görülmektedir.

T testinden elde edilen bulgulara bakıldığında kurumsallaşma sürecinin kurumların politika ve stratejileri üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Diğer bir deyiş ile işletme faktörlerine bakış, kurumsallaşma sürecinin etkisi ile değişebilmektedir. Bununla birlikte plan değişkenine bu analizde önem verilmediği görülmüştür.

SONUÇ

Günümüz yönetim anlayışı her geçen gün daha da yoğunlaşan ve küreselleşen rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve gelecekte de var olabilmek için işletmelerin kurumsallaşmalarını vazgeçilmez kılmaktadır. Başka bir anlatımla kurumsallaşma öğeleri olarak adlandırılan plan, hedef, yönetim, satış, finans, personel, üretim, kültür ve çevre boyutlarıdır. Bunlar çerçevesinde gerekli kurumsal düzenlemelere sahip olmayan ve/veya bu düzenlemeleri yalnızca belirli girişimci ya da yöneticilerin kişisel beceri, yetenek ve öngörülerine bırakan işletmelerin mevcut rekabet ortamında varlıklarını korumaları ve sürdürmeleri her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Kısacası işletmelerin kişiye bağlı olarak yönetilen iktisadi birimler olma yerine çeşitli boyutlar açısından gelişmiş yerleşmiş sistemlere sahip kurumlar şekline dönüşme gerekliliğinin, çağdaş işletme ve yönetim anlayışının en önemli çalışma alanlarından biri haline geldiği söylenebilir. Kuşkusuz kurumsallaşma gereksinimi rekabetçi bir ortamda yer alan tüm işletmeler için önem taşımaktadır. Bununla birlikte Aile Şirketleri açısından bu önemin çok daha fazla olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü Aile Şirketlerinin büyüklükleri ve gelişim evreleri ne olursa olsun kendilerini diğer işletmelerden farklı kılan özellikleriyle kurumsallaşmayı başarabilmede daha fazla zorlandıkları bir gerçektir. Literatür bölümünde de vurgulandığı üzere bir takım avantajlarına rağmen Aile şirketi olmanın getirmiş olduğu aile içi çıkar, inanç, değer ve ilişkilerin işe yansımaları, değişime kapalı kültür anlayışının mevcudiyeti, aileden olmayan çalışanlara daha az güven duyulması gibi işletme yönetiminde büyük etkisi olan dezavantajlar, kurumsallaşmayı zorlaştırmaktadır. Aslında Aile Şirketlerinin kurumsallaşmada daha fazla zorlanmaları ülke ya da bölge kültüründen bağımsız olarak dünyadaki tüm Aile Şirketlerinde yaşanan bir sorundur. Bunun en önemli nedenlerinden biri Aile Şirketlerinin ülke, Pazar ya da kültür farkını içermeyen, bir başka deyiş ile evrensel denebilecek ortak yönetsel dezavantajlara sahip olmalarıdır. Bu dezavantajlar arasında çocuk sayısının birden fazla olması nedeniyle varis

belirlemede güçlüklerle karşılaşılması, aile içi güç mücadelelerinin ortaya çıkması ve aile ve iş ilişkilerinin birbirine karışması ilk akla gelenler olarak sıralanabilir. Keza Türk Aile Şirketlerinin kendine özgü ve kurumsallaşmayı daha zorlaştıran kültürel özellikleri taşıması da ayrı bir sorundur. Büyüklere mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, şirkete yabancıları ortak olarak almama, ortak değer ve inanç sistemine sahip olanları uzmanlık ve bilgiyi gözardı etmesidir. Bunun pahasına istihdam etme (hemşerilik ya da evliliğe veya kan bağına dayalı istihdama ağırlık verme) gibi çoğu rasyonellikle çelişebilecek pek çok kültürel faktörün Türk Aile Şirketleri için bir yönetim felsefesi oluşturduğu bilinen bir gerçektir. Bir başka konu, Aile Şirketi olsun ya da olmasın genelde Türk kültürünün yönetsel anlamda en tipik zafiyeti olan “planlamaya ve organize olmaya önem vermeden icraya girişme” anlayışının ayrı bir kurumsallaşma engeli olması ile ilgilidir. Kısacası ülkemiz Aile Şirketlerinin diğer ülkelerin benzer türdeki işletmelerine göre kurumsallaşma açısından daha fazla zorluk çekeceklerini söylemek pek fazla yanlış olmayacaktır.

Diğer taraftan Türkiye’deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir kısmının Aile Şirketi karakterine sahip olduğu ve ülke ekonomisinde bu şirketlerin önemli ölçüde belirleyici nitelik taşıdığı gözönüne alındığında, kurumsallaşmayı yeterince geliştirememenin büyük ölçüde ekonomiye yük getireceği de açıktır. Başka bir ifade ile Aile Şirketlerinin mevcudiyetlerinin sona ermesinin sadece girişimci ve aile üyeleri için değil ülke ekonomisi açısından da olumsuz etkilere yol açacağı ve pek çok Aile Şirketinin faaliyetine son vermesinin temel nedenlerinden biri kurumsallaşmadaki başarısızlıkları olduğu söylenebilir. Gerek ülkemiz gerek diğer ülkeler için Aile Şirketlerinin üçüncü kuşağa intikal etmesinin ender görülen bir durum olduğu pek çok uzman ve kaynak tarafından vurgulanmaktadır. Bununla birlikte son yıllarda ülkemiz işletmelerinin söz konusu dezavantajı ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için rekabetçi ortama adapte olmaya yönelik yoğun çabalar harcadıkları da yadsınamaz bir gerçektir.

Ankara Bölgesinde inşaat alanında faaliyette bulunan 50 küçük ve orta ölçekli Aile Şirketinin cevaplarının değerlemeye alındığı araştırma, yukarıda vurgulanan çıkış noktasından hareketle Aile Şirketlerinin genel anlamda kurumsallaşma açısından ne düzeyde olduklarının saptanmasına yönelik tasarlanmıştır. Bu genel amacın yanında çalışmanın literatür kısmında açıklanan kurumsallaşma öğelerinin hangi düzeyde önemsendiğinin belirlenmesi ve şayet varsa hangi kurumsallaşma faktörlerinin yeterince önemsendiğinin tespit edilmesi ikinci amacımızı oluşturmuştur.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda elde edilen verilerin analizinde çeşitli istatistiki yöntemlerden yararlanılmıştır. Aile şirketlerinin demografik özellikleri ve kurumsallaşma öğeleri arasındaki ilişkinin tanımlanması açısından t testi kullanılmıştır.

Genel amaç çerçevesinde bakıldığında literatür kısmında belirtilen ve ölçekte yer alan 50 önermenin gruplar halinde sınıflandığı dokuz işletme faktörünün tamamı için, kurumsallaşmanın yeterince önemsenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Ölçekle kullanılan cevap skalasında 4 ve 5 puan alan herhangi bir kurumsallaşma faktörünün olmaması, yukarıda vurgulanan “Aile Şirketlerince kurumsallaşma faktörlerinin yeterince önemsenmediği” şeklindeki genellemeye ulaşılmasını mümkün kılmaktadır. Kurumsallaşmaya önem verme düzeyinin, kurumsallaşma düzeyinin göstergesi olabileceği şeklinde bir varsayımdan hareketle elde edilen veriler neticesinde Aile Şirketlerinin genel anlamda yukarıda da belirtildiği üzere kurumsallaşma düzeylerinin yüksek ya da çok yüksek olmadığı yorumuna ulaşılabilir. Ancak bu yorumun kurumsallaşmaya önem verme düzeylerinin, kurumsallaşma düzeyinin göstergesi olabileceği varsayımına dayandırıldığı gözden uzak tutulmamalıdır.

Araştırmanın ikinci amacını oluşturan kurumsallaşma faktörlerini kurumsallaşma sürecinde olan firmalar ile olmayan firmaların önemseme düzeylerinin belirlenmesinde ise t testi analizinden yararlanılmıştır. Analiz

sonuçları dokuz faktörün önemsenme düzeyleri arasında farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Başka bir ifade ile söz konusu dokuz faktörden bazılarının diğerlerine göre daha önemsiz görüldüğü ve bu faktörler açısından kurumsallaşmanın yetersiz ya da düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kuşkusuz burada kurumsallaşma düzeyleri arasında fark olduğu şeklindeki sonucun yukarıdaki genel sonuç göz önünde tutularak değerlendirilmesi uygun olacaktır. Daha açık bir deyiş ile önemsenme düzeyleri arasındaki farklılık 1, 2 ve 3 puanları arasındadır (Hiçbir faktörün 4 ya da 5 puan almadığı yukarıdaki genel sonuçta vurgulanmıştı.) Dolayısıyla dokuz faktör arasındaki önemsenme düzeyi 1-hiç önemli değil, 2-çok önemli değil, 3-önemli boyutları arasında gerçekleşmiştir.

Yukarıda da vurgulandığı üzere belirtilen analizlerde kurumsallaşma öğelerinin önemsenme düzeylerinin farklılıklar içerdiği görülmüştür. Durumun daha net görülebilmesi açısından analiz sonucunun özet olarak incelenmesi yerinde olacaktır.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci ile kurumsallaşmaya verdikleri önem düzeyleri arasında ilişki t testi analizi edilmiştir. Bu analize göre plan ile ilişkisiz, geri kalan sekiz faktör ile ilişkili bulunmaktadır.

T testi analizi ile önemsenme düzeyleri arasında farklılaşma görülmeyen ve önemsenme düzeyi düşük olan kurumsallaşma faktörü: plan ve personeldir. Önemsenme düzeyleri arasında farklılaşma görülen ve önemseme düzeyleri yüksek olan kurumsallaşma faktörleri, satış, yönetim, hedef, kültür, çevre, finans, üretimdir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere analizlerin sonuçlarına göre en az önemsenen faktörler plan ve personel olarak net bir biçimde görülmektedir. Dolayısıyla kurumsallaşma faktörlerinden plan ve personelin ülkemiz Aile Şirketlerince yeterince önemsenmediği ve bu faktörler açısından kurumsallaşma düzeylerinin yetersiz olduğu yorumuna

varılabilir. Diğer taraftan çok yeterli düzeyde olmasa da tüm analizlerde önemli ya da nispeten daha önemli görülen faktörler yönetim, finans, satış, kültür ve çevredir. Başka bir ifade ile araştırma verilerinin elde edildiği Aile Şirketleri için sıralanan kurumsallaşma faktörleri çok önemli ya da hayati derecede önemli bulunmasa da, diğer faktörlere oranla önemsedikleri ve dolayısıyla bahis konusu faktörler açısından daha fazla kurumsallaşıldığı söylenebilir.

Tüm bulguların değerlendirilmesine geçildiğinde plan faktörünün yeterince önemsenmemelerinin sürpriz olmadığı ve araştırma tasarlanırken bu faktörlerin kurumsallaşma düzeylerinin düşük olmasının beklendiği söylenebilir. Genelde planlamaya önem vermeyen ve günü yaşayan toplumsal kültürde yer alan küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinin stratejik plan, gelecek senaryoları, varis planı, miras planı, stratejik durumsallık planı gibi proaktiviteyi içeren anlayışa sahip olmalarının güçlüğü açıktır. Kısacası araştırmaya cevap veren Aile Şirketlerinin hemen hepsince önemsiz görülen ve dolayısıyla da kurumsallaşma gereksiniminin en yüksek derecede hissedildiği işletme faktörünün plan olduğu söylenebilir. Geleceği planlamada, değişimleri öngörmede, doğabilecek problemleri önceden öngörerek gerekli tedbirleri almada yetersiz kalınması halinde işletme varlığının korunmasının ve sürdürülmesinin çok zor olacağı açıktır.

Kurumsallaşma faktörlerinden yönetim, finans, satış, kültür ve çevre ile ilgili genel bulgular ise bu faktörlerin çok yüksek düzeyde önemsenmemekle birlikte önemsiz olarak da görülmedikleri yönündedir. Bu sonuç söz konusu faktörlerle ilgili bir takım çabaların sürdürüldüğü, bununla birlikte yeterince sistematik bir çerçeveye oturtulmadığı ya da eksik uygulandığı şeklinde yorumlanabilir. Dolayısıyla sözü edilen altı faktörün plan boyutu kadar aciliyet arz etmese de, Aile Şirketlerince daha çok önemsenmesi ve bu faktörlerle ilgili kurumsal düzenlemelere daha fazla ağırlık verilmesi gerektiği söylenebilir.

Elde edilen tüm bulgular doğrultusunda kapsam dahilindeki küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinin kurumsallaşma ögelerinden bir kısmına sahip olmakla beraber bu ögeler üzerinde yeterince durmadıkları anlaşılmaktadır. Genellikle belirtilen firmalarda aile ve iş ilişkilerinin beraber yürütülmeye çalışılması kurumsallaşma ögelerinin gerektirdiği şekilde icrasını engellemektedir. Kişilerden bağımsız bir yapının kurulmasını gerekli kılan kurumsallaşma, aile inanç ve değerlerinin etkisi altında kaldığında tam anlamıyla gerçekleşemeyecektir. Dolayısıyla çalışma alanımız içerisinde bulunan firmaların iş değerlerini çok daha fazla ön plana çıkarmaları gerektiği sonucuna ulaşılabilir.

Bahsedilen sonuçlar çerçevesinde kurumsallaşma düzeylerini daha üst seviyeye çıkartmak isteyen Aile Şirketlerinin aşağıdaki hususlara dikkat etmeleri gerektiği söylenebilir:

- Kısa vadeli planlar yanında uzun vadeli planlar da önemsenmelidir. Ayrıca diğer şirketlerden farklı olarak Aile Şirketleri miras, varis ve aile planları ile stratejik durumsallık planına da sahip olmalıdırlar.
- İş ve aile değerlerinin birbirinden ayrılması amacıyla personel seçme ve yerleştirme, terfi, eğitim, kariyer planlama, ücretleme ve performans değerlendirme sistemleri kurulmalı ve bu sistemler aile değerlerinden ziyade iş değerleri üzerine odaklanmalıdır.
- Kurumda üretim hattının, fiyatlandırmanın, sıfır hatanın, toplam kalitenin, hatalı üretim miktarının ve iade edilen ürün sayısının belirlenmesine ve gerekli düzenlemelerin yapılmasına olanak sağlayacak bir üretim politikası oluşturulmalıdır.
- Nakit giriş-çıkışları arasında denge kurularak paranın maliyeti, fon temini ve alternatif kullanım alanlarının tespiti üzerinde durulduğu bir finansman politikasına sahip olunmalıdır.

- Aile içerisindeki çatışmalar faaliyetleri engellemeyecek biçimde süratle çözüme kavuşturulmalı ve çözümlemede aile otoritesinden ziyade iş gerekleri ve işletme çıkarları göz önünde bulundurulmalıdır.
- İletişim sistemi aileden olan ve olmayan çalışanlar için sürekli olmalı ve açık tutulmalıdır. Açık bilgi akışının kolaylıkla gerçekleştirilmesini sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.
- Karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkilemeli ve kararlar mümkün olduğunca oybirliği ile alınmaya çalışılmalıdır.
- Kontrol sürecine profesyoneller kadar aile üyeleri de katılmalı ve kontrol süreci harcamaları, işin yapılma şeklini ve bitirme zamanını tespit edecek şekilde düzenlenmelidir.
- Çalışanların verimlilik üzerindeki etkileri dikkate alınarak işletmeye bağlılıklarının artırılması ve işten tatmin duymalarının sağlanması amacıyla ihtiyaç duyulan motivatörler tespit edilmeli ve bu motivatörler uygulamaya geçirilmelidir.
- Sistemlerin kurulması, işlerlik kazandırılması ve organizasyonun kişilere bağımlı olmadan kendi kendini revize edebilmesi için kurum, ihtiyaç duyduğu alanlarda bilgi ve deneyime sahip danışmanlardan yararlanmalıdır.
- Şirketlerde düzenli toplantılar yapılmalıdır. Bu toplantılarda aileyle ilgili konular ile ailevi çatışmalar üzerinde durulmamalı, işe ait konular üzerinde durulmalıdır. Ayrıca ticari işletmenin aileye ait olup olmasının gerekliliği, ailenin şirket sahipliğini elinde tutup tutmamasına ilişkin arzusu, girişimcinin vefatı durumunda şirketin

ne olacağı, mali durumun nasıl etkileneceği, firmayı kimin yöneteceği, hissedar ve üst düzey yöneticilerin bahsedilen konularda fikir birliğine varıp varmadıklarının belirlenmesi gibi konular üzerinde de çalışmalıdır.

- Düzenli şekilde yapılan aile konseyi toplantılarında aile konseyi üyelerine “iş gereklerini karşılayan kişilerin şirkette çalışabilecekleri diğer kişilerin ise farklı kurumlarda çalışmayı düşünmelerinin gerektiği” hususu net bir şekilde belirtilmelidir. Ayrıca aksi bir durumun şirket verimliliğinin ve etkinliğinin dolayısıyla karlılığının azalmasına ve prestijinin düşmesine neden olacağı ifade edilmelidir.
- Kurum içi faaliyetler aileden olanlar ile olmayanları karşı karşıya getirecek şekilde değil her iki taraf için de işbirliğini gerektirecek şekilde düzenlenmelidir. Ayrıca kurumda çalışan aile üyeleri ile kurumda çalışmayan aile üyeleri arasındaki ilişkinin firma faaliyetlerini etkilemeyecek şekilde düzenlenmesine dikkat edilmelidir. Yine şirkette çalışacak çocuklar ile çalışmayacak çocukların ayrımı önceden yapılmalı ve şirkette çalışacak çocukların çalışma zamanı ve çalışma koşulları önceden belirlenmelidir.
- Aile üyelerinin çocukları, şirketin mevcut ve özellikle de gelecekte ihtiyaç duyacağı yönetsel fonksiyonlar dikkate alınarak eğitime yönlendirilmelidir.

Bahsedilen önerileri dikkate alarak kurumlarında uygulayan veya mevcut sistemlerini geliştiren Aile Şirketlerinin, Türkiye’de sayıca çok olmalarından yola çıkılarak mikro bazda ailede makro bazda ise, ülke ekonomisinde yaratacakları katma değerün üstel biçimde artacağı söylenebilir.

EKLER

Ek-1: Aile şirketleri ve kurumsallaşma eğilimlerini belirlemeye yönelik olarak kullanılan ölçek

BİRİNCİ KISIM : KURUMA İLİŞKİN BİLGİLER

1- Kuruma İlişkin Genel Bilgiler

Kurumun Adı – Ticaret Ünvanı

Kurumun Faaliyete Geçme Tarihi

Yönetimin üst kademesinde görev yapan yöneticilerin çoğunluğu aile üyesi mi?

2- Anketi Dolduran Kişiye İlişkin Bilgiler

Anketi Dolduran Kişinin Adı – Soyadı

Anketi Dolduran Kişinin Ünvanı

Evet

Hayır

3- Kurumun Kurumsallaşma Sürecine İlişkin Bilgiler

- Yönetimin üst kademesinde görev yapan yöneticilerin çoğunluğu aile üyesi mi?

()

()

-Kurumsallaşma; Bir şirketin kişilerinden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere, sahip olması kendisine özgü selamlama biçimleri, iş yapma usul ve yöntemlerini ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir.sizce kurumunuz bu süreç içinde midir.?

()

()

İKİNCİ KISIM: KURUM FONKSİYONLARINA İLİŞKİN BİLGİLER					
	Hiç Önemli Değil	Çok Önemli Değil	Önemli	Çok Önemli	Hayati Derecede Önemli
1- Kurum, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir aile planına (ailenin, işletmeden faydalanma şekline ilişkin plandır) sahiptir.	()	()	()	()	()
2- Aile hedefleri, yönetim tarafından bilinir.	()	()	()	()	()
3- Kurum, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir stratejik plana (uzun dönemde kurumun sektörde bulunmak istediği noktaya ulaşmasında üzerinde durması gerekenleri içeren plandır) sahiptir.	()	()	()	()	()
4- Kurum, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir varis planına (yeni patronun tespitine yönelik plandır) sahiptir.	()	()	()	()	()

5- Kurum, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir miras planına (halihazırdaki işletme sahiplerinin vefatından sonra mülkiyeti devralacak kişinin belirlenmesine ve finansal risklerin azaltılmasına ilişkin plandır) sahiptir.	()	()	()	()	()
6- Kurumda, işletme sahiplerinin ölümlerine ya da boşanmalarına yönelik önlemler mevcuttur.	()	()	()	()	()
7- Kurumda, işletmenin bir sonraki nesle aktarılmasına ilişkin bir plan mevcuttur.	()	()	()	()	()
8- Kurumda, aile bireylerine ait hisse senetlerinin alım/satımına yönelik bir sözleşme mevcuttur.	()	()	()	()	()
9- Kurumun, yazılı bir misyon ifadesi (kurumun kurulma amacı) mevcuttur.	()	()	()	()	()
10- Kurumun yazılı vizyon (kurumun olmayı istediği nokta) ifadesi mevcuttur.	()	()	()	()	()
11- Kurumda, yönetim tarafından belirlenen bir işletme imajı mevcuttur.	()	()	()	()	()
12- Yönetim kendi faaliyetlerini saptanan hedeflere göre belirler.	()	()	()	()	()
13- Kurum hedeflerine ulaşılması için, çalışanlar kuruma yapacakları katkı konusunda eğitilirler.	()	()	()	()	()
14- Yönetim, takım çalışmasına ağırlık veren ve işbirliğini temel alan bir tarzda işletmeyi yönetir.	()	()	()	()	()
15- Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılması durumunda, çalışanlara yaptıkları katkı oranında maddi ve/veya manevi karşılıklar verilir.	()	()	()	()	()
16- Kurumda, açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması mevcuttur.	()	()	()	()	()
17- Kurumda, açık ve net bir şekilde hazırlanmış iş tanımları mevcuttur.	()	()	()	()	()
18- Kurumun organizasyon yapısı, değişime uyum yeteneğini destekleyecek şekilde düzenlenir.	()	()	()	()	()
19- Kurumda, her bir iş ve işlem için standartlar belirlidir.	()	()	()	()	()
20- Kurumda, yazılı çalışma prosedürleri mevcuttur.	()	()	()	()	()
21- Kurumda, yetki en alt düzeye kadar devredilir.	()	()	()	()	()
22- Kurumda, çalışanlara sorumluluklarına denk yetki devredilir.	()	()	()	()	()
23- Kurumda, aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları sabote edilmez.	()	()	()	()	()

24- Gereksiz yere tekrarlanan işler, bir dönüşüm yapılarak (eğitim, yeniden görev tanımlama, iş akışını gözden geçirme vb.) mümkün olan en kısa sürede elemine edilir.	()	()	()	()	()
25- Çalışanlara işlerini yapmaları için gerek duydukları araç-gereçler sağlanır.	()	()	()	()	()
26- Çalışanlar, görevlerini icra etmede gerekli unsurları bilirler.	()	()	()	()	()
27- Çalışanların sürekli monoton işleri yapmalarından dolayı düşen verimliliklerini arttırmak için, monoton işler farklı kişilere devredilir.	()	()	()	()	()
28- Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.	()	()	()	()	()
29- Kurumda, çalışan aile üyeleri, atandıkları görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilme yeterliliğine sahiptirler.	()	()	()	()	()
30- Kurumda, nitelikli aile üyelerinin mevcut olmaması durumunda, nitelikle aile üyesi olmayan yöneticiler istihdam edilir.	()	()	()	()	()
31- Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş performans değerlendirme politikası mevcuttur.	()	()	()	()	()
32- Performans değerlendirme sonuçları, ücret, ödüllendirme ve terfi sistemlerinde kullanılan kriterlerden biridir.	()	()	()	()	()
33- Kurumda, fazla mesailer personelin ihtiyari davranışına bırakılmak yerine yönetim tarafından planlanır ve kontrol edilir.	()	()	()	()	()
34- Kurumda verimliliğin amacı, işgören maliyetlerini azaltmak değil, işgücü maliyetleri/satış gelirleri yüzdesini azaltmaktır.	()	()	()	()	()
35- Kurumda, performans standartları aileden olan ve olmayan personel için eşit şekilde uygulanır.	()	()	()	()	()
36- Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş ücret politikası mevcuttur.	()	()	()	()	()
37- Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir eğitim politikası mevcuttur.	()	()	()	()	()
38- Kurumda, birimlerden gelen talepler doğrultusunda eğitim planı hazırlanır.	()	()	()	()	()
39- Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş terfi politikası mevcuttur.	()	()	()	()	()
40- Terfilerde aileden olan ve olmayan personel ayrımı yapılmaksızın, işe uygun eleman terfi ettirilir.	()	()	()	()	()

41- Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir kariyer planlama politikası mevcuttur.	()	()	()	()	()
42- Kurumda kariyer yolları açık ve nettir.	()	()	()	()	()
43- Kurumda, personele ait problemler hasır altı edilmez.	()	()	()	()	()
44- Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir pazarlama politikası mevcuttur.	()	()	()	()	()
45- Pazarlama planında hedef pazarlar belirlidir.	()	()	()	()	()
46- Kurumda, pazarlama planına yönelik detaylı bir bütçe mevcuttur.	()	()	()	()	()
47- Kurum çalışanları, satışların en önemli fonksiyon olduğunu bilirler.	()	()	()	()	()
48- Kurumun hedefi, kaliteli ürün ve hizmettir.	()	()	()	()	()
49- Satış hedefleri en azından yıllık olarak oluşturulur ve bu yıllık hedef her ay alt hedeflere bölünür.	()	()	()	()	()
50- Satış hedefleri gerçekçidir.	()	()	()	()	()
51- Kurumda işletmenin satış bölgeleri; ürünler, endüstriler ve pazarlar hakkında bilgi elde etmesine ve kontrolün sağlanmasına olanak verecek şekilde düzenlenir.	()	()	()	()	()
52- Kurumda, mevcut ürünler için mevcut pazarların geliştirilmesine veya yeni pazarların belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılır.	()	()	()	()	()
53- Tanıtımda dikkat, işletmenin ürettiği mal/hizmete odaklanır.	()	()	()	()	()
54- Kurumun ürettiği mal/hizmetin fiyatı, piyasa koşullarına göre belirlenir.	()	()	()	()	()
55- Kurumda, satış fiyatı üretim giderleri, işçilik giderleri, satış giderleri ve makul bir kârı içerecek şekilde belirlenir.	()	()	()	()	()
56- Müşteri istek ve ihtiyaçları, üretilecek ve sayılacak mal ve/veya hizmetin niteliklerini, fiyatını, kalitesini vb. etkiler.	()	()	()	()	()
57- Kurumda, rakiplerin ürünleri, dağıtım kanalları, satış stratejileri, tanıtı şekilleri vb. konular sürekli olarak incelenir.	()	()	()	()	()
58- Kurumda, müşteri şikayetleri dikkate alınarak en kısa zamanda çözümlene yoluna gidilir.	()	()	()	()	()
59- Müşterilere gerçekçi teslim süreleri verilir.	()	()	()	()	()
60- Yönetim, uzun dönemli kârlılığa odaklanır.	()	()	()	()	()

61- Kâr marjları her bir ürün için yeterlidir.	()	()	()	()	()
62- Maliyetlerin azaltılmasına ilişkin çabalar sürekli dir.	()	()	()	()	()
63- İşletmenin her alanı maliyetlerin düşürülmesi açısından sorgulanır.	()	()	()	()	()
64- Her bir yönetici, sorumluluk alanındaki finansal trendlerin değişiminden sorumludur ve sapmaları ciddi biçimde sorgular.	()	()	()	()	()
65- Kurumdaki stok miktarı, satış ve üretim tahminlerine göre belirlenir.	()	()	()	()	()
66- Kurumda, maliyetler açısından verimli olan her durumda taşeronlardan yararlanır.	()	()	()	()	()
67- Kurumdaki üretim sistemi hatalı üretimi en kısa zamanda ortaya çıkaracak şekilde düzenlenir,	()	()	()	()	()
68- Kurumda, üretimin her aşamasında sürekli kalite kontrolü yapılır.	()	()	()	()	()
69- Kurumda ürünler, basit ve ekonomik şekilde üretilmek üzere, mühendislik çalışmalarına tabi tutulur.	()	()	()	()	()
70- Kurumda yapılan üretim programlama ile ürünü uygun şekilde fiyatlandırılması, fazla mesai harcamalarının kontrolü, işçilik maliyetlerinin azaltılması ve zamanın etkin kullanımı sağlanır.	()	()	()	()	()
71- Aile içindeki çatışmalar, kurumdaki faaliyetleri engellemeyecek biçimde, süratle çözüme kavuşturulur.	()	()	()	()	()
72- Kurumda, aileden olanlar ile olmayanların bilgilerini kolaylıkla paylaşabilmelerini sağlayacak bir iletişim sistemi mevcuttur.	()	()	()	()	()
73- Kurumda, tüm kadronun katıldığı toplantılar düzenli olarak gerçekleştirilir.	()	()	()	()	()
74- Toplantılar, gündeme uygun olarak geçer.	()	()	()	()	()
75- Toplantı sonucunda, toplantı hedefine ulaşılır.	()	()	()	()	()
76- Kurumda, yöneticiler problem yaşanmasına bakmaksızın düzenli aralıklarla toplanırlar.	()	()	()	()	()
77- Kurumdaki karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler.	()	()	()	()	()
78- Kurumda disiplin, aile üyesi olanlar ve olmayanlar için eşit şekilde uygulanır.	()	()	()	()	()

ÜÇÜNCÜ KISIM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN BİLGİLER					
	Hiç Önemli Değil	Çok Önemli Değil	Önemli	Çok Önemli	Hayati Derecede Önemli
1- Yönetim, aile değerleri ve inançlarından etkilenir.	()	()	()	()	()
2-Yöneticiler, kendilerini çalışanlardan soyutlayan fildişi kulede oturmak yerine, onlarla temaslarını sürdürmelerine olanak verecek şekilde sık sık aralarında dolaşırlar.	()	()	()	()	()
3- Kurumda, problemlerin çözümlenmesinde ya da işletmenin iyileştirilmesine ilişkin tüm fikirlerin önemli olduğu sık sık vurgulanır.	()	()	()	()	()
4- Kurumda, çalışanların önerileri dikkate alınır.	()	()	()	()	()
5- Kurumda, çalışanların önerileri ve düşünceleri hızla işleme konulur.	()	()	()	()	()
6- Kurum, makul ölçüde hata yapar; hata yapmamak durgun bir organizasyonun yani, yeniliğe ve ilerlemeye isteksiz bir organizasyonun göstergesidir.	()	()	()	()	()
7- İnsanlar, kurumun en değerli kaynağı olarak görülürler.	()	()	()	()	()
8- Kurumda, uzun zamandır kullanılmayan bilgisayar programları, dosyalar ve poliçeler vb. zaman kaybını önlemek amacıyla elemine edilir.	()	()	()	()	()
9- Kurumda, çalışma sahaları ergonomik olarak (çalışanlardan en az hareketle en fazla verim alınacak şekilde) tasarlanırlar.	()	()	()	()	()
10- Kurumda, yazılı ödüllendirme - cezalandırma sistemi mevcuttur.	()	()	()	()	()
11- Çalışanların tamamı tarafından bilinen kuruma özgü törenler, selamlama biçimleri vb. mevcuttur.	()	()	()	()	()
12- Kurum, çalışanların bir araya gelip ortak bir kültür yaratacakları (piknikler, yemekler, maçlar vb.) ortamı destekler.	()	()	()	()	()

DÖRDÜNCÜ KISIM: ÖRGÜT- ÇEVRE ETKİLEŞİMİNE İLİŞKİN BİLGİLER					
	Hiç Önemli Değil	Çok Önemli Değil	Önemli	Çok Önemli	Hayati Derecede Önemli
1- Yönetim, değişmeyen tek durumun değişimin kendisi olduğunun bilincindedir. Bu nedenle, her açıdan (teknoloji, felsefe, anlayış vb.) değişime açıktır ve değişimi destekler.	()	()	()	()	()
2- Kurum, çevre koşullarında değişimler meydana gelmeden önce, olası gelişmeleri tahmin etmeye ve bu gelişmelere önceden hazırlıklı olmaya önem verir.	()	()	()	()	()
3- Kurumda, işletmenin değişimi ve gelişimi bir ekip ya da bir birim tarafından gerçekleştirilir.	()	()	()	()	()
4- Kurum, çevre koşullarındaki değişimleri zaman geçirmeden tespit eder.	()	()	()	()	()
5- Kurum çevre koşullarındaki değişimlere kolaylıkla adapte olur.	()	()	()	()	()
6- Kurum, çevre koşullarındaki değişim ve gelişmelerden etkilenmez.	()	()	()	()	()
7- Kurum, çevre koşullarını etkileme gücüne sahiptir.	()	()	()	()	()
8- Kurum için önemli olan, dış çevre koşullarının yarattığı fırsat ve tehditler değil, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespitidir.	()	()	()	()	()
9- Kurum için, işletme içindeki koşullar kadar işletme dışındaki koşullar da önemlidir.	()	()	()	()	()
10- Kurum, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişimlere önem verdiği kadar, müşteri ihtiyaçlarını yönlendirmeye de önem verir.	()	()	()	()	()
11- Kurum için faaliyette bulunduğu sektördeki gelişmeler önemlidir.	()	()	()	()	()
12- Kurum için faaliyette bulunulan ülkenin ekonomik koşulları önemlidir.	()	()	()	()	()
13- Kurum için faaliyette bulunulan ülkenin sosyo-politik koşulları önemlidir.	()	()	()	()	()
14- Kurum için faaliyette bulunulan ülkenin kültürel değerleri önemlidir.	()	()	()	()	()
15- Kurum, dünyadaki ekonomik, politik ve sosyo-kültürel gelişmeleri takip eder.	()	()	()	()	()
16- Kurum, rakiplerinin değişim ve gelişmeler karşısındaki davranışlarını takip eder.	()	()	()	()	()

17- Kurum, çevre koşullarındaki değişime adapte olmak için ürettiği malı geliştirme ve çeşitleme yoluna gider.	()	()	()	()	()
18- Kurum, çevre koşullarındaki değişime adapte olmak için pazarı geliştirme veya pazarı çeşitleme yoluna gider.	()	()	()	()	()
19- Kurumda, yenilikçi stratejiler (yeni mal/hizmet üretimi, yeni dağıtım kanallarının kullanımı, mevcut üretim sistemlerinin geliştirilmesi veya yenilenmesi vb.) ağırlıklı olarak uygulanır.	()	()	()	()	()
20- Kurumda, sektör liderini takip etmeye (riski minimize etmek için yeniliklerin sektör lideri tarafından yapılmasının beklenmesi) önem verilir.	()	()	()	()	()

Ek - 2 : Firma Listesi

- 1- Koçoğlu İnşaat San. ve Tic. A.ř. Abidin Daver Sk. No:37 Çankaya / Ankara
- 2- Ünal İnşaat ve Tic.Ltd.şti. Ceyhun Atıf Kansu Cad. 61. Sk. No:5 Balgat / Ankara
- 3- Age İnşaat ve Tic. A.ř. Tahran Cad. No:19 Kavaklıdere / Ankara
- 4- Kolin İnşaat. İmalat ve Tic. A.ř. Horasan Sk. No:24 G.O.P. / Ankara
- 5- Özdemir İnş. San. Tic. Ltd. şti. Kavaklıdere / ANKARA
- 6- Mehmet Güneş İnşaat San. ve Tic. Ltd. şti. Cinnah Cad. No:55/6-7 Çankaya / Ankara
- 7- Gena İnşaat Tur. San. ve Tic. Ltd. şti. Hoşdere Cad. No:216/6 Çankaya / Ankara
- 8- Ets Eser Tic. ve San. A.ř. Turan Güneş Bulv.15.Cad. 288.Sk. No:18 Çankaya / Ankara
- 9- Metiş İnşaat ve Tic. A.ř. Abidin Daver Sk.No:33 Çankaya / Ankara
- 10- Seran İnşaat Ltd. şti. 4.Cadde 83. Sokak No: 10 Yıldız - Çankaya / ANKARA
- 11- Prekons İnşaat San. A.ř. Bayındır Sk.No.46/2 Ankara 6650
- 12- Sisa İnşaat San. Ve Tic.Ltd.şti. Özgü Sk No 48 Ankara 6160
- 13- Teta İnş. San.Ve Tic.Ltd.şti. Çetin Emeç Bulv.6.Cd.78 Sk.No.17/16 Ankara 6520
- 14- Uygurer İnş. San. Tic. Ltd.şti. Mahatma Gandhi Cd.No.33/9 Ankara 6700
- 15- Ünal Kardeşler İnş Tur Taah Tic Ltd şti Çetin Emeç Bul 19/20 Ankara
- 16- Yavuzlar İnşaat Tic Ltd şti Kavaklıdere/Ankara
- 17- Yılmazlar İnşaat San Tic Ltd şti Çankaya/Ankara
- 18- Yüceer İnşaat Taah Tur Ve Tic Ltd şti Çankaya/Ankara
- 19- Zafer İnşaat Aş Gaziosmanpaşa/Ankara
- 20- Akcan İnşaat San Tic Ltd şti Kızılay/Ankara
- 21- Alkar İnşaat Taahhüt Tic Ltd şti Kızılay/Ankara
- 22- Alp Demir İnşaat Turizm Taahhüt San Tic Ltd şti Öveçler/Ankara

- 23- Alper İnşaat İş Ortaklığı Güvenlik Cd. Alaçam Sk.No.36/22 Ankara
- 24- Argeta İnşaat Dekorasyon San Tic Ltd Şti Gaziosmanpaşa /Ankara
- 25- Arif Ertürküner İnş Taah Tic Sıhhiye Ankara
- 26- Bayındır İnşaat Turizm San Tic Aş Kavaklıdere Ankara
- 27- Buğra İnşaat Aş Atatürk Bul. No:167/22 Ankara
- 28- Çankırı İnşaat Tic Ltd Şti Yukarıyabancı/Ankara
- 29- Cengiz İnşaat San Tic Aş Çankaya/Ankara
- 30- Delta İnş San Tic Aş Çankaya/Ankara
- 31- Denge İnşaat San Tic Aş Aşağı Ayrancı/Ankara
- 32- Erçelik Turizm İnşaat San Tic Ltd Şti Kızılay/Ankara
- 33- Erg İnşaat Koll Şti Çankaya/Ankara
- 34- Gülten İnş Ltd Şti Kavaklıdere/Ankara
- 35- Hürbil İnşaat Tic Ltd Şti Kavaklıdere/Ankara
- 36- Maba İnşaat Ve Tic Ltd Şti Öveçler/Ankara
- 37- Metay İnş San Ve Tic Aş Susuzköy/Ankara
- 38- Mimag İnşaat Ve Ticaret Aş İzci Sk.No 18 Ankara 6700
- 39- Mogi İnşaat Doğrama Mobilya San Tic Ltd Şti Siteler/Ankara
- 40- Özkur İnşaat Ltd Şti Sıhhiye/Ankara
- 41- Palet İnş Ve Tic Ltd Şti Çankaya / Ankara
- 42- Sarıgül İnşaat Taahhüt Ltd Şti Kavaklıdere/Ankara
- 43- Seçgen İnşaat Taahhüt San Tic Ltd Şti Kavaklıdere/Ankara
- 44- Tekin İnşaat Taah Tic Aş Kızılay/Ankara
- 45- Taler İnşaat San Tic Ltd Şti Bakanlıklar/Ankara
- 46- Umut Tur Tasarım San Ve Tic Ltd Şti Küçükesat/Ankara
- 47- Rudmaz İnşaat Turizm Ve Tic Aş Çankaya/Ankara
- 48- Net İnşaat San Tic Ltd Şti Kızılay/Ankara
- 49- İlke İnşaat Ve Tic Aş Gaziosmanpaşa/Ankara
- 50- Kalay İnşaat Taahhüt Tic Ltd Şti İskitler/Ankara

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Ak, Mehmet. **Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj.** İstanbul: Işıl Ofset San. Ltd. Şti., 1998.

Alayoğlu, Nihat. **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma,** Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul, 2003.

Allred, Roger C. and Russell S. Allred. **The Family Business: Power Tools For Survival Success Ad Succession.** New York: Berkley Books, 1997.

Ansay, Tuğrul. **Çağdaş Anonim Şirketlerinin Sorunları ve Türk Anonim Şirketleri,** Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, 1971.

Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri,** 2. b., İstanbul: İşletme İktisadı Enstitü Yayınları, 1979.

Berman, Ed. **How to Set up a Small Business,** Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1984.

Bork, David. **Family business, Risky Business: How To Make It Work.** Aspen:Bork Institute Press, 1995.

Cemalcılar ve Diğerleri. **İşletmecilik Bilgisi.** 4.b., Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları, 1994.

Cemalcılar, İlhan ve Diğerleri, **İşletmecilik Bilgisi,** 4. b., Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları, 1994.

Çelebioğlu, Fuat. **Davranış Açısından Örgütsel Değişim,** İstanbul: Küre Ajans, 1990.

- Daft, Richard L. **Management**, 3th ed., Fort Worth: The Dryden Press, 1994, 775.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik yönetim ve İşletme Politikası**. 2.b., İstanbul: Timaç Basım, Ticaret ve Sanayi A.Ş., 1992.
- Drucker, Peter F. **Management: Tasks, Responsibilities, Practice**, 2nd ed, London: 1974.
- Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Örnek Kitapevi, 1987.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.
- Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993.
- Eresun, Cengiz ve diğerleri, **Fransa, Belçika, Hollanda'daki Türk Girişimciler**, İstanbul: Mega Ajans Reklam ve Matbaacılık, 1997.
- Finnigen, John. **Doğru İşe Doğru Eleman**, çev. Mehmet Kılıç, 2. b., İstanbul: Rota Yayın, Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., 1997, 14.
- Gibson, James L. and Ivancevich, John H. and Donnelly. Jr. James H., **Organizations Behavior, Structure, Process**, 6th ed., Texas: Business Publications, Inc., 1988.
- Hirsch, M. Paul. "Organizational Effectiveness And Institutional Environment." **Administrative Science Quarterly**, Vol.20, September 1979.
- Hodgetts, M. Richard and Donald, Kuratko. **Effective Small Business Management**. 5th ed, Philadelphia: The Dryden Press, 1995.

- Holm, Peter. "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fishers.", **Administrative Science Quarterly**, Vol.40, Num. 3, (September 1995).
- Karalar, Hakan. **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Koordinasyon Sistemleri ve Araçları: Türkiye'de Uygulanabilirlik Araştırması**, Ankara: Ankara Genç İşadamları Derneği Yayınları.
- Karlöf, Bengt. **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri**, çev. Ziya Kütevin, Eshar Kütevin, 1. b., İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1993.
- Karpuzoğlu, Ebru. **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.
- Kimberly, John R. and Miles, Robert M. **The Organizational Life Cycle: Issue in the Creation, Transformation and Decline of Organizations**, 2nd ed., San Fransisco: Jasssey-Bass Publishers, 1981.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış**, 5.b., İstanbul: Beta Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş., 1995.
- Köprülü, Bülent, Koneti, Selim. **Aile Hukuku**, göz. Geç. 2. b., İstanbul: Filiz Kitabevi, 1989, 307 ve Bilge Öztan, **Aile Hukuku**, Ankara: A.Ü Hukuk Fakültesi Yayınları, 1983.
- Kuriloff, Arthur H., Hemphill Jr. John M. **Starting and Managing the Small Business**, 2nd ed., New York: Mc Graw Hill Inc., 1988.
- Longenecker, G. Justin and Carlos W. Moore. **Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis**. 8th ed., Cincinnati: South Western Publishing Co., 1991.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. 6th ed., New York: Mc Graw Hill Inc., 1992.

M. Priffner, John, Sherwood, Frank P. **Administrative Organization**, New Jersey.

Milli Prodüktivite Merkezi, **Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerinin Sorunları, Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri**, Ankara MPM Yayınları, 1987.

Odabaşı, Yavuz. **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri**, İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Ozankaya, Özer. **Davranış Bilimine Giriş**, Cilt 3, Eskişehir T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Ozankaya, Özer. **Temel Toplum Bilim Terimleri Sözlüğü**, Genişletilmiş 3. b., Ankara, Savaş Yayınları.

Önal, Güngör. **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, İstanbul: Anadolu Matbaa ve Ticaret, 1995.

Özalp, İnan. **İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu**, Eskişehir: Baytaş Yayıncılık A.Ş..

Resnick, Paul. **The Small Business Bible; The Make-Or-Break Factors Or Survival & Success**. New York: John Wiley & Sons, 1988.

Ryans, Cynthia C. **Managing the Small Business: Insights and Readings**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1989.

Sağlam, Mehmet. **Örgütsel Değişme**, Ankara Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1979.

Sargut, A. Selami. **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, 1. b., Ankara, V Yayınları, 1994.

Schermerhorn Jr., John R. **Management for Productivity**, 3rd ed., New York: John Wiley & Sons, 1989, 10. ve Michael E Gerber, **Girişimcilik**

Tutkusu: Küçük İşletmeler Niçin Batar? Nasıl Büyür? Çev. Tayfur Keskin, 1.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996.

Steinhoff, Don and John F. Burgess, **Small Business Management Fundamentals**. 6th ed., New York: Mc Graw Hill Inc., 1993.

Stuart, Rock. **Family Business**. 1st ed., Cambridge: Director Books, 1991.

Taylar, Frederick Winslow. **Bilimsel Yönetim İlkeleri**, çev. H. Bahadır Akın, Konya: Çizgi Matbaası, 1997.

Tekaslan, Erdal ve Diğerleri. **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul: Dönence Basım ve Yayım Hizm., 2000.

Tekeli, İlhan ve Erdoğan, Soral, **Halk Sektörü Sorunu**. İstanbul: Gelişim Yayınları.

Tosun, Kemal. **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Yön Ajans, 1990.

Türkiye İş Bankası, **Personel Verimliliği**, Ankara: Tisa Matbaası.

Us, Talat, Ahmet. **Geleceğin Lideri**, İstanbul Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları, 2003.

Ülgen, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**. İstanbul: Gençlik basımevi, 1990.

DERGİLER

A Bio Tech Business Prospers by Using Its Family Orientation to Keep Everyone on the Leadi.”, 1998
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=NECFB&ID=68>.
 (14.01.2000).

Akdoğan, A. Asuman. “Aile Şirketlerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”, Kayseri Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 1, 2000.

Alim Aydın, “**İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu**”, İstanbul Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Öneri Dergisi.

Aydın, Nurhan. “Aile Şirketleri”, **Yeni İş Dünyası**, Temmuz 1986.

Blumberg, Nancy and Masters, Simon. “The Non-Family Members of a Family Business.”, 1998.
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=other&ID=952>,
 (14.01.2000).

Boeker, Warren. “The Development and Institutionalization of Subunit Power and Organizations.”, **Administrative Science Quarterly**, (September 1989), 388. ve Paul M. Hirsch, “Organizational Effectiveness and Industitutional Environment.”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.20, September 1979.

Boeker, Warren. “The Development And Institutionalization of Subunit Power Of Organiations.” **Administartive Science Quarterly**, September 1988.

Brown, Bonnie M. “Risks and Rewards of Non-Family CEO’s.”, 1998.
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=FDU&ID=840>,
 (14.01.2000).

Buckman, Elcha Shain. "Motivating and Retainig Non-Family Employees in Family Owned Businesses." 1998.

<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=Umas&ID=66/>,
(14.01.2000).

Dikmen, Çiğdem. "Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Arzına Etkisi", **İşletme Fakültesi Dergisi**, Nisan-Kasım 1990.

Drozdow, Nancy and P. Carroll, Vincent. "Tools for Strategy Development in Family Firms", **Sloan Management Review**, Vol 39, No 1, Fall, 1997.

Erven, Bernard L. "Management Succession Issues in Family Business (Part I)", 1998

<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=Cornell&ID=35/>,
(14.01.2000).

"Estate Plaining: Hindsight and Foresight.", **A Family Ink Spring/Summer 1997**, 1998,

<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=EDU&ID=2442/>,
(14.01.2000).

Finard, William. "How Does a Family Business Make the Transition from Enterpreneurship to Proffessional Management?.", 1998.

<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=NECFB&ID=/81/>.
(14 Şubat 2000).

Flemons, Douglas G. and Cole, Patricia M. "Playing With Contextual Complexity: Relational Consultation with Family Businesses (Part I)", 1998.

<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=NOVA&ID=3082/>
(14.01.2000).

Flemons, Douglas G. "Playing With Contextual Complexity: Relational Consultation with Family Businesses (Part II)", 1998.

<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=NOVA&ID=3082>
(14.01.2000).

Flemons, Douglas G. and Cole, Patricia M. "Connecting and Separating Family and Business (Part I).", 1998,
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=NOVA&ID=402>.
(14.01.2000).

Flemons, Douglas G. and Cole, Patricia M. "Playing with Contextual Complexity: Relational Consultation With Family Business (Part II).", 1998.
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=NOVA&ID=3082>
(14.01.2000).

Harris, Adrienne S. "10 Best Moves for Growing a Family Business", **Black Enterprise**, (June, 1994).

Holm, Peter. "The Dynamics Of Institutionalization: Transformation Process In Norwegian Fisheries." **Administrative Science Quarterly**, Vol.40, Num.3, September 1995.

Karen, Vinton. "**Keeping The Family business Healthy: Four Keys To Success.**" 1998,
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=montana&ID=928>,
(14 Ocak 2000).

Karofsky, Paul I. "When A Family Company Buys Info Strategic Planning", 1998, <http://www.fambiz.com/feature.crm>, (11.02.2000).

Klaes, Jim. "The Realities of Family Business Conflicts", 1998,
<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=Utexas&ID=10/>,
(14.01.2000).

Klitgaard, Robert. "Institutional Adjustment And Adjusting To Institutions." **Work Bank Discussion Paper**, Washington, 1995.

- Klitgaard, Robert. "Institutional Adjustment and Adjusting to Institutions.", **Work Bank Discussion Paper**, Washington, 1995.
- March, James G. "Continuity and Change in Theories of Organizational Action.", **Administrative Science Quarterly**, (June 1996).
- Meyer, John W. and Rowan, Brian. "Institutionalized Organizations Formal Structure as Myth and Ceremony.", **American Journal of Sociology**, Vol.83, Num.2.
- Newsletter, Legacies. "Creating a Strategic Contingency Plan.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=Bayıror=1/1>, (14.01.2000).
- Potobsky, Geraldo Von. "Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law", **International Labour Review**, Vol.131, No.6, (1992), 622. ve İlhan Tekeli, Erdoğan Soral, **Halk Sektörü Sorunu**, İstanbul: Gelişim Yayınları.
- Powell, Walter W. and Maggio, Paul J. Di "The New Institutionalism in Organizational Analysis.", **Academy of Management Review**, July 1992.
- Quarterly, Joseph F. "One Answer to a Family Business Owner's Wish to Treat His Children Equally.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=NECFB&ID=834>, (14.01.2000).
- Selznick, Philip. "Institutionalism "Old" and "New".", **Administrative Science Quarterly**, June 1996.
- Selznick, Philip. "Institutionalism; "Old" and "New".", **Administrative Science Quarterly**, (June 1996).
- Steven F Dichter, Chris Gagnon and Ashok Alexander, "Organizasyonel Değişimleri Yönetmek", **Bizden Haberler Özel Eki**, Temmuz 1993.

Süder, Aslı. "Organizasyonda İçsel Farklılaşma.", **İşletme Fakültesi Dergisi**. Kasım 1989.

Succession in the Family Cooperation, Management Succession In Small And Growing Enterprises.(1979)

Uğur, Agah. "Federal Şirket" **Kariyer Dünyası**, 24 Aralık 1998.

Vinton, Karen. "Keeping the Family Business Healty: Four Keys to Success.", 1998,

<http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=montana&ID=928>, (14.01.2000).

GAZETELER

Acıman, Eli ve Bilen Alper. "Türkiye Şirketleşmeyi Yeni Öğreniyor", **Dünya**, 07.Ocak.1999.

Baldöktü, Nuh Mehmet. "Çıraklıktan Patronluğa Uzanan Bir Ömür: Planlamanın Önemi", **Dünya**, 07.Ocak.2000.

Bozkurt, Ünal. "Aile Şirketleri Daha mı Başarılı?", **Milliyet**, 18 Şubat 1997.

Sabancı, Sakıp. "Baba Ölünce Şirket Ölmesin", **Milliyet**, 11.03.2000.

Özbilen, Murat. "Aile Şirketlerinin Ömrü 25 Yıl.", **Dünya**, 07.Ocak.1999, 3.

TEZLER

Aytek, Hikmet “Girişimci Özelliklerine Kazançlarına, Sorunlarına Bakış Ve Bir Örnek Olay.” Yüksek lisans tezi İ. Ü. İşletme Fakültesi, 1991.

Ballı, Nesrin. “**İşletme Yönetiminde Profesyonelleşme**”, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1995.

Elçi, Elif. **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Örgüt Geliştirme Aracı**, G.Ü. İşletme Fakültesi 2004.

Ertaş, Aysel. “**Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma.**”, (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü., İşletme Fakültesi, 1996).

Kara, A. Ferhan. “**Küçük İşletmelerin Sorunları, Geleceği ve Başarıyı Etkileyen Faktörler**” (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1989).

Karlson, Charlie and Johannisson, Benght and Storey, David. **Small Business Dynamics International, National and Regional Perspectives**, 1st ed., London, 1993, 120. ve Hikmet Aytek, “Girişimcilerin Özelliklerine, Kazançlarına, Sorunlarına Bakış ve Bir Örnek Olay”, (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991).

Koralp Gürol, Yonca. “**Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Türkiye’de Kurumsal Bir Nitelik Kazanmış Olan ISO 9000 Uygulamasının Örgütlerarasında Benimsenerek Yaygınlaşmasını Kurum Teorisi ile İzah Eden Bir Araştırma.**” Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme Politikası Personel ve Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, 1998).

Pekerkan, Erkan. “**Uluslararası Bir Ortamda Örgütsel Kültür**”, (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1993).

Yener, Mehmet Akif. **“Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Adapazarı Aile Şirketlerinde Bir Uygulama”**, (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü İşletme Fakültesi, 1991).

Yılmaz, Erdoğan. **“Türkiye’de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri”**, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1993.