

# AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

Kemal KAMACI

# AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

Kemal KAMACI

# AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

**Yazar:** Kemal Kamacı

**Genel Yayın Yönetmeni:** Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

**Genel Yayın Koordinatörü:** Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

**Sayfa Tasarımı:** Kübra Konca Nam

**Kapak Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

**Yayıncı Sertifika No:** 14824

**E-ISBN:** 978-605-7786-65-4

1. Baskı, Aralık 2019

## **Baskı Cilt**

Dizgi Ofset Matbaacılık

Matbaacılar Sit. 10451. Sk. No: 4

Karatay/KONYA

0 (332) 342 07 42

## **Kütüphane Kimlik Kartı**

### **AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA**

Kemal Kamacı (Yazar)

137 s., 165x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

E-ISBN: 978-605-7786-65-4

1. Aile İşletmelerinin Yapısı ve Özellikleri, 2. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Kurumsallaşma, 3. Aile Anayasası, 4. Aile İşletmelerinde Yönetim, Pazarlama, Üretim ve Finans Fonksiyonları, 5. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Üzerine Araştırma Bulguları, Sonuçları ve Önerileri

Bu kitap, yazarın yüksek lisans tezinin genişletilerek yeniden düzenlenmesiyle oluşturulmuştur.

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mechanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

**EĞİTİM**  
yayınevi

## **Eğitim Yayınevi**

Rampalı İş Merkezi Kat: 1 No: 121

Tel: (0332) 351 92 85 • Meram/KONYA

E-mail: bilgi@egitimyayinevi.com

 **kitapmatik**  
internetteki kitapçınız  
kitapmatik.com.tr

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b>	1
<b>1. BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİNİN YAPISI VE ÖZELLİKLERİ</b>	3
<b>2. BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSALLAŞMA</b>	32
<b>3. BÖLÜM: AİLE ANAYASASI</b>	42
<b>4. BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM, PAZARLAMA, ÜRETİM VE FİNANS FONKSİYONLARI</b>	67
<b>5. BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA ÜZERİNE ARAŞTIRMA BULGULARI, SONUÇLARI VE ÖNERİLERİ</b>	89
<b>KAYNAKÇA</b>	123



# AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

**Kemal KAMACI**

*Aile işletmeye hizmet ettiği sürece her ikisi de kazanır.  
İşletme aileye hizmet etmeye başlarsa her ikisi de kaybeder.*

***Peter Drucker***



## ÖNSÖZ

---

Aile, toplumlari oluşturan en küçük sosyal birim olmasına rağmen toplum refahı ve huzurunun tesisinde ana faktörlerin başında gelir. Aileleri bir araya getiren temel ise duygusal bağılılıktır. İşletmeler de ticari getiri sağlama amacıyla mal ve/veya hizmet üreten kuruluşlardır. İşletmeler, sınırlı kaynakları bir araya getirerek verimli çalışmak zorunda oldukları için temelinde rasyonellik yatmaktadır. Bu açıdan bakıldığında aile işletmeleri, dünyadaki ve ülkemizdeki işletmelerin büyük çoğunluğunu teşkil ettiğinden, bu işletmelerin sosyo-ekonomik açıdan ne derece öneme sahip olduğu anlaşılabilir. Ancak ticari işlevselliği ve gelişme süreçleri diğer işletmelerle aynı doğrultuda olmasına rağmen hem toplumsal hem de ticari bir boyuta sahip olan aile işletmeleri bu yönüyle diğer işletmelerden ayrılmakta, daha karmaşık ve hassas bir yapı haline gelmektedir.

Aile üyeleri arasında yaşanan anlaşmazlıklar, kurumsal hale gelememe, gelecek nesle devir planlarının yapılmaması, katı işletmecilik anlayışları, kuşak çatışmaları, nepotizm (adam kayırma) vb. özellikler aile işletmelerinde sıkça yaşanmaktadır. Yaşanan sorunlar çoğu zaman aile işletmelerinin büyümesine ve sürdürülebilir olmalarına engel teşkil etmekte ya da tamamen yok olmalarına neden olabilmektedir. İşletmeler bazında tüm bu sorunların en aza indirilmesi ve nesiller boyu sürdürülebilir olmak için kurumsallaşma çok önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç sonunda aile işletmelerinde sadece örgütsel olarak kurumsallaşma değil aile ilişkilerinin de kurumsallaşması hedeflenmektedir.

Araştırmanın yapıldığı, bünyesinde hem imalat hem de iletişim sanayisini sentezleyen, matbaa sektörü ekonomik verilere göre ekonomide faaliyet gösteren en büyük sektörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu haliyle bir yandan bilginin dolaşımını hızlandırarak



küreselleşmeyi destekleyip ülkeler ve toplumlar arasındaki yakınlaşmayı artırırken bir yandan da diğer sanayi kuruluşlarının faaliyetlerinin ikamesinde büyük paya sahip olan bir sektör haline gelmiştir. Buna rağmen -her ne kadar aile işletmeleri, üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan biri olmuşsa da Türkiye’de büyük çoğunluğu aile işletmesi olan matbaa sektörü özelinde böyle bir çalışmanın yapılmamış olması, bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Çalışmada yer alan literatür bilgileri ve Konya ili matbaa sektöründe yapılan araştırmayla kurumsallaşma ve işletmecilik sorunlarının tespiti ve çözüm yollarının ortaya konulması, Türkiye’de sadece matbaa sektörüne değil aynı zamanda benzer örgüt yapısına sahip diğer sektörlerle de ışık tutacaktır.

Kemal KAMACI  
Konya, 2019

## 1.BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNİN YAPISI VE ÖZELLİKLERİ

*Bir araya gelmek başlangıçtır.*

*Bir arada durabilmek ilerlemektir. Birlikte çalışmak başarıdır.*

**Henry Ford**

## AİLE İŞLETMELERİ VE ÖZELLİKLERİ

Aile; toplumun en küçük yapı taşı ve sosyal birimidir. İşletmeler de insanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal veya hizmet üreten bunun karşılığında kar elde etme amacı güden müesseselerdir. Aile duygu, birlik, beraberlik, destek gibi soyut yaşamsal unsurları yoğun olarak bünyesinde barındırırken, işletme de bunların yerine akıl, sebep-sonuç ilişkisi ve rekabet gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. İşte bu zıt unsurlara sahip iki yapı ise aile işletmesinde bir araya gelmektedir.

Aile işletmeleri kendilerini diğer işletmelerden ayıran çok farklı özelliklere sahiptir. Aile işletmesi olmayan işletmelerde; duygusal bağlılıktan söz edilmez ve sahip olunan güç, varlık ve finansman da işletmeye ait iken; aile işletmelerinde bu olgulara aile ilişkileri, aileden gelen alışkanlıklar, ailenin kültürü gibi duygusal faktörler de eklenmektedir. Ailelerin ve işletmelerin hedefleri bu sebeple farklıdır ve Tablo.1 bize bu farkları göstermektedir.

**Tablo 1. Aile ve İşletme Hedefleri**

Aileler	İşletmeler
Aile, üyelerine eşit fırsat tanımak ister	Ön planda eşitlik yerine adalet ve başarı vardır
Birlik duygusu hâkimdir. Her üyenin işletmede yer alması istenir.	Personel konusunda seçicidir. Nitelikli iş gücüne önem verir.
Güvenlik ve refahı ön planda tutar.	Rekabet için risk almak zorundadır.

Aile işletmesi kavramına; ailenin mülkiyeti, personelin kan bağı ve yönetimdeki hâkimiyet konularında ayrı ayrı tanımlamalar yapılmıştır. Kan bağı açısından aileyi; aynı kandan gelen ast ve üstlerden oluşan insan birliği olarak tanımlanabilir. Aile işletmesi ise; kan bağı ile birbirlerine bağlı kişilerin oluşturdukları ekonomik örgüt olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir

ifadeyle aile işletmesi; akrabalık bağına sahip olan kişilerin mal/hizmet üretmek maksadıyla kurdukları ve kâr amacı güttükleri örgütler olarak tanımlanabilmektedir. Genel bir tanımlamayla aile işletmeleri; ailenin geçimini temin etmek ve aile mirasını muhafaza etmek maksadıyla, yönetimde aileden üyelerin yer aldığı ve aileden en az iki kişinin işletmenin sermayesine ortak ya da finansal yapısını kontrol etme gücünün olduğu, mal ve/veya hizmet üretmek gayesiyle kurulan kâr amaçlı kuruluşlardır denilebilir. Yönetiminde aile üyeleri olmasa bile aile kültürünü nesiller boyu bünyesinde taşıyan ve iş hayatıyla uyumlaştıran işletmeler de aile işletmesi olarak anılmayı sürdürebilirler.

Aile reisinin ya da aile fertlerinden herhangi birinin ailenin geçimini sağlması ve/veya geleceğini güvence altına alması amacıyla kurulan aile işletmelerinin istihdam oluşturmanın yanı sıra toplumsal ve siyasi açıdan da denge unsuru oluşturmakta, ekonomiye yönelik olumlu etkileri bölgelerarası kalkınmayı desteklemektedir. Bu bakımdan aile işletmeleri sosyo-ekonomik açıdan tüm ülkeler için önem arz etmektedir. Zira aile işletmeleri, ülkemizde ve dünyada en yaygın işletme türüdür. Aile işletmeleri ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar ve yayımlanmış makaleler, dünya genelinde aile kontrolündeki işletmelerin sayısının dünyadaki işletmelerin %65'i ile %80'i arasında olduğunu ortaya koymuştur. Bunların büyük bir bölümünü ise mikro işletmeler oluşturmaktadır. Ancak dünyadaki en büyük ve başarılı işletmelerin %40'ını da yine aile işletmelerinin oluşturduğu bilinmektedir. Fortune 500 içerisindeki işletmelerin %40'ından fazlasını aile işletmelerinin oluşturmuş olması da bize bunu göstermektedir. Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %95'ini ise aile işletmeleri oluşturmakla birlikte bunların yaklaşık %99'u henüz birinci kuşaktır. Türkiye'deki aile işletmeleri ayrıca toplam GSMH'nin en az %75'ini, istihdamın ise yaklaşık %80'ini karşılamaktadır.

**Tablo 2. Dünya'daki En Eski Aile İşletmeleri**

İşletme Adı	Faaliyet Alanı	Ülke	Kuruluş	Nesil Sayısı
Kongo Gum	İnşaat	Japonya	578	49
Hoshi	Han	Japonya	718	46
Chaten de Goulaine	Müze	Fransa	1000	
Barane Ricasoli	Zeytinyağı	İtalya	1141	
Barovier & Toso	Cam	İtalya	1295	20
Hotel Pilgrim Haus	Han	Almanya	1304	
Richard de Bas	Kağıt	Almanya	1326	
Tornni Frenze	Kuyumculuk	İtalya	1369	
Camuffo	Gemi İnşa	İtalya	1438	18
Grazia Deruta	Seramik	İtalya	1500	

Kaynak: Büyükhelvacıgil, 2010

Aile işletmelerinin bazı unsurları da şöyle sıralanabilir:

- Aileden en az iki neslin işletme yönetiminde bulunmuş olması,
- Yönetici çocuklarının işletmede görev alması,
- Yönetimden kimin sorumlu olacağını aile konseyinin aile bağlarına dayalı olarak tayin etmesi,
- Aile üyesinin işletmedeki görevinin aile içindeki durumunu da etkilemesi.

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran kendine özgü karakteristik özellikler de vardır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Aile işletmeleri çoğunlukla küçük ölçekli olup, basit örgüt yapısına sahiptir.
- İşletme politikası ekseriyetle aile çıkarları ile uyumludur.

- 
- Aile işletmelerinde stratejik ve nihai kararlar genellikle kurucu girişimci veya ailenin kontrolündeki yönetici tarafından alınmaktadır. Bu tür kararlarda aile kültürü de etkindir.
  - Çoğunlukla tek ürün ya da tek pazara odaklanma eğilimine rastlanır.
  - Tedarikçiler, müşteriler ve finansman kuruluşları ile güçlü ve genellikle eskiye dayanan kişisel ve ailevi ilişkiler kurulur ve sürdürülür.
  - Aile bağları yönetim kademesini belirlemede etkindir. Genellikle ailevi bir hiyerarşik eğilim vardır.
  - Yönetici konumundaki işletme kurucuları, gelecekte miras olarak kalacak işletmeyi öncelikle çocuklarının sahiplenmesini isterler. Bundan dolayı da aile işletmelerinde ekseriyetle yöneticinin çocukları yönetimde görev alırlar.
  - Diğer işletmelere kıyasla daha az değişime açıktır ve daha düşük oranda risk odaklıdır.
  - İşletmenin itibarı, ailenin itibarıdır. Yabancı sermaye veya dışarıdan ortak kabul etme gibi dış kaynak kullanımı, ailenin işletme üzerindeki kontrolünü kaybettirebileceği endişesiyle pek tercih edilmez.
  - Profesyonel yönetici kullanma isteksizliği ağır basmaktadır.
  - Aile üyelerinin işletmedeki konumları aile içerisindeki durumlarını da etkiler.
  - İşletme kültürünü büyük oranda aile değer ve inançları belirler.
  - İşletme finansal bir zorluğa düştüğünde mali olarak aile üyeleri tarafından desteklenir.
  - Aile işletmelerinde güven konusu uzmanlıktan daha baskın olduğu için çalışanların seçimi ve yerleştirilmesinde genellikle aile üyeleri önceliklidir.

- Aile işletmelerinin tepe yöneticisi ile işletme kurucusu/sahibi genellikle aynı kişidir.

Aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasında farklar Tablo-3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3. Aile İşletmeleri ile Diğer İşletmeler Arasındaki Farklar**

Aile İşletmeleri	Diğer İşletmeler
Aile işletmelerinde aile fertleri görev alır.	Diğer işletmelerde genelde profesyonel yöneticiler görev alır.
Aile üyelerinin işletme yönetimindeki pozisyonları, kendi kişisel çıkarları doğrultusunda ömürleri boyunca sürebilir.	Yöneticilerin işletmeye olan bağlılıkları yaptıkları kontratla sınırlıdır.
Aile üyelerinin kariyerleri kendi işletmelerinde gelişir.	Profesyonel yöneticilerin tüm kariyerleri boyunca bir işletmede kalmaları nadiren görülür.
Aile üyelerinin işletmeye ayıracağı zamanın sınırı yoktur.	Profesyonel yöneticilerin işletmeye ayıracakları zamanları sınırsız değildir.
Yönetici olarak görev yapan bir aile üyesinin görevine son verilmesi pek olası değildir.	Bir profesyonel yöneticinin hata yaptığında görevine son verilme olasılığı yüksektir.
Kişisel kazanımlar örgütün büyümesi, aile servetinin genişletilmesi gibi alanlara etki eder.	Kişisel kazanım; terfi, ücret artışı ve yükselme gibi kazanımları ifade eder.
Örgütün performansı daha çok yönetim kademesine fayda sağlar.	Örgütün performansı tek bir yöneticiye mal edilmez.
Örgüt içindeki kontrol sistemleri resmi olmayan bir yapıya sahiptir.	Örgüt içindeki kontrol sistemleri resmi bir yapıya sahiptir.
Aile içinde yaşanan çatışmalar döngüsel bir seyir izlemekte olup işletmede alınan kararları etkiler.	İşletme içinde yaşanan çatışmaların etkisi zamanla azalıp izole edilebilir.

Kaynak: Demir ve Sezgin, 2014

Genel olarak tipik bir ile işletmesi eşitliğe ve duygulara büyük önem vermekte buna karşın aile işletmesi dışındaki işletmeler ise daha çok adalet ve mantığı ön planda tutmaktadır.

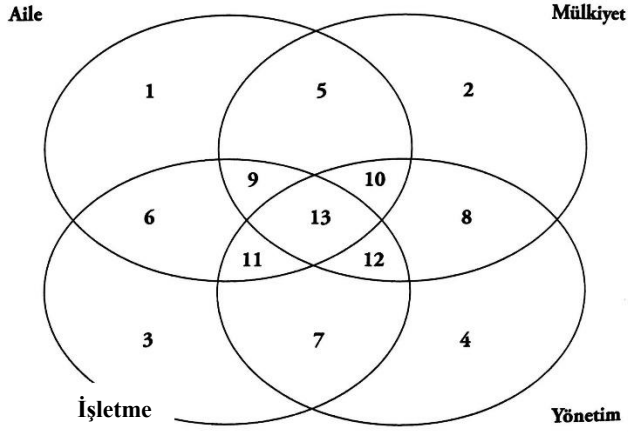
Aile işletmelerinin aile sistemi temelinde oluşturdukları kültürel nitelikleri de şu şekilde ortaya çıkmıştır:

- Ataerkil bir yapı,
- Hiyerarşik olmakla birlikte, kişisel, yakın ve yüz yüze ilişkiler,
- Üretilen ürünlerle, aile ismi ile ve müşterilerle gurur duyma,
- İş yapma biçimlerine güvenmeden kaynaklı yeni yöntemlere şüphe ile bakma ve dolayısıyla da değişim güçlüğü,
- Biçimsel olmayan, ev atmosferi ortamında ahlaki ve sosyal baskının yoğun olduğu bağlar,
- Yönetim faaliyetlerinin sınırının ve işletmede nasıl davranılacağına aile tarafından belirlenmesi,
- Kurucu girişimcinin bir çok hususta daha bilgili olduğunun kabul edilmesi ve güç odaklı yüksek otoritenin varlığı,
- Personelden aile ve işletmeye tam bir bağlılık beklentisi,
- Aile üyesi olmayan personele güvensiz tavır sergileme.

Aile işletmelerinde çalışma ortamını etkileyen ve işletme yönetiminde dikkate alınması gereken; aile, mülkiyet, işletme ve yönetim ekseninde şekillenen çeşitli üyeler vardır. Bu üyeler konumlarına göre Şekil 1.'de numaralarla gösterilmiştir.



### Şekil 1. Aile, Mülkiyet, İşletme, Yönetim Ekseninde Üyeler



Kaynak: Büyükhelvacıgil, 2010

1. Aile üyesi olup işletmede yer almayan ve işletmede hissesi olmayan üyeler,
2. İşletmeye ortak olup hissesi olan ancak aile üyesi olmadığı için karar mekanizmalarında yer almayan üyeler,
3. İşletmede çalışıyor olup da ortak ve aile üyesi olmayan, yönetimde yetkisi bulunmayan üyeler,
4. Yönetimde söz sahibi olup da iş akışında yer almayan ancak aile üyesi ve hissedar olan üyeler,
5. Yönetimsel kararlarda yer almayan ancak aile üyesi ve hissedar olan üyeler,
6. Aile üyesi olan ve işletmede çalışan üyeler,
7. Aile üyesi olmayan ve mülkiyete ortak olmayan profesyoneller,
8. Mülkiyet sahibi olup üst karar konumunda yer alan fakat aile üyesi olmayan üyeler,

9. Mülkiyet sahibi, aile üyesi ve işletmede işlevsel görevlerde bulunan üyeler,
10. Aile üyesi olup mülkiyete de ortak olan üst yönetim karar mekanizmalarında yer alan ancak işletme akışı içinde yer almayan üyeler,
11. Aile üyesi olan işletme akışında yer alan ancak mülkiyete ortak olmayan üyeler,
12. Mülkiyet sahibi olan, işletme akışında ve aktif yönetim mekanizmalarında yer alan ancak aile üyesi olmayan üyeler,
13. Birinci dereceden işin sahiplerinden olan aile üyesi, aktif iş yürütme ve karar mekanizmalarında yer alan üyeler,
14. Girişimci, lider yöneticiler.

İşletme yönetiminde dikkate alınması gereken bu unsurlar elbette işletmelerin büyüklük ve ailelerin genişliklerine göre şekillenecek olup tüm aile işletmelerinde aynı şekilde görülmeyecektir.

Aile işletmelerinde yönetimin etkinliğini büyük ölçüde belirleyen ve sıkça yaşanan bazı ilişkiler de vardır. Bu ilişkilerden en önemlisi girişimci ile aile üyesi arasındaki ilişkilere dir. Bunlardan en önemlisi ise baba-evlat ilişkisidir. Bir çok aile işletmesinde işletmeyi kuran babanın amacı işletmesini evlatlarına bırakmaktır. Ancak bir çocuğun aile işletmesini benimseyerek devralması kritik ve zahmetli bir süreçtir. İş hayatında başarılı olmak ve sorunları en aza indirmek için evlat her noktada babasının yardımına ihtiyaç duyar. Girişimci babanın aile üyelerine bir mentör ruhuyla rehberlik edebilmesi hususu burada önem arz etmektedir.

Kurucu girişimcinin ilişkide bulunması gereken ikinci bir grup ise akrabalar dır. Aile işletmelerinin özellikle büyüme safhalarında; gelin, damat, amca, dayı, hala ve bunların çocukları gibi tüm aile bireyleri bir beklenti içerisine girerler. İş başvurularında, diğer başvuru sahiplerine göre öncelikli olmayı beklerler. Burada ise işletme amaçları ile aile

arasında bir çatışmanın hasil olması ve dargınlıkların yaşanması muhtemeldir.

### TÜRKİYE'DE AİLE İŞLETMELERİ

Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye'de de aile işletmeleri giderek gündemi fazlaca işgal etmekte, büyük bir çoğunluğu henüz birinci nesildeyken son bulan aile işletmelerinin ömrünün uzatılması için yoğun ar-ge ve bilinçlendirme çalışmaları yapılmaktadır.

Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %94'ü aile işletmesi olmasına rağmen ülkemizde aile işletmelerinin geçmişine bakıldığında varlığını nesilden nesle sürdürebilmiş yüzyıllık işletmelerin sayısı oldukça azdır.

Ayrıca Türkiye'deki sürdürülebilir olmayı başarmış belli başlı aile işletmelerinin faaliyet alanlarının öncelikli sırasını, dünya genelinin aksine, geleneksel ürünlerin aldığı da Tablo 4'te görülebilmektedir.

**Tablo 4. Türkiye'deki Belli Başlı Aile İşletmeleri**

	<b>Şirket İsmi</b>	<b>Kuruluş Yeri</b>	<b>Kuruluş Tarihi</b>	<b>Faaliyeti</b>	<b>Nesil</b>
1	Hacı Bekir Şirketler Grb.	İstanbul	1777	Lokum, Şekerleme	5
2	Altan Şekerleme	Bursa	1865	Şekerleme	5
3	İskender	Bursa	1860	Kebap	3
4	Karaköy Güllüoğlu	Gaziantep	1871	Baklava	5
5	Kurukahveci Mehmet Efendi	İstanbul	1871	Türk Kahvesi	3
6	Vefa Bozacısı	İstanbul	1876	Boza, Turşu, Sirke	4

7	Eren Gıda San.	Eskişehir	1878	Lokum, Reçel	3
8	Cemilzade A.Ş.	İstanbul	1883	Lokum, Ezme	3
9	Çöğenler Helvacılık	İstanbul	1883	Helva	5
10	Helvacızade – Zade Bitkisel Yağ	Konya	1888	Helva- Şekerleme- Sıvı yağ	4
11	Hacı Abdullah	İstanbul	1888	Osmanlı Mutfağı	3
12	Teksima Tekstil	Konya	1893	Tekstil Makineleri	4
13	Konyalı Lokantası	İstanbul	1897	Lokanta	4-5
14	Koska Helvacısı	İstanbul	1907	Helva, Şekerleme	3-4
15	Abdi İbrahim	İstanbul	1912	İlaç Üretimi	3
16	Dedeman Holding	Kayseri	1918	Turizm, Madencilik	2-3
17	Ördekçioğlu	Ordu/ Ünye	1919	Mutfak Eşya	2-3
18	Ulusoy	Trabzon	1920	Turizm	2-3
19	Eyüp Sabri Tuncer	Ankara	1923	Kolonya	3
20	Kamil Koç	Bilecik	1923	Yolcu Taşımacılığı	3
21	Hatemoğlu	Kayseri	1924	Hazır Giyim	3

22	Koç Holding	Ankara	1926	Çok Çeşitli Alan	3
23	Kent Gıda	Mardin	1927	Şekerleme	3
24	Kafkas Şekerleme	Bursa	1930	Kestane, Reçel	3
25	Kültür Eğitim Kur.	Eskişehir	1932	Eğitim	2-3
26	Ülker Holding	İstanbul	1944	Bisküvi, Çikolata vb.	1-2
27	Sabancı Holding	Adana	1946	Çeşitli Alanlar	3
28	Eczacıbaşı	İstanbul	1946	İlaç Üretimi	2-3
29	Doğuş Grubu	İstanbul	1950	Otomotiv, Turizm	2
30	Zorlu Grubu	Denizli	1950	Beyaz Eşya	2

Ömürlerinin kısa olduğu gözlemlenen Türkiye'deki aile işletmelerinin ancak kurumsallaşarak varlıklarını idame ettirebildikleri aşikârdır. Görünen o ki, uzun ömürlü aile işletmeleri ile kısa zamanda yok olan aile işletmelerinin ayırım noktası işletmelerdeki yönetim sistemidir.

Günümüzde, ülkemizdeki özellikle KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin, sürdürülebilirliğini sağlayabilme adına ciddi çalışmalar içerisinde olduğu ve bu yönde olumlu gelişmeler sağlandığı söylenebilir. Bu işletmelerde üçüncü nesille birlikte işletmelerin sürdürülebilir olması adına kurumsallaşma çabalarıyla birlikte danışmanlık firmalarından faydalanma ve bağımsız denetçiler görevlendirme çalışmaları da ağırlık kazanmıştır. Ancak genele bakıldığında Türkiye'deki aile işletmelerinde

kurumsallaşmanın tam olarak anlaşılammaması ve aile işletmesi olmanın gereği olarak aile üyeleri arasında yaşanan çıkar kavgaları, kıskançlıklar, aile ile işin karıştırılması, kurucu girişimcinin kendinden sonraki nesle karşı güven yetersizliği gibi dezavantajlar nedeniyle ülkemizdeki aile işletmeleri kurumsallaşma konusunda eksik kalmaktadırlar. Bundan dolayıdır ki, aile işletmelerinde firma büyüdükçe işletmenin profesyonel bir yönetime sahip olması, işletmenin devamı için devir planlarının yapılması zorunlu hale gelmektedir.

### **AİLE İŞLETMELERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ**

Kendine özgü karakteristikleri yukarıda ifade edilen aile işletmelerinin diğer işletmelere göre bir takım güçlü ve zayıf yönlerinin varlığı da görölmektedir. Her ne kadar, aile işletmelerinin zayıf yönleri, güçlü yönlerine nazaran daha fazla ön plana çıkarılsa da araştırmalarda aile işletmelerinin ciddi manada güçlü yönlerinin varlığı da tespit edilmiştir.

### **AİLE İŞLETMELERİNİN GÜÇLÜ YÖNLERİ**

Genel anlamda aile işletmelerinin güçlü yönleri; finans, yönetim ve kurum kültürü olmak üzere üç başlık altında değerlendirilebilir

#### **Aile İşletmelerinin Finansal Açıdan Güçlü Yönleri**

İşletmelerin kuruluş ve gelişme dönemlerinde sermaye ihtiyaçlarını, aile bireyleri gerektiğinde kâr oranlarını minimize etmek suretiyle işletmeye kaynak sağlamaktadırlar. Sermaye sorununun aile üyeleri tarafından çözülmesi ve sermayenin büyük bir kısmını öz kaynakların oluşturması, dışarıya karşı işletmeyi güçlü kılar ve işletmenin zor zamanlarında işletme aile üyelerince desteklenir. Çünkü işletmenin itibarı ailenin itibarı demektir. Ayrıca işletme içerisinde piyasa itibarı yüksek bir kişinin olması da sosyal ve ekonomik anlamda işletmeye getiri sağlayacaktır.

Aile işletmeleri mirasın korunmasını ve ailenin geçiminin sağlanmasını amaç olarak göttükleri için aile doğrudan işletmenin finans kaynağı da olmaktadır. Böylece dışa borçlanma az olacağından işletme maddi ve manevi olumsuz etkilerden daha az etkilenecektir.

### **Aile İşletmelerinin Yönetim Açısından Güçlü Yönleri**

Yönetim bakımından aile işletmelerinin en güçlü yönlerinden bir tanesi az prosedürle kararları hızlı alma ve hızlı büyüyebilme yetileridir. Kurum içerisinde geçmişin paydaş olması, değer yargılarının aynı olması, karşılıklı güvenin sağladığı etkili iletişim, kararların ve diğer uygulamaları hızlandırmaktadır. Bundan dolayıdır ki aile işletmelerinde çok fazla imzaya ihtiyaç duyulmaz ve aile işletmelerinde bürokrasi azdır, bu da en kritik kararların en hızlı şekilde alınabilmesine olanak sağlamaktadır.

Aile işletmeleri birbirini tanıyan bireylerden müteşekkil olduğundan çalışanlarca sahiplik duygusu yoğun olarak yaşanır ve sağlanan görevdeşlik ile işletmenin pazar payının artırılmasında ve işletme sürekliliğinin sağlanmasında verim elde edilir.

### **Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Güçlü Yönleri**

Aile işletmelerinde kurum kültürünün ailenin sahip olduğu değerlerden beslendiği söylenebilir. Yani aile değer ve inançları, kurum içerisinde ilişkileri, işlerin yapılış biçimlerini vb. kısaca kurumsal kültürü önemli ölçüde etkilemektedir. Aile işletmelerinde aile üyelerinin birbirine yakınlığı, birbirlerine gösterdikleri anlayış, ortak bir geçmişin ve kimliğin olması aile bireylerinin de değerlere sahip çıkması büyük önem arz etmektedir. Bunun doğal sonucu olarak da genel anlamda çalışanların etkinliği ve iş veriminin artması mümkün olmaktadır.

Aile işletmelerinin ayrıca uzun vadeli bir bakış açısına sahip olduğu söylenebilir. Aile işletmelerinde, markalaşma genelde aile ismiyle olmakta ve aile isminin yaşatılması isteğiyle hem çalışanlara hem de ürün

kalitesiyle birlikte müşteri memnuniyetine uzun vadeli yatırım yapılmakta bu da aile işletmelerine avantaj sağlamaktadır.

## **AİLE İŞLETMELERİNİN ZAYIF YÖNLERİ**

Aile işletmeleri sahip oldukları bu güçlü yönleriyle birlikte bünyelerinde bir takım zayıf yönlerini de barındırırlar. Bu zayıf yönler iki nedene bağlanabilir: Şirket sahipliği ve rol belirsizliği ile ilgili ve geleneksel bağlılıkla ilgili nedenlerdir.

Genel manada aile işletmelerinin zayıf yönleri yine; finansman, yönetim ve kurum kültürü olmak üzere üç başlık altında değerlendirilebilir.

### **Aile İşletmelerinin Finansal Açıdan Zayıf Yönleri**

Finansal olarak aile işletmelerinin güçlü yönlerinden biri olan işletmenin aileye borçlanması hususu yani ihtiyaç olan sermayeyi aile içinden temin etmesi durumu bazı durumlarda avantaj olmaktan çıkıp işletmesi iflasın eşiğine getirebilir. Her ne kadar işletme aile tarafından mali olarak desteklense de ihtiyaç durumunda aile üyelerinin nakdi veya diğer şekillerde finansmanının kâfi gelmemesi işletmesi zor durumda bırakacak ve işletmenin büyüme hızının yavaşlamasına neden olabilecektir. Yönetimin borçlanmaya sıcak bakmaması da bu durumu tetikleyecektir. İşletme için bu durum aynı zamanda işletmenin rekabet gücünün de kırılması demektir.

Aile işletmelerini finansal olarak olumsuz etkileyen bir diğer durum ise kâr dağıtımı hususudur. Aile tahakkümü altındaki işletmelerde, gerekli disiplin sağlanmadığı takdirde yönetimdeki aile bireyleri arasında kâr dağıtımı hususunda çatışmaya neden olabilecek fikir ayrılıkları yaşanabilir.

Ayrıca kişiliklerini aile tahakkümü altında kaybeden işletmelerde, işletme yöneticilerinin yaptığı kişisel harcamalarla işletme harcamaları



ayrımı yapılamamakta bu durum da bilançoda sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır.

### **Aile İşletmelerinin Yönetim Açısından Zayıf Yönleri**

Aile işletmelerinin yönetsel açıdan en önemli zafiyetlerinden bir tanesi, adam kayırmanın (nepotizm) yüksek olması yani işe alımlarda daha çok, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olanlardan ziyade kuruma ya da girişimciye sadık olanlarının tercih edilmesi hususudur. Bu durum işe göre adam yerine, adama göre iş ilkesinin uygulanmasına yol açmaktadır. Şirket içerisindeki aileden olmayan uzmanlar da bu olumsuzluklardan etkilenmekte ve aile işletmelerinde yükselme olanaklarının olmadığını düşünerek işletmede görev almak istememektedirler.

Aile işletmelerinde aile üyesi yöneticilerin işlerde hangi tür rol aldığı, çalışanlarla nasıl iletişimde bulunduğu da önem arz etmektedir. Kurucu/patronun işin başında olması gerekmektedir ancak yeri ve zamanı geldiğinde tepe yöneticisinin görev ve yetkilerini aile bireyleriyle ya/veya profesyonellerle paylaşabilmesi işletmenin salahiyeti açısından önemlidir. Ayrıca aile işletmelerinde yönetimde bulunan aile üyelerinin ben merkezli bir yönetim tarzıyla hareket etmeleri, görev ve yetki devrine sıcak bakmamaları durumunda yönetim açısından bir sonraki neslin gelişimini sekteye uğratacaktır.

Son olarak, aile ile iş kararlarının birbiriyle karıştırılması işletme faaliyetlerinin tatmin edici bir verimlilikte icra edilememesine neden olacaktır. Bu durum aile işletmelerinin ciddi yönetsel zafiyete uğramasına da neden olacaktır.

### **Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Zayıf Yönleri**

Aile işletmelerinde sıkça görülen nepotizmin (adam kayırma) örgüt kültürüne iyice yerleşmesi durumunda aileden olmayan çalışanlar

zamanla güven ve sahiplenme duygularını yitirecek bu da işletme verimini düşürecektir.

Aile işletmelerinde örgüt kültürü duygular üzerine şekillenmektedir. Bu durum işletmede performans ve başarı odaklı sistemin de önüne geçeceğinden bir süre sonra işletmelerde örgütsel etkinlik sorunları baş gösterecektir.

Ailesel anlaşmazlıkların işe yansması da üzerinde durulması gereken diğer bir önemli sorundur. Bu durum işletme içerisindeki geçmişten gelen örgüt kültürünü yok edecek yerine çatışma temelli kültürel değerler kök salacaktır. Aile içi ilişkilerde geçinememeye bağlı olarak yaşanan çatışmaların dozunun artması isteklendirmeyi düşürecek ve yıkıcı rekabeti tetikleyecektir bu da örgüt kültürüne zarar verebilecektir.

Yapılan bazı araştırmalarda aile işletmeleri, aile yönelimli ve iş yönelimli olmak üzere iki farklı boyutta da incelenmiştir. Buna göre aile yöneliminin yüksek olduğu işletmelerde çatışmaların çözümlenmesi daha zor olmakta iş yönelimi yüksek olan işletmelerde ise kriterler daha objektif olduğu için çatışmalar daha rahat çözümlenmektedir. Yine aile yönelimli işletmelerde yönetici seçimi ve planlamasında zorluklar yaşanabilecek, iş yönelimli işletmelerde ise aileden olup olmamasına bakılmadan başarılı yönetici sahiplenilecek, yönetici planlaması daha net yapılabilecektir.

## **AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN TEMEL SORUNLAR**

Sosyo-ekonomik özellikleri ile büyük önem arz etmelerine ve dünyadaki ticari işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturmalarına rağmen aile işletmeleri genel olarak çok kısa ömürlü olmaktadır. Nadiren üçüncü, dördüncü kuşak aile işletmesi görülse de aile işletmeleri çoğunlukla birinci kuşak sonunda yok olmayla karşı karşıya kalmaktadır. Bu duruma elbette; işletmenin faaliyet alanı, stratejik öngörüsü ve yapısı, teknolojik düzeyi ve örgüt kültürü gibi olguların etki ettiği söylenebilir

ancak temel sorun işletmeyi yönetenlerin yaklaşımlarında ve yönetim tarzlarında belirmektedir.

Aile işletmelerinin temel sorunlarından olan “önce aile” veya “önce iş” ikilemi öncelikle etkin ve verimli bir şekilde ele alınmalı, planlanmalı ve uygulanmalıdır. Bu ikilemi aşmaya yönelik olarak işi, aileyi ve her ikisini birlikte ilgilendiren konular belirlenmeli ve birlikte ele alınmalıdır. Bu konulara etki eden unsurlar ise şunlardır:

Aile ile ilgili konuları etkileyen hususlar:

- Aile kültürü
- Ailenin misyonu ve vizyonu
- Girişimcinin inançları ve değerleri
- Aile üyelerinin ve ilgili akrabaların planlamaya bakışları
- Ailenin toplumdaki imajı
- Aile konseyi kararları

İşletme ile ilgili konuları etkileyen unsurlar:

- İşletmenin vizyonu ve misyonu
- Girişimcinin yönetim anlayışı
- Mevcut ortaklık yapısı
- İşletmenin değeri
- Sermaye yapısı
- Yetkin profesyonel yöneticiler
- İşletme içindeki kilit kişiler ve ilişkiler
- Yönetim kurulu kararları

Aile ve işletmeyi birlikte etkileyen unsurlar:

- Duygu-Mantık ilişkisi
- Ailede ve işletmede üstlenilen roller
- Şirkette çalışan ve çalışmayan üyelerin aile ve işletmeye bakışları
- Birey aile ve işletme yaşam dönemi
- Aileden olan ve olmayan yöneticiler arasındaki ilişkiler.

Genel olarak, aile işletmelerine insana yatırım yapılmadığı gözlenmiştir. Organizasyon şemaları, iş tanımları, yetki ve sorumluluklar dengesi genellikle açıkça tanımlanmamıştır ve işgücü devir hızı yüksektir. İş gücü devir hızının yüksek olmasından dolayı da aile dışı çalışanların ortak değer oluşturabilecek kadar bir arada kalamaması da güçlü bir kurumsal kültürün oluşmasına engel olmaktadır. İş gücü devir hızının yüksek olmasında ise genellikle aile dışı çalışanların aile ve kurum kültürüne aykırı karar almaları etkili olmaktadır.

Aile işletmeleri yöneticileri tarafından dile getirilen ve yapılan araştırmalarla ortaya konulan, aile işletmelerinin karşı karşıya kaldığı güçlükler bazı başlıklar altında şöyle sıralanabilir:

- **Kuşak Çatışması:** Türkiye'de KOBİ'lerin çoğu aile işletmesi olarak kurulmuş olup %95'i geleneksel olarak bu şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere aile işletmeleri yönetim faaliyetlerini ve yürütme yetkilerini kendi bünyelerinde toplamaktadırlar. Bu şekilde yönetilen işletmeler kaçınılmaz olarak büyümeleri ve 2. ve 3. kuşakların işletmeye katılmaları sonucu çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Aile işletmelerinde kuşak çatışmasını ortaya çıkaran nedenler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:
- Aile işletmeleri doğal bir organizasyona sahip oldukları için örgüt kültürü gereği işletmede patronun ya da kurucu büyüğün sözünden

çıkılmaz. Böylece kurucu/patron kendi kültürünü işletmeye daha kolay empoze eder ve böylece işletme değişime çok kapalı hale gelebilir.

- Aile işletmelerinde yönetimdeki aile üyelerinin yetki ve sorumlulukları belirsiz olabilir.
- Aile işletmelerinde nesiller arasında çatışmalar yaşanabilmektedir.
- İşletmeyi bir miras olarak bulan ikinci neslin birinci nesle göre işi sahiplenmemesi ve/veya sevmemesi mümkün olabilmektedir. Üçüncü ve dördüncü nesillerde ise bu ayrım daha da belirgin hale gelebilmektedir.
- Eğer aile işletmelerinde birden fazla kuşak yönetim kademesinde bir arada çalışmaktaysa yönetimde büyük sorunlar yaşanabilmektedir.
- Aile işletmelerinde devir planlaması eksikliği yönetim kargaşasına neden olmaktadır.
- İlk nesil teknolojik sorunlar yaşayabilmektedir.
- **Nüfus Problemleri:** Başarıyla varlıklarını sürdürebilen işletmelerde birkaç nesilden sonra aile ağacının büyüyüp genişlemesinden dolayı iletişim problemleri yaşanabilmektedir.
- **Roller Çatışması:** Hissedar olma ve yöneticilik rolleri genellikle çakışmakta ve işletmede sorun oluşturmaktadır. Aile işletmelerinde işletme sahipleri aynı zamanda işletme yöneticisidir. Bir işletmede hem sermaye sahibinin hem de yöneticinin aynı kişi olması işletme yönetiminin ve sisteminin denetlenmesine olanak sağlamamaktadır.
- **İşin Çekirdeğinden Gelme Eski Alışkanlıkların Devamı:** İşletme kültürü aile kültürüyle özdeşleştiğinden yönetimdeki aile üyeleri eski yönetim anlayışında ısrarcı davranabilmektedirler.
- **Güç Kavgası:** Aile içi geçimsizliklerin etkisiyle tepe yöneticisinin etrafında çıkar çevreleri oluşabilir.

- **Profesyonelleşememe ve Yüksek İş Gücü Devir Oranı:** Aile işletmelerinde personel eğitimi ve isteklendirme (motivasyon) zayıf olduğundan dolayı iş gücü devir oranı da yüksektir. Takım ruhu yerine çalışanlar ile işletme sahipleri arasında “biz ve onlar” gibi bir ayrım söz konusu olabilmektedir.
- **Kurumsallaş(a)mama:** Ülkemizde ve dünyada 3. Kuşağa ulaşmış aile işletmelerinin oranı %12-20’lerde olup aile işletmelerinin ömürleri ise 25-30 kadar sürmektedir. Bir aile işletmesinin en zayıf noktası aile ile işletme kavramlarının birbirine karıştırılmalarıdır. Aile işletmelerinin ömürlerinin kısa olmasında ve başarısız olmalarının arkasındaki en önemli etken yönetimdeki yetersizlik ile işletmenin ve ailenin kurumsallaşamamasıdır. Özellikle ikinci neslin yöneticinin kan bağına sahip yakını olması hasebiyle yılların tecrübesine sahip profesyonel yöneticileri küçük görmeleri büyük bir sorun oluşturmaktadır. İşin çekirdeğinden gelmemeleri ve rahat bir ortamda yetişmelerinde dolayı aile işletmeleri genellikle ikinci nesil ile birlikte geriye doğru gitmektedir. İşletmelerin sağlıklı büyüebilmeleri için nitelikli personel istihdamının yapılması ve kontrol mekanizmalarının geliştirilmesi önem arz etmektedir. Bununla birlikte başarılı olan ve süreklilik sağlayabilen bir aile işletmesi olabilmek için geleceği öngörerek tavır almak gerekmektedir. Kurumsallaşmasını sağlayamamış örgütlerde işletme çıkarları ile aile çıkarlarının çakıştığı noktalarda yönetim zayıf düşmektedir. Aile ve işletme olgularının birbirine karıştırılması ise aile işletmelerinin en zayıf noktasını oluşturmaktadır.
- **Yönetim Kadrosu Oluşturma Güçlüğü:** Aile işletmelerinde istihdam ve terfilerde aile üyesi olma kriterleri ile aile çatışmaları ve rekabet gibi faktörler çoğu profesyonel yöneticinin aile işletmelerini tercih etmemesine neden olmaktadır. Günümüzde profesyonel yöneticiler kariyerlerini aile ilişkilerine dayandırarak oluşturmak istememekte bu da aile işletmelerinde istenen düzeyde bir yönetici kadrosu

oluşturmayı engellemektedir. Buna ek olarak arzu edilen seviyede bir kadro oluşturulsa bile zaman darlığı ve kaynak kıtlığı gerekçe gösterilerek yönetici gelişimi için gereken çalışmalar ağırlıklı olarak gerçekleştirilememektedir.

**Motivasyon Eksikliği:** Aile işletmelerinde, aile üyesi çalışanların yüksek motivasyonuna karşı aile üyesi olmayan çalışanların aynı motivasyonda olmamaları önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bunu önlemek adına, çalışanları aile çekişmelerinden uzak tutmak, performansa dayalı ücret sistemi geliştirmek, işin öneminin altının çizilerek aynı amaç etrafında birleştirmek, yetki devretmek, sorumluluk vermek gibi faaliyetler etkili olabilir.

- **NEPOTİZM (Kayırmacılık):** Aile işletmelerinde, aile üyesi olanlar ve olmayanlar arasında genellikle “biz ve onlar” ayrımı yaşanmaktadır. Aile üyesi yöneticiler çoğunlukla üretim ve satış odaklı olduklarından, raporlama, eğitim verme gibi faaliyetlere karşı çok duyarlı değillerdir. Bu durum işletme sistemini tam anlamıyla görememelerine neden olmakta bundan dolayı da kendilerince kilit birimlere aile üyelerinden birilerini yerleştirme gereği hissetmektedirler. Bununla birlikte aile üyesi yöneticiler istihdam politikalarını, ticari ilişkileri geliştirme, ailevi, sosyal, siyasal bağları güçlendirme ve ekonomik rasyonelliğe aykırı olarak işletme içerisindeki güç dengelerini kendi lehlerine dönüştürmeye çalışmaktadır. Nepotizmi besleyen faktörlerden birisi de budur. Ancak aile üyelerinin, eş-dost akraba çalışanlarının yeterlilikleri göz ardı edilerek işletme içerisine yerleştirilmeleri zamanla iş gücü-verimlilik oranının kötüleşmesine, değişime direncin artmasına, işletmede kutuplaşma ve çatışmaların yaşanmasına neden olur. Bu durum ilerleyen zamanlarda işletmenin rekabet avantajını yitirmesine, sürdürülebilirliğini kaybetmesine ve parçalanmaya neden olabilir.
- **2.KUŞAĞA YETKİ DEVRİ:** Aile işletmelerinde yaşanan en önemli sorunlardan bir tanesi işletmenin ikinci kuşağa devri meselesidir.

Ortalama 30 yıllık ömre sahip olan aile işletmelerinin ancak %30'u ikinci kuşağa geçebilmektedir. Aile işletmelerinde, birinci kuşaktan ikinci kuşağa yetki devrinin başarılması aileye önemli deneyimler kazandırmakta bu kazanım sonraki kuşaklara devri de kolaylaştırmaktadır. Araştırmalara göre 2.kuşağa devreden işletmelerin yaklaşık %50'si üçüncü kuşağa bunların %70'i de dördüncü kuşağa devredilebilmektedir.

Kurucu girişimci açısından; kontrolü bırakma konusundaki isteksizlik, kişisel kimlik kaybı ve işletme faaliyetlerine pasif kalma korkusu, rekabet gibi hususlar yetki devrini zorlaştırırken; aile açısından ise, kurucunun eşinin işletmedeki rolü kaybetmek istememesi, ailenin ve işletmenin geleceğinin kurucu girişimci hayatta iken konuşulmaması, çocuklar arasında ayırım yapmama isteği gibi hususlar yetki devrini zorlaştıran konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebepler altında, yetkiyi devretmek istemeyen girişimci yönetici, tüm kararları kendi vermek istemesinde dolayı da ortaya çok ciddi sorunlar çıkmaktadır.

### **ÄİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTLENME VE DANIŞMANLIK**

Örgüt için kısaca, belirlenen amaçlar doğrultusunda ve onları başarmak adına bir grubun eşgüdümlü olarak çalıştıkları yapıdır denilebilir. Örgütlenme ise; örgüt yapısının biçimlendirilmesi suretiyle, örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının, fiziksel element ve işlevlerin örgütün etkinliğini sağlamak amacıyla koordineli bir şekilde bir araya getirilmesidir. Başka bir tanıma göre örgütlenme, örgütün faaliyetlerini eşgüdüm ve kontrol eden yapı ve süreçlerin benimsenmesidir. Örgütlenmede dikkat edilmesi gereken husus ise, örgütsel yapının biçimli (sistematik) hale getirilmesi ve görevlerin ortak amaçlar doğrultusunda dağıtılmasıdır.

Küresel pazarlarda gittikçe artan rekabet ortamında müşteri istek ve arzularını yerine getirme çabası işletmeler açısından sosyal sermayeyi de



önemli hale getirmektedir. İşletmeler için sürdürülebilir kârlılığı sağlamanın bir yolu da beşerî ve sosyal sermayeyi işletme hedefleri doğrultusunda örgütlemekten geçmektedir.

Faaliyet gösterdikleri sektörde, değişen koşullara ayak uydurmak ve güçlü rekabet karşısında varlığını korumak zorunda olan aile işletmelerinde ise örgütlenme hususu ayrı bir önem arz etmektedir. Aile işletmeleri; çeşitli dönemlerde ailenin yapısı, işletmenin sahipliği ve işletmenin devri gibi olgularda farklı yapılara bürünerek dönemsel farklı özellikler gösterirler.

Aile işletmeleri ortaklık yapısı ve gelişim evreleri bakımından şu şekilde sınıflandırılabilirler:

- 1- Kurucu girişimcinin yönettiği birinci nesil aile işletmeleri
- 2- Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri (kardeş ortaklığı)
- 3- Kompleks aile ortaklığı (kuzenler konsorsiyumu)
- 4- Sürekli olmayı başaran aile işletmeleri

**Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile işletmeleri:** Aile işletmelerinde gelişim sürecinin ilk evresini, kurucu girişimcinin değer ve tutumlarının baskın olduğu ve işletme ile bütünleştiği birinci nesil aile işletmeleri teşkil eder. Bu dönemde, yönetme ve girişimcilik ruhuyla fırsatları değerlendirme isteği yoğun olarak yaşanır. Ancak ne yazık ki girişimcinin yeni bir iş kurmadaki güdülenmesi girişimcinin başarısına çok yansımamaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre yeni kurulan işletmelerin yüzde 40'ı ilk yılında, yüzde 60'ı ise iki yıl içinde işlevselliğini yitirmektedir. Birinci nesil aile işletmelerin dikkat etmesi gereken hususlar; yeterli düzeyde sermayeye sahip olmak, yönetimde kurucu girişimcinin hâkim olmasıyla aile üyelerinin istek ve yönlendirmelerini dengelemek gelecek kuşak için uygun bir devir planlamasıyla mülkiyet yapısı ortaya koymaktır.

**Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri (kardeş ortaklığı):** Bu aşama kuruluş aşamasından sonra varlığını sürdürebilmiş ve başarı sağlayabilmiş aile işletmeleri için kırılma noktasıdır. Hissedarların artmasıyla birden fazla kişinin yönetime ortak olduğu işletme yapısına geçiş aşamasında olan bu işletmeler, bu halleri itibariyle en kırılğan aile işletmeleridir. Büyüyen ve gelişen aile işletmelerine geçiş sürecinde birliktelik duygusu ve sinerji çok önemlidir. İlişkilerin düzenlenmesiyle birlikte işletmenin karmaşıklaşması ve hızlı büyümesi pek çok uygulamanın yazılı prosedür haline dönüşmesine ve takım çalışmasına olan gereksinimi daha da artırır. Gelişme ve büyüme sürecine giren işletmelerde işletmenin sahip olduğu pazar payı artış gösterirken bu durum doğrudan satışların yükselmesine ve kârlılığın artmasına neden olur. Kardeş ortaklığı evresi ayrıca profesyonel yönetime geçişte önemli adımların atılmaya başlandığı yani işletmenin geleceğinin tayin edildiği önemli bir aşamadır.

**Kompleks aile ortaklığı (kuzenler konsorsiyumu):** Bu işletmelerde iş ve aile ilişkilerinin karmaşıklaşması ve işletmenin büyümesi beraberinde belirli bir sistematik ilkelere ve prosedürlere sahip olmayı gerektiren işletmelerdir. Kompleks aile işletmelerinde iş kuralları ve ihtiyaçları aileden önce gelir. Kompleks aile işletmelerinde, ailenin farklı kollarından gelmiş pek çok aile üyesi işletmeyi sahiplenme tutumu gösterirler. Bu tutum, işletmenin kârı ve büyümesiyle doğru orantılı olarak gelişir. Şirketin büyümesiyle orantılı olarak işletmede artan aile üyesi sayısı işletme ile aile dengesinin kurulmasını önemli hale getirecektir. Zira bu dönemde yoğun olarak yaşanacak çıkar kavgaları ve nepotizm (adam kayırma) işletmenin gelişmesine, gelirine ve geleceğine etki edecek, örgüt içi çatışmaların yaşanmasına da neden olabilecektir.

**Sürekli olmayı başaran aile işletmeleri:** Bu aşamada aile ilişkileri kurumsallaşmıştır ve aile üyeleri işletmenin amaçları doğrultusunda hareket ederler işletme hedeflerini aile hedeflerinden önceliklerler. Sürekli

olmayı başaran aile işletmeleri misyon ve vizyon belirlendiği, orta ve uzun vadeli planlamalara ağırlık verildiği, toplumsal içerikli hedeflerin gerçekleştirilmeye çalışıldığı bir yapıdır. Ancak kurumsallaşmanın getirdiği katılık neticesinde yenilikler karşısında kuralların, ilke ve standartların değişmemesi veya kurallara körü körüne bağlılık işletmenin kendini yenilemesine ve gelişmesine engel teşkil edecektir. Ayrıca bu tür işletmelerde aile üyesi ile profesyonel çalışan kutuplaşması yaşanabilmekte, bu durumda ihtiraslar işletme değerlerinin önüne geçebilmektedir.

**Tablo 5. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri**

	<b>Birinci Nesil Aile Şirketleri</b>	<b>Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri</b>	<b>Karmaşık Aile Şirketleri</b>	<b>Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri</b>
<b>Mülkiyet</b>	Şirket sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında karmaşık
<b>Örgüt Yapısı</b>	Basit merkezi	Basit yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
<b>Karar Alma Yetkisi</b>	Şirket sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile arasında ortak	Profesyonel yönetici, danışmanlar ve aileden oluşan komite
<b>Karar Alma Şekli</b>	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
<b>İletişim</b>	Dikey	Dikey-yatay	Yatay-dikey-çapraz	Çok boyutlu
<b>Değerler</b>	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak: Ateş, 2003

## **AİLE İŞLETMELERİNİN GELİŞİM SÜREÇLERİNDE DANIŞMANLIK HİZMETLERİ**

İşletmenin büyümesi çeşitli sorunları da beraberinde getirir. Ancak aile işletmeleri çoğunlukla içe dönük bir tutum içerisinde olduklarından dolayı sorunlar büyüyüp içinden çıkılmaz hale geldiği zaman dış kaynak kullanımına veya dışardan destek alımına yönelirler. Danışmanlık, uzmanlık isteyen sorunların çözümünde işletmelere yol gösteren bir kurumdur ve aile işletmelerinin, diğer işletmelerden farklı olarak duygusal bir boyutunun da olması ise danışmanın görevini zorlaştırmaktadır.

Aile işletmelerinde yaşanan problemler, her bir evrede değişiklik göstereceğinden işletmelerin özgün örgütsel yapıları da dikkate alındığında, danışmanlık hizmetleri her bir evrede farklılık gösterecektir.

Aile işletmeleri danışmanlık hizmeti almadan önce aşağıdaki konuları netleştirmelidir:

- İşletmenin danışmanlık ihtiyacı hangi konulara haiz?
- Nasıl ve ne kadar bir değişim yaşanacak ve değişimin etkileri ne olacak?
- Danışman hangi uzmanlık alanlarına sahip olmalı?

Aile işletmeleri gelişim süreçlerinde hâsıl olan ihtiyaçlara göre danışmanlık hizmetlerine başvurabilirler.

## **DANIŞMANLIK EVRELERİ**

Danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyan aile işletmeleri sözleşme, veri toplama ve teşhis, planlı değişim ve uygulama, faaliyet programlarının takibi, gözden geçirilmesi ve değişim aşamalarını danışman ile beraber kararlaştırmalıdır.

**Sözleşme evresi;** işletme yöneticileri ile danışmanın birlikte verimli çalışıp çalışamayacaklarına karar verdikten sonra, birlikte

çalışabileceklerse uzlaşmalarını, karşılıklı istek ve beklentilerini yazıya döktükleri evredir. Sözleşme evresinde netliğe kavuşturulmak istenen konular arasında, danışmanlık ücreti ve proje maliyeti, danışmanın birlikte çalışacağı kişilerin belirlenmesi, ön değerlendirme süresinin tespiti vb. konular yer alır. Sözleşme evresinde, hizmetin aksamadan yürüebilmesi için bütün aile üyelerinin, danışmanın objektif kriterlere göre belirlendiğine ve işletme için yeterli bilgi ve deneyime sahip olduğuna inanmaları gerekmektedir.

**Veri toplama ve teşhis;** danışman tarafından işletme sisteminin bütününün incelendiği, sorun veya sorunların kaynağının belirlenmeye çalışıldığı ve problemlerin çözümlenmesi için gerekli yöntemlerin tespit edilmeye çalışıldığı ön değerlendirme evresidir. Danışman, verilerin kalitesini artırmak ve kurumdaki değişim direncini azaltmak için aile üyelerini inceleme ve karar verme süreçlerine dâhil ederler. Böylelikle aile bireylerinin projeyi sahiplenmelerine çalışılır.

**Planlı değişim ve uygulama;** veri toplama ve teşhis evresinde elde edilen bulgular doğrultusunda yapılması gerekenlerin planlandığı ve uygulamaya geçirildiği bu safhada, değişim ihtiyacını hissetmiş olan aile bireyleri, danışmana ihtiyacı olan kaynakları üreterek onunla iş birliği yaparlar. Burada dikkat edilmesi gereken husus ise, değişim stratejilerinin ve faaliyet planlarının diğer aşamalarla birlikte uyum sağlanarak yürütülmesidir.

**Faaliyet raporlarının takibi, gözden geçirilmesi ve değişim;** bu aşamada beklenen değişimin sağlanıp sağlanmadığının kontrol edilir ve başarılı değişimlerin sürekliliği sağlanır. Çalışmalar sonucunda işletmenin kendi kendine oluşturulan sistemler üzerinden faaliyetlerini yürütmesidir. Danışmanlık sisteminin bu aşamasında, aile üyelerinin ve profesyonel yöneticilerin görevleri hakkında netlik oluşması, performans değerlendirme sisteminin kurulması ve mülkiyet planlamasının yapılması üzerinde durulur. İşletme sistemlerinin kurulmasında ve istikrarın sağlanmasında

---

dikkat edilmesi gereken husus uzun zaman birlikte çalışan danışman ve aile bireyleri arasında oluşan yakınlığın sistemi olumsuz etkilemesidir. Bu aşamanın sonunda işletme sistemlerinin danışman olmadan çalışması ve işletmenin danışmanlık faaliyetlerine ihtiyaç duymadığı noktaya ulaşması beklenir.

## 2. BÖLÜM

# AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSALLAŞMA

*“Büyük balık küçük balığı değil,  
Hızlı balık yavaş balığı yutar.”*

## **AİLE İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK**

Küreselleşme ile artan rekabet, teknolojiye baş döndürücü hızla meydana gelen değişimler, stratejik düşünmeye ve hareket etmeye, katılımcı ve esnek yönetim anlayışına yönelim ekonominin en önemli unsurlarından olan aile işletmelerini de mevcut durumlarından sıyrılıp dönüşüme geçmeye zorlamaktadır. Değişime karşı direnç ise işletmeye ve bazen de aileye yıpratıcı zarar vermektedir.

Aile üyesi yöneticilerin; işletmenin yönetim fonksiyonlarını da yerine getiriyor olması, stratejik, taktik ve işlevsel kademelerde verilecek kararlarda kullanılmak üzere işletme çevresinden veri toplama ve bunları analiz etme konusunda yeterli teknik bilgiye sahip olmaması, bunları yapabilecek kalifiye personel istihdamında ise isteksiz olmaları değişimin önündeki en büyük engel olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler bunun sonucu olarak işletme için hayati öneme sahip kararları alamamakta, alınan yanlış kararlar da işletmelerin büyüme ve sürekliliklerine olumsuz etki etmektedir.

Sürekli ve hızlı bir değişim içinde olan ve değişimin sadece teknolojiye değil ekonomik ve sosyal alanlarda da ağırlığını fazlasıyla hissettirdiği dünyamızda aile işletmeleri değişme kayıtsız kalma lüksüne sahip değillerdir. Aksine, değişim iyi anlaşılmalı ve işletmeler kendilerini bu doğrultuda dönüştürmelidirler. Özellikle teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan sosyal medya ve sosyal paylaşım ortamlarında işletmeler doğru mesajlarla kendilerine olumlu yönde katkı sağlayabilirler. Aksi halde bu gelişmeler işletmeler için ciddi tehditler oluşturacaklardır. Bundan dolayıdır ki artık aile işletmesi yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek sadece işletmeyi değil aynı zamanda değişimleri ve bilgiyi de yönetmeleri, bunu kolaylaştıracak araçlarla da donanmaları gerekmektedir. Zira değişimi öngören, kaliteli ürünü/hizmeti amaca uygun olarak tasarlayan, hızlı bir şekilde müşterinin istediği yer ve zamanda üreten ve satan işletmeler başarılı olabilmektedir. İşletmeler aynı taktik ve



yönetmel faaliyetler ile tekrar başarılı olabilecekleri düşüncesinde oldukları sürece başarısızlığa uğrarlar. Bundan dolayı işletmeler geçmiş başarılarını öne sürerek faaliyetlerine devam etmek yerine değişime uyum sağlamayı öğrenmelidirler. İşletmelerde sürekliliği sağlamanın ilk şartı budur.

Değişime dirençle birlikte, aile işletmelerinin sürdürülebilir olmasının önündeki önemli sorunlardan bazıları ise; bilgi ve tecrübe gerektiren işlerin dar bir kadro tarafından gerçekleştirilmeye çalışılması, işletmenin kime devredileceğinin bilinmemesi, iç çatışmalar ve zamanla işletme çıkarlarının aile çıkarlarının gölgesinde kalmasıdır.

Küçük işletmelerin belirli bir olgunluğa ulaşmasıyla sorunlar da baş göstermeye başlamaktadır. Buna karşın işletme sahibi sorunların üstesinden gelebilmek adına her şeyi kendi kontrolü altında tutmak istemekte, yönetimin gerektirdiği gerekli metot ve yöntemler hakkında da yeterli bilgiye sahip olmadığından korumacılık eğilimi içerisine girmektedir. İşletme sahibi bu pozisyonu bozacak girişimlere de direnç göstermekte profesyonel yönetici istihdamından ve yetki devrinden kaçınmaktadır. Bundan dolayı işletme sahibi tüm enerjisini işletmeye aktarmakta ve tüm işlere yetişmeye çalışmaktadır. Belli bir aşamadan sonra bu durum işletmeye yarar sağlayıp geliştirmekten ziyade zarar verip büyümesini engellemeye başlamaktadır. Aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanamamasında ayrıca işin geleceğinin olmadığına inanılması, planlama eksiklikleri, girişimci yöneticinin işi devretmede ve varisin de işi devralmadaki isteksizlikleri etkili olmaktadır.

Aile işletmelerinin sürdürülebilir olabilmeleri için profesyonelleşmeleri gerekmektedir. Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, aile ve işletme değerlerinin en doğru şekilde geleceğe aktarılması ve kurumsallaşmanın zamanında gerçekleştirilmesi ile mümkün olacaktır. Kurumsallaşmanın temelinde işletmeyi değişen teknoloji, çevre, müşteri talepleri ve rekabet

koşullarına göre yeniden düzenlemek, bunun için gerekli önlemleri vakit kaybetmeden almak yatmaktadır.

### **AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA**

Kurumsallaşma kavramının tanımına geçmeden önce kurum kavramı inceleyecek olursak genel anlamıyla kurum, maddi, manevi, sosyal olgu ve değerler için oluşturulan ve belirli amaç, kural hedef, ilke, inisiyatifler doğrultusunda süreklilik göstererek hareket eden ve gelişmelere göre kendisini yenileyen özgün yapılanma biçimi olarak tanımlayabiliriz.

Genel geçer bir tanıma göre kurumsallaşma; bir işletmenin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, özgün selamlama, hitap etme ve iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi, bu sayede diğer işletmelerden farklı olarak ayırt edici bir kimliğe, işletme kültürüne sahip olması sürecidir şeklinde tanımlanabilir.

Ailelerde daha çok resmi olmayan bir yapılanma ve buna bağlı olarak duygusal dinamikler hâkimken işletmede daha gerçekçi dinamikler ağır basmaktadır. Bu da aile işletmesinin yönetimini ve kurumsallaşmasını zorlu kılan en temel faktördür. Çünkü aileyi ve işletmesi ortak paydada bir araya getiren aile işletmelerinde prosedürlerin ve kuralların oturtulmak istenmesi, rasyonelliğin ve duygusallığın beraber yürütülmesi zorunluluğunu getirecektir.

Aile işletmelerinde bilgide tekelleşme, diğer çalışanların detaylı bilgilere ulaşmak istemeleri, aile üyesi çalışanlar arasındaki yetki farklılıklarının güç farklılıklarına dönüşmesi, çalışanların kendilerinden yaşça büyük aile üyelerine soru sormaya çekinmeleri ya da küçüklerin hesaba çekilmesi gibi kültürel etkenler sebebiyle sorunlar da yaşanabilmektedir. Bu sorunlar çalışanlar arasında sağlıklı iletişimin olmamasına, güvensizliğin oluşmasına ve çatışmaların yaşanmasına, tüm bunların bir sonucu olarak da işletmelerin ömürlerinin kısa olmasına neden olmaktadır.

İşletme yöneticilerinin temel amacı belirlenmiş işletme hedefleri doğrultusunda bir grup insanın çabalarını uyumlaştırmaktır. Bunu sağlayabilmek de bir sistematığın ve kurallar zincirinin oluşturulmasına bağlıdır. İşletmenin bütün süreçlerinde belirli kuralların olması ve bu kuralların mümkün olduğunca yazılı olması, işletmenin de ömrünü uzatacaktır.

Aile işletmelerinde yöneticiler kurumsallaşmayı sadece işletmeleri uzun ömürlü olsun diye istememelidirler. Temel amaç, sadece yerinde sayan uzun ömürlü bir işletme olmak değil; gelişime açık, değişimlere uyum sağlayan, büyümeye odaklı, fırsatları iyi değerlendirebilen uzun ömürlü işletme yapısını kurabilmektir. İşletmelerin yerinde sayması demek bir süre sonra gerilemesi demektir. İşletmelerin çoğunun yok oluşlarının temelinde, kurumsallaşmamaları, strateji ve planlama yoksunluğu yatmaktadır.

Kurumsallaşma, bürokratikleşme demek değildir ve olmamalıdır. Zira hızlı karar vermeye engel olan, inisiyatifi önleyen, çalışanları sadece kurallara bağlayan bir yapı kurumsallaşmaya ters düşmektedir. Sürdürülebilir bir işletme varlığı, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü, sürdürülebilir başarı, birlikte yönetme, motivasyon ve ailenin ayakta kalması için kurumsallaşmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumsallaşma girişimci yöneticilerin işten uzak kalması değil, ortak bir felsefe ve inanç oluşturma işidir.

Kurumsallaşma, işletmelerin sürdürülebilir bir başarı elde etmesi için olmazsa olmazdır. Ancak kurumsallaşmada bir gereksinim de vardır. İlk olarak aile işletmesinin gereksinimi ne kadarını gerektiriyorsa o kadar kurumsallaşmalıdır. Kurumsallaşmanın sınırı ise her işletme için ayrı ayrı belirlenmeli işletmelerin ihtiyacına göre kurumsallaşma gerçekleştirilmelidir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma konusu zaman olarak özellikle birinci nesilden ikinci ve üçüncü nesle devirde daha da önem kazanmaktadır. Türkiye’de sürekliliğini birkaç nesil sürdürebilen aile

işletmelerinin sayısının çok az olması da işletmelerin zamanında kurumsallaşmayı gerçekleştiremediklerini göstermektedir. Aile işletmelerinin ikinci veya üçüncü kuşağa devirde kurumsallaşması bunun da diğer profesyonellerle birlikte bir sistem içinde model geliştirilerek yapılması gerekmektedir. Kalıplaşmış girişimci yönetim anlayışından planlı, kuralların yazılı hale getirildiği bir yönetim biçimine geçilmelidir. Bunun için öncelikle stratejik bir planlama ile kurumsallaşmanın yol haritası çizilmeli, yöntemi ortaya konmalı, dönemler itibarıyla maliyeti belirlenmeli ve özellikle girişimci yöneticinin kurumsallaşma konusunda irade ve azim göstermelidir.

Çağa ayak uydurabilen bir işletme olabilmek için otokratik yönetim tarzının ve yönetim bakış açılarının dönüştürülmesi gerekmektedir. Özellikle büyüyen ve gelişen aile işletmelerinin kurumsal bir kimlik kazanabilmesi, bu doğrultuda başta yakın sosyal çevre olarak tanımlanan eş, dost ve akrabalarından bağımsız hareket etmesi ve amaçları doğrultusunda çalışanları motive etmesi gerekmektedir. Aileye ve işletmeye yönelik olarak hem finansal hem de yönetsel anlamda etkin bir organizasyon yapısı, varis planlaması, aile anayasası oluşturmak büyük ölçüde işletme sahiplerinin samimiyetlerine ve uygulama konusundaki gayretlerine bağlıdır.

Aile işletmelerinde tam anlamıyla kurumsallaşma hem ailenin hem de işletmenin kurumsallaşması ile sağlanabilir. Ailenin kurumsallaşması ise iki aşamada gerçekleşmektedir. Birincisi aile üyelerinden oluşan aile konseyinin oluşturulması ikincisi ise aile anayasasının yazılmasıdır. Aile konseyinin temeli, açıklık ve katılımcılığa dayanmalıdır. Aile konseyinde asıl amaç aile işletmesinde çalışmayan aile üyelerinin de resmi ortamda temsil edilmesini sağlamaktır. Bundan dolayı aile konseyi üyelerinin yönetim kurulunda da olması şart değildir. Ailelerin kültürel ve sosyal yapılarına göre değişse de aile konseylerinin oluşturulmasında genel kabul görmüş iki prensip vardır. Bunlardan biri konsey üyelerinin

işletmeye hissedar/ortak olmaları, diğeri ise aile ile kan bağına sahip olanların üye olabilmeleri. Ayrıca, konseyin çalışma ilkeleri, konsey başkanlığı ve sonraki başkanların nasıl seçileceği, konseye üyelikler ve üyeliklerden çıkışlar aile anayasasında açıkça belirtilmelidir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşmayı algılayabilmek için öncelikle kurumsallaşmanın ne olmadığını anlamak gerekir. Kurumsallaşma; kontrolü elden bırakmak, bir kenara çekilmek, daima danışmanlarla ve onların kontrolünde hareket etmek, işletmeyi tamamen profesyonellere terk etmek, işletmenin sınırlarının yayılmasını sağlamak demek değildir.

Kurumsallaşmanın standart, değişmeyen bir şekli olmamakla birlikte küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin kurumsallaşmaları sürecinde şunlar tavsiye edilebilir:

- İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konmalı ve bu doğrultuda stratejiler geliştirilmelidir.
- Yetkiler, sorumluluklar, görevler, karar alma şekilleri belirlenip düzenlenmelidir.
- İşletme çalışanları başta olmak üzere aile üyelerinin belirlenen hedefler doğrultusunda hareket etmeleri sağlanmalı, bu hususta eğitim almaları sağlanmalıdır.
- Aile üyesi olanların hangi usul ve şartlar çerçevesinde işletmede çalışabileceğine dair ilkeler belirlenmelidir.
- Tecrübeli ve işletmeye katkı sağlayabilecek aile üyeleri çalışmalara dahil edilmeli, aile bağları güçlendirilmelidir.
- Çalışanlar, işletmeyi ayakta tutacak, başarılı kılacak değer ve inançlar etrafında toplanmalı, işletme kurumsal bir kültür ve kimliğe sahip olmalıdır.

- Ücretler, işletme hisseleri, kar payları, ödemeler ve diğer maddi konular belirlenmeli ve aile tarafından mutabakat sağlanarak onaylanmalıdır.
- Yönetim danışmanları ve diğer unsurların yol göstericiliklerinden istifade edilmelidir.

Tüm bunlarla birlikte işletmelerinin nesiller boyu gelişip devam etmesini isteyen ailelerin yapması gerekenler ise şöyle sıralanabilir.

- Aile; hissedarlık ile yönetimi, yönetim ile aile konularını birbirinden ayırabilmelidir.
- Ciddi bir işleyiş ve profesyonel bir yönetim için aile konseyi oluşturulmalıdır.
- Aile ve işletmenin geleceğiyle ilgili her türlü bilginin açıkça yer aldığı bir aile anayasası hazırlanmalıdır.

Kurumsallaşmanın başarılı olabilmesinde yetki devrinin doğru planlanmasının payı büyüktür. Buna rağmen Türkiye’de yetki devri planlaması yapan işletmelerin oranı sadece %4’lerdedir. Yetki devri planlamasında işletmeye uygun olan aşağıdaki yöntemlerden biri seçilebilir:

1. Kurucu girişimci gelecek planlaması yaparak kendisinden sonra yetkilerini devredebileceği aile üyesi veya profesyonel yetiştirir. Aile üyesinden olması durumunda bu husus eğitim sürecinden başlayarak planlanmalıdır.
2. Kurucu girişimci veya yönetici çalışmaya başladığı andan itibaren kendisine bir vekil tayin ederek işlerini onunla birlikte koordine eder.

Kurumsallaşma aşamasında işletmenin kurumsallaşmaya geçişi ve uyum maliyetinin yanında çalışanların öğrenme ve değişim sürecine adaptasyonları gibi sorunlar da yaşanacaktır. Çözüm odaklı ortaklardan faydalanma, güven sağlama, katma değer sahibi olma kurumsallaşmayı çabuklaştıracak unsurlardır.

**Tablo 6. Kurumsallaşma Öncesi ve Sonrası Değişen Kavramlar**

<b>Kurumsallaşma Öncesi</b>	<b>Kurumsallaşma Sonrası</b>
Ben	Biz
Yönetici	Lider Yönetici
Anlık Yönetim	Stratejik Yönetim
Yönetim	Yönetişim
Ben Bilirim	Ortak Akıl
Yetkilendirme	Güçlendirme
Kişisel Kültür	Kurum Kültürü
Personel	İnsan Kaynakları
Amaçlar	Hedefler
İşlem Yığınları	Süreçler
Kaotik Yapı	Tanımlanmış Yapı
Pazar Aramak	İş Geliştirme ve İnovasyon
Sorun Çözmek	Sorun Önlemek
Kriz Yönetimi	Risk Yönetimi
Saklı Bilgi	Kurumsal Bellek
Kanaate Dayalılık	Kanıtı Dayalılık

Biçimsel olmayan iletişim	Biçimsel İletişim
Sıradan Olmak	Markalaşmak
İmaj	İtibar

Kaynak: Tuncel, 2011.

Kurumsal yapıya kavuşamamış işletmelerde, ortaya çıkan sorunlar karşısında günü kurtarırcasına alelade çözümler aranmaktadır. Oysa kurumsal yapının getirdiği sağlıklı bir yönetim tarzına sahip olmak, en zor ve kritik durumlarda dahi sağduyuyla hareket etmeyi gerekli kılar. Kurumsallaşmanın sağlıklı yürütülebilmesi için etkin bir süreçle birlikte yönetiminde varlığı gerekmektedir. En etkin STK'lardan biri olan Kurumsal Yönetim Derneği'ne göre ise, kurumsal yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri **adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk** olarak belirlenmiştir.

**Şeffaflık**, işletmenin mali, yönetsel ve faaliyetlerle ilgili bilgilerinin zamanında açıklanmasıdır. **Hesap verebilirlik**, yönetsel sorumlulukların ve yetkilerin açıkça tanımlanması, işletme menfaatlerinin işletme yönetimi tarafından gözetilmesidir. **Sorumluluk**, işletme faaliyetlerinin mevzuata ve etik değerlere uygunluğunun sağlanmasıdır. **Adillik**, ortaklık oranına bakılmaksızın her hissedarın korunmasıdır.

İşletmelerin gerçek anlamda kurumsallaşması için ailenin kurumsallaşması da gerekmektedir. Aile ve işletme kavramlarının birbirine karıştırılması ve nesiller arasındaki görüş farklılıkları aile işletmelerinde çatışmaya neden olan en önemli sebeplerdir. Bu aşamada işleyişlerini kişilere bağlı olmaktan kurtararak kurumsallaşmayı başaramamış işletmeler kırılma noktasına gelebilmektedirler. Başarabilen işletmeler ise sürdürülebilir olma yolunda ilerlemiş olacaklardır.



## 3.BÖLÜM

### AİLE ANAYASASI

*Dört şey asla geri gelmez;  
söylenen söz, atılan ok, geçmiş hayat ve kaçırılmış fırsat*

***Hz. Ömer***

## **AİLE ANAYASASI**

Aile işletmeleri birbiriyle kesişmiş üç daire üzerine kurulmuştur, bunlar ***aile, işletme ve mülkiyet*** daireleridir. Bir aile işletmesinin sürdürülebilir olabilmesi için bu üç dairenin uyum içinde olması gerekmektedir. Yaşamını sürdüremeyen aile işletmeleri incelendiğinde, aile işleri ile sahiplik ve işletme yönetimi işlerinin birbirine karıştığı, her üç dairede de alınması gereken kararların ya alınmadığı veya geciktiği, kısaca işletmenin çevre koşullarına uyum kabiliyetini kaybettiği görülmektedir. Daha açık söylemek gerekirse, örneğin gerekli donanımı olmadığı halde, sadece aile bireyi olduğu için, çocuklar işletmenin yönetim kademesinde bulunabilmekte, işletme menfaatine, pazar koşulları nedeniyle, alınması gereken bazı kararlar aile içindeki ilişkileri bozmamak için alınmamakta ya da aile bireyleri hissedarlık oranları konusunda anlamadıkları için işletmenin karar mekanizması kilitlenmiş olabilmektedir. Bu tür uyumsuzlukların devamı durumunda işletmenin yaşama gücü azalmaya ve sürdürülebilirliği tehlike altına girmeye başlamaktadır. Aile işletmeleri için bir handikap olan bu belirsizlik ve sıkıntılardan kurtulmak basiret ve strateji ile mümkün olacaktır. Tüm bunlara karşı aile ile iş ilişkilerinin düzenlenmesi için aile anayasasının hazırlanması gerekecektir.

Aile anayasasının işletmeler için faydaları ve aile anayasası hazırlanırken dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Aile anayasasının faydaları;

- Şirketin kurumsallaşması için önemli bir adımdır. Kurumsallaşmış, doğru yönetilen bir işletmede gelecek için doğru stratejiler üretilir.
- Şirket yönetimi kişilere bağlı değil, kurallara bağlı olur. Şirkette kendini daima yeniler, sürekli inovasyon sistematiği oluşturulur.
- Şirket prensiplerinin hissedarlar için bağlayıcı olmasını sağlar.

- Nepotizm (akraba kayırmacılığı) önlenir.
- Aile üyelerinin de profesyonel bir kariyer süreci yaşamasını savunur. Aile işletmelerinde profesyonel olarak çalışan aile üyelerinin çalışma şekillerini belirler. Aile bireylerinin olası zaaflarının işletmeye yansımalarını engeller.
- Genellikle bilgi sahibi olmadan fikir sahibi olan yeni nesillerin iyi yönetim için çıkmaları gereken basamakları belirler.
- Ailevi bağlardan doğan hissedarların işletmenin yüksek çıkarlarının önüne geçmesi engellenir. Anayasa ile aile üyelerinin mülkiyet esasları belirlenir ve olası çatışmalar önlenir.
- Yeni neslin kural ve prensiplerinin planlanmasında aile değerlerinden kopmamayı sağlar.
- Yöneticilerin zamanı gelince görevlerini memnun ve güvenle gelecek kuşaklara devredebilmesini sağlar.

#### **Aile anayasası hazırlanırken dikkat edilmesi gereken hususlar:**

- Her işletmenin aile anayasası kendine özel olmalı, işletmenin misyonu ve vizyonu doğrultusunda hazırlanmalıdır.
- Yalın olmalı, aile kültürünü yansıtmalı, aile ve uzmanların katılımları ile hazırlanmalıdır.
- Aile konseyi oluşturulmalı ve onayları alınmalıdır.
- Aile işletmesinde tüm pozisyonların gerektirdiği nitelikler, görevler, yetkiler ve sorumluluklar belirlenmelidir.
- Ailenin ve işletmenin kendine has özellikleri göz önünde tutularak eski ve yeni nesillerin talepleri dikkate alınmalıdır.
- Şirketin mevcut duruma nasıl geldiği incelenmeli, varsa yaşanan sıkıntılar ve nedenleri tespit edilmelidir.

- Aile fertleri kurallara uymalı, sabır ile yılmadan ilerlenmeli ve uygulamada süreklilik sağlanmalıdır.

Aile anayasasına sahip olmayan işletmelerde kurumsallaşma tam sağlanamaz ve sürdürülebilirlik sorunları yaşanabilir. Üyelerin fikir birliği ve mutabakatıyla yazılarak tatbik edilen bir aile anayasası ile bu sorunlar büyük ölçüde aşılmaktadır. Aile anayasasının eksikliğinin yol açtığı bazı sorunlar şunlardır:

- Varisler üzerinde gelecek ve kariyer planlamasının yapılamaması,
- Aile ve işletme ilişkileri birbiriyle karışması, bağımsız bir yönetimin sağlanamaması,
- Kararların hızlı alınıp çabuk vazgeçilebilmesi,
- Aile üyesi olan ve olmayan çalışanların hak, yetki ve sorumluluk alanları netleştirilemez,
- Uzun soluklu strateji ve planların yapılamaması
- Finansmanın öneminin yeterince algılanmaması
- Yeterli iç denetim ve iç kontrol mekanizmalarının olmaması
- Aile ve işletme açısından risk yönetimi yapılmaması
- Yönetim kurulu kültürünün oluşturulmaması
- Aile değerlerinin gelecek nesillere aktarılamaması
- Aile ve işletme arasında ortak bir vizyonun oluşturulamaması,
- Profesyonellerle doğru kurumsal yönetim ilişkilerinin yürütülememesi,
- Aile dışı hissedarların ortaklık haklarının korunamaması

Aile anayasasının oluşturulma süreci ise aşağıda gösterildiği şekilde sıralanabilmektedir.

- 1-Aile Forumunun Düzenlenmesi
- 2-Aile Anayasası Oluşturma İhtiyacının Tespiti
- 3-Konsey Üyelerinin Seçim Yönteminin ve Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi
- 4-Aile Konseyinin Oluşturulması
- 5-Aile Konseyi Amacının; Çalışma, Seçim, Görevde Kalma Koşullarının ve Kriterlerinin Belirlenmesi
- 6-Aile Misyonunun Belirlenmesi
- 7-Ailenin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Tespiti
- 8-Aile Anayasası Kapsamının Belirlenmesi
- 10-Aile Anayasası Taslağının Hazırlanması
- 11-Aile Anayasası Taslağının, Aile Forumunda Sunulması ve Aile Üyelerinin Görüşlerinin Alınması
- 12-Aile Anayasasının Nihai Hale Getirilmesi
- 13-Aile Anayasasını Revize Etme/ Değişirme Koşullarının Tespit Edilmesi
- 14-Aile Anayasasını Uygulamayı Teşvik Edici Sistemlerin Geliştirilmesi
- 15-Hükümlere Aykırın Durumlar İçin Disiplin Sisteminin Geliştirilmesi
- 16-Aile Anayasasının Nihai Halinin Aile Forumunda Sunulması ve Aile Üyelerine Dağıtılması

Her ne kadar aile anayasası özgün başlıklara, özelliklere sahip olsa da aile anayasasında yer alması gereken bazı bölümler şunlardır:

1. Amaç ve İlkeler
2. Hissedarlar Sözleşmesi: Hisse yapısı ve değişme şartları
3. İşletme Adının Kullanımı
4. Yönetim Organları, Görevleri ve İşleyişi
  - 4.1 Aile Meclisi oluşumu yapısı ve işleyişi

4.2 Yönetim Kurulu oluşumu yapısı ve işleyişi

4.3 Yönetim Kurulu Başkan ve Üyelerin görevleri

4.4 Yönetim Kurulu'nun çalışma biçimi

5. Yönetim Devri

6. İnsan Kaynakları

7. Aile Üyeleri Arasındaki İlişkiler ve Çatışma Yönetimi

8. Anayasa Değişiklikleri, Yaptırımlar ve Uygulama Prosedürü

Aile anayasası hazırlama sürecinde tüm aile üyelerinin, aile anayasası ihtiyacı, aile anayasasının kapsamı konusunda fikir birliğine varmaları gerekmektedir. Aile anayasası hazırlanırken mümkün olduğunca kararlar da fikir birliği ile alınmaya çalışılmalıdır. Fikir birliğinin olmadığı durumlarda oy çokluğuna gidilir. Ancak fikir birliği ile oy çokluğu arasında önemli farklılıkların olduğu da unutulmamalıdır.

Aile anayasası hazırlanırken dikkat edilmesi gereken hususlardan bir tanesi de hissedarlar arasında haksız rekabete sebep olacak durumların önlenmesidir. Eğer bir üye işletmeden ayrılmak isterse hisselerini eşit olarak diğer üyelere teklif etmeli, hisse değerlemesi de ayrıca bir danışman tarafından yapılmalıdır.

Bir aile anayasasının hazırlanması ve gelecek nesillerin de bu bakış açısına sahip olarak yetiştirilmesi işletme geleceği için önemlidir. Aksi halde, aile içi güç mücadeleleri ve aileden kopmalar ile işletme performansında azalma ve işletme varlığını tehlikeye sokma sonucu ile karşılaşılabilir.

## **AİLE KONSEYİ VE YÖNETİM KURULU**

Aile konseyi, aile ilişkilerini ve bu ilişkilerin işletmeye etkisini düzenlerken; yönetim kurulu, işletmenin yönetsel faaliyetlerinden

sorumlu organdır. Aile işletmesinde, aile konseyi aile tarafını; yönetim kurulu ise işletme tarafını yönetir. Bir veya iki kuşağı birlikte istihdam eden, az sayıda ortağı bulunan küçük ölçekli aile işletmelerinde, idari organ olarak genellikle, aile kurulu ile karşılaşılr. Bununla birlikte üç veya daha fazla kuşağı birlikte istihdam eden, çok sayıda aile bireyini barındıran büyük ölçekli aile işletmelerinde genellikle, aile kurulunun yerini yönetim kurulu alır. Bu tür aile işletmelerinde faal bir aile konseyi de bulunur.

**Tablo 7. Aile Konseyi ile Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri**

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

Yönetim kurulu; uzun vadede işletme faaliyetlerini belirlemek, uygulamaları denetim altında tutmak, koşullara göre farklı faaliyet alanları tespit ve tayin etmek gibi amaçlarla faaliyet gösterir. Aile konseyi, tüm aile bireylerinin değerler, politikalar ve geleceğe ilişkin kararlar almak üzere toplandığı, ailenin örgütsel ve stratejik planlama organı olarak düşünülebilir.

### **DEVİR PLANLAMASI**

Aile işletmelerinin gelecekteki başarısında; işletme yönetiminin gelecekteki devir planlamasının yapılması, büyük önem taşımaktadır. Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde yapılan bir araştırmaya göre aile işletmelerindeki yönetim devrine, işletme yöneticilerinin %67,9'u tek başına, %18,9'u ise aile üyeleriyle istişare ederek seçtiğini belirtmiştir. Aile işletmelerinde genelde, işletme açısından hayati öneme sahip olmasına rağmen devir planlamalarının ya zamanında yapılmadığı veya devir sürecinin kendiliğinden gerçekleşmesinin beklendiği gösterilebilir.

Devir planlamasından kaçınmak ya da sağlıklı bir devir planlaması yapamamak mutlak suretle otorite ve mülkiyet sorunlarına neden olacaktır. Sonuç olarak işletme varlığını devam ettiremeyecek duruma gelecektir. Yönetim devir sisteminin kurulmasıyla ise, işletme içerisinde doğabilecek liderlik mücadeleleri ve olası yönetim boşluğu da engellenmiş olacaktır.

Aile işletmelerinde, genel olarak devir planlaması yapılmasına engel teşkil eden durumlar şöyle sıralanabilir:

- En büyük evlâdın bilgi, yetenek ve istekleri dikkate alınmaksızın işletmenin varis olarak görülmesi ve bu şekilde yetiştirilmesi,
- Ataerkil aile yapısının getirdiği, babanın her durumda ve şartta haklı olduğu düşüncesi.



- İşletme amaçlarının arka plana atılması ve tamamen aile birliğinin önemi üzerinde durulması.

Tüm bunlarla birlikte işletmenin bir sonraki nesle devrine ya da devir planlamasına engel teşkil eden sosyal tabanda yaptırımlar da bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

*Kurucudan kaynaklanan engeller;* güç ve kontrolü bırakmayı istememek.

*Aileden kaynaklanan engeller;* kurucu hayatta iken ailenin geleceğini konuşamama âdeti.

*Personelden kaynaklanan engeller;* kurucu ile ilişkilerin bozulma korkusu.

*Çevreden kaynaklanan engeller;* kurucunun akranlarının halen çalışıyor olması ve müşterilerin kurucuya bağlılıkları.

İşletmelerde devir planlamasına direnci artıran ve azaltan faktörler ise Tablo 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 8. İşletmelerde Devir Planlamasına Direnci Artıran ve Azaltan Faktörler**

DEVİR PLANLAMASINA DİRENCİ ARTIRAN FAKTÖRLER	DEVİR PLANLAMASINA DİRENCİ AZALTAN FAKTÖRLER
DEVİR PLANLAMASI	
Sağlık	Sağlık problemleri
Başka ilgi alanlarının bulunmaması	Farklı ilgi alanları
İş/İşletme ile özdeşleşme	İş/İşletmeden ilgisini çekebilme yetisi
Kontrolü sürekli elinde tutma	Sorumluluğu paylaşabilme
Yaşlılık ve emekli olma psikolojisi	Yeni bir yaşam ve kariyer için fırsat
Kendi kendine öğrenmeden kaçınma	Kendi kendine öğrenebilme yetisi
Teknik destek ve danışmanlık almadan kaçınma	Teknik destek ve danışmanlığa önem verme
Açık iletişimden kaçınma	Dürüst ve bilgilendirici iletişim
Güvensizlik	Güven duygusu
İlgisiz, yeteneksiz, tecrübesiz ve uygun olmayan varis	İşletmede aktif, gönüllü olarak yer alan yetenekli varis
Aile içi problemlerden etkilenen işletme yapısı	Aile işlerinden ve kişilerden bağımsız bir işletme yapısı
Çok fazla varis adayı	Tek çocuğun varis olması
Katı örgüt yapısı	Fonksiyonel yapı
Problemlili çevre	Problemsiz çevre

Kaynak: Günel, 2005

## ÖRNEK AİLE ANAYASASI

*Bu örnek, Haziran 2005 tarihinde Ankara Sanayi Odası tarafından yayımlanan 57 numaralı yayından alınmıştır.*

## **ANKARA SANAYİ ODASI AİLE ANAYASASI**

Bu Anayasa, 4 bölüm ve 20 maddeden oluşmaktadır. "Genel Hükümler" başlığını taşıyan birinci bölümde Anayasa'nın gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, değerleri, aile içi ilişkiler yer almaktadır. "Çalışma İlişkileri"nin ele alındığı ikinci bölümde, aile dışından ya da aile üyelerinden olan çalışan ve yöneticilere ilişkin düzenlemeler, şirkette görev alan aile üyelerinin uymaları gereken kurallar ele alınmıştır. Anayasa'nın üçüncü bölümü aile toplantılarına, aile konseyi ve üyelerine, konseyin çalışma şekil ve görevlerine ilişkin hükümlerin yer aldığı "İdari Yapılanma"ya ayrılmıştır. "Mülkiyet" başlığını taşıyan son bölümdeki hükümler ise şirketin mülkiyet yapısı ve bu yapıda meydana gelebilecek değişimlere ilişkin düzenlemeleri içermektedir.

## BÖLÜM 1 GENEL HÜKÜMLER

### **Gerekçe**

**MADDE 1-** Bizler, .....ailesi olarak, ailemizin istikbalini güvence altına almak üzere, bir arada ve aynı hedefler için çaba göstermenin gerekliliğine inanmaktayız. Aile üyelerinin farklı düşünebilme özgürlükleri saklı kalmak şartıyla, en yüksek uyumu sağlayacak şekilde, ailenin çıkarları ve şirketimizin/şirketlerimizin bekası için çalışmaya kendimizi adanmış bulunmaktayız. Bu yöndeki kararlılığımızı göstermek üzere işbu belgenin hazırlanması ve tüm aile bireylerince imzalanması uygun görülmüştür. Aile Anayasası'nda yer alan ilkeler ve değerler, aileye yeni katılacak üyeler için de geçerli ve bağlayıcıdır.

### **Amaç**

**MADDE 2-** Bu belgenin amacı, ailenin ve sahip olunan şirket(ler)in istikbali açısından, aile üyelerinin gerek kendi aralarındaki gerekse şirket(ler) ve çalışanlarla ilişkilerinin çerçevesinin belirlenmesi, karşılıklı görev, yetki ve sorumlulukların ortaya konulmasıdır. Aile ve işle ilgili tüm ilişkilerde bu belgenin esas alınmasının, karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı, aile bağlarını güçlendiren, birlikte çalışmaktan haz duyulan, etkili ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve devamına katkıda bulunacağına inanıyoruz.

**MADDE 3-** Bizler, aileye yüksek bir yaşam standardı sağlayan şirket(ler)imize gerekli önemin verilmesi lüzumunun farkındayız. Bu açıdan şirket(ler)imizin çıkarlarının ailenin çıkarlarının önünde tutulması, uzun vadede ailenin çıkarların da güvence altında olmasını sağlayacaktır. Kurucularımızın bize bırakmış oldukları mirası çocuklarımız, torunlarımız, çalışanlarımız ve toplum için korumayı ve geliştirmeyi temel gaye edinmiş bulunmaktayız. Böylelikle ülkemizin refah ve mutluluğuna en fazla ve en anlamlı katkıyı yapacağımıza gönülden inanıyoruz. Bugün sahip olduğumuz şirket(ler)imizin yine aile bünyesinde kalması, yenilerinin kurulması ve geliştirilmesi nihai hedeflerimiz arasındadır. Yürüttüğümüz her faaliyetin yasalar, sosyal sorumluluk ve etik ilkeler çerçevesi içerisinde kalmasına azami özeni göstermek yaşamsal bir önem taşımaktadır.

### ***Aile Değerleri***

**MADDE 4-** Ailemizin ismi en değerli varlığımızdır. Sahip olduğumuz iyi şöhreti sürdürmek ve şirket(ler)imizin sürekliliğini sağlamak en başta gelen önceliklerimiz arasındadır. Bu öncelik, herkes tarafından tanınan bir aile olmanın önünde gelmektedir. Gösteriştten uzak, sade bir yaşam tarzı ile iş yaşamındaki diğer ailelere örnek oluşturmak hedefimizdir. Aile üyeleri birbirlerine karşı her zaman samimi ve dürüst davranmalıdır. Aile üyelerinin kendi aralarında ve çalışanlarla olan ilişkilerinde hakkaniyet, profesyonel çalışma ilkeleri, yenilikçilik ve fırsat eşitliğinin sağlanması, temel aile değerlerimiz arasındadır.

### ***Aile Bireyleri Arasındaki İlişkiler***

**MADDE 5-** Aile üyelerinin her zaman ve her koşulda ailenin özel alanına saygı göstermesi ve koruması beklenir. Diğer aile üyelerini riske atacak her türlü davranıştan uzak durulmalıdır. Aile üyeleri, aileyi ilgilendiren konuları toplum önünde tartışmamalıdır. Karşılaşılan sorunlar ve güçlüklerin aile bireylerinin kendi aralarında çözümünü için çaba harcanması, üçüncü kişilerin olaylardan etkilenmemesi veya müdahil olmaması için azami gayret gösterilmelidir.

## **BÖLÜM 2 ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ**

### ***Profesyonel Yönetim***

**MADDE 6-** Şirket faaliyetlerinin yönetiminde ve yürütülmesinde profesyonellik ön plandadır. Profesyonellikten kasıt, objektif ölçütlerin, somut verilerin, bilgi ve deneyimin karar almada temel yol gösterici olmasıdır. Başarılı bir şirket yönetimi için aile içi dengelerin gözetilmesinden ziyade iş yaşamında genel kabul görmüş kural ve yöntemlere uygun hareket edilmelidir. Aile üyeleri ve diğer çalışanlarla ilişkilerde şeffaflık, doğruluk, güven, saygı ve hakkaniyet ön plandadır.

Profesyonellik ilkesi gereğince, aile üyesi personelin seçimi, atanması, yükseltilmesi, ödüllendirilmesi, gelecek kuşakların şirket yönetiminde görev alması kararları bilgi, deneyim, performans ve liyakat ölçütlerine göre yapılacaktır.

### ***Aile Üyesi Yöneticiler***

**MADDE 7-** Aile üyelerinin, şirket(ler)in yönetim organlarında görev alabilmek için sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerin rasyonel bir biçimde belirlenmesi Aile Konseyi'nin görevidir. Bilgi, görgü, deneyim ve performans düzeyi elverişli ise aile üyeleri uygun yönetim kademelerinde görev alabilir. Bir aile üyesinin yöneticilik vasıflarına sahip olup olmadığının değerlendirilmesinden ve izlenmesinden Aile Konseyi sorumludur.

Bir şirket çalışanının belirli yönetim kademelerine doğrudan atanmak için sadece aile üyesi olması yeterli değildir. Özellikle şirket(ler)in Yönetim Kurulu, Aile Konseyi gibi organlarına başkanlık edecek aile üyelerinin, vizyon sahibi, eğitilmiş, ileri yönetim becerilerine sahip olması gereklidir. Performansı ve yöneticilik vasıfları yetersiz bulunan aile üyelerinin gerekli bilgi ve becerileri kazanması için gerekli olan önlemler alınmalıdır. Bu önlemlere rağmen yönetim becerisi yetersiz görülen aile üyesi görevi bırakmaya davet edilir. Konsey, gelecekte şirket(ler)in yönetiminde görev alması öngörülen aile bireylerinin kişisel ve mesleki gelişimleri için yol gösterici olmak ve gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

Şirket(ler)de görev alacak aile üyelerinin, ilke olarak en alt seviyeden işe başlamaları ve mümkün olduğunca fazla kademedeki çalışarak işin bütününe hakim olmaları istenir. İşe yeni başlayacak aile üyelerinin hangi kısımda ve hangi kademedeki işe başlayacağı şirket yönetim kurulu tarafından belirlenir. Alınan karara ilişkin olarak yönetim kurulu aile konsey toplantısında bilgi vermek zorundadır.



### ***Aile ve İşin Sınırları***

**MADDE 8-** Aile şirket(ler)i, aile üyelerinin aynı hedefler doğrultusunda birlikte çalışmaları, ailenin bütünlüğünün ve saadetinin devamı için elverişli bir ortam yaratmaktadır. Bununla birlikte, aile üyeleri kendi özel yaşamlarıyla şirket işlerinin yürütülmesi arasında bir denge kurmalıdır. Dolayısıyla aile fertlerinin özel işleriyle şirket işlerinin birbirine karıştırılmamasına azami özenin gösterilmesi gerekir. Ailevi sorunlarının iş yerine, şirket sorunlarının ise aile ortamına taşınmaması, aile üyelerinin aralarındaki ilişkilerin daha sağlıklı bir şekilde sürmesine ve şirket yönetiminin sürekliliğine katkı sağlayacaktır.

### ***Aile ve İşletme Amaçlarının Ayırımı***

**MADDE 9-** Şirket(ler)imizde işletme amaçlarıyla ailenin amaçları arasında bir dengenin gözetilmesi gerekir. Eğer bu iki grup amaçtan biri öne çıkıyor ve diğer grup sürekli gözardı ediliyorsa önemli yönetim sorunları ortaya çıkacaktır. Bu nedenle işletme amaçlarının ve aile amaçlarının ayrı ayrı belirlenmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Eğer iki tür amaç birbirinden farklı yönlerde hareket ediyorsa aile şirket(ler)inin uzun vadeli çıkarları gözetilerek bir seçim yapılmalıdır. Amaçlar arasındaki ayırımın net bir biçimde yapılmaması şirket yönetiminde bir kargaşa yaratacak, çalışanların kafası karışacak ve kararların rasyonel alınmadığına kanat getireceklerdir.

Bu tür sorunların çözümünde atılacak ilk adımlar aile ile işletme arasındaki sınırların belirginleştirilmesi, tarafların görüşlerinin öğrenilmesi, birbiriyle çatışan amaçların hassasiyetle ele alınması ve ilk bakışta ne tam olarak aileyle, ne de tam olarak işletmeyle ilgili görünen konuların açıklığa kavuşturulması olmalıdır.

### ***Personele Yaklaşım***

Madde 10- İşletme personeli, şirket(ler)imizin uzun vadeli başarısındaki en önemli öğedir. Bu nedenle, personelin işlerini severek, azimle ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacak ortamların yaratılması ve özendiricilerin geliştirilmesi gereklidir. Böylece işini sahiplenen ve sorumluluk alan personele sahip olmak mümkün olacaktır. Tüm personelin kendi çıkarlarıyla şirketin ve şirket paydaşlarının (müşteriler, tedarikçiler, devlet, çalışanlar, sivil toplum kuruluşları gibi) çıkarları arasında bir paralellik olduğunu idrak etmesi için çaba gösterilmelidir.

### ***Profesyonel Yöneticiler***

**MADDE 11-** Aile üyelerinin sürekli bir arada bulunmaktan ötürü, benzer şekilde düşünen, birbiriyle aynı öngörüye sahip bir grup haline gelme riski her zaman vardır. Bu bağlamda profesyonel yöneticiler, şirket(ler)in faaliyetlerine aile üyelerinkinden farklı bir pencereden bakma potansiyeline sahiptir. Profesyonel yöneticilerin aile üyeleri gibi düşünmeye zorlanması yerine, farklı düşünceleri dile getirmeye ve alternatifler geliştirmeye teşvik edilmesi, daha sağlıklı bir yaklaşımdır. Profesyonel yöneticilerin düşüncelerinin dikkate alınması, çok sesli, demokratik bir çalışma ortamı ve katılımcı yönetim tarzının oluşmasına yardımcı olacaktır.

### BÖLÜM 3 İDARİ YAPILANMA

#### *Aile Toplantıları*

**MADDE 12-** Aile üyelerinin, işletmeye bağlılıklarının devamını ve önemli sorunlarla başa çıkabilmelerini sağlamak düzenli aralıklarla toplanması önemlidir. Aile üyeleri arasındaki uyumun bozulacağı korkusuyla kritik konuların tartışılmasından endişe edilmemeli, bilakis saygı ve hoşgörüle yürütülecek tartışmalar teşvik edilmelidir. Aile dışından şirket çalışanları ya da danışmanlar da gerektiğinde toplantılara davet edilebilir.

Aile toplantılarının kendisinden beklenen yararları sağlaması açısından tartışılması istenen konularda aile üyelerinin fikrinin alınması, aile üyelerinin tamamının toplantılara katılması, toplantıların içeriğine ilişkin kuralların oluşturulması ve bunlara uyulması (toplantıların zamanı ve süresi, nelerin tartışılacağı vb.) önemlidir.

### ***Aile Konseyi'nin Kurulması***

**MADDE 13-** İlgili yasalara göre oluşturulması gereken Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu gibi organların yanı sıra, ailenin iş yaşamındaki etkinliğini arttırmak ve aile ile iş ilişkilerini düzenlemek üzere "Aile Konseyi"nin meydana getirilmesi önemlidir. Aile Konseyi, tüm aile bireylerinin aile ve iş değerleri, politikalar ve geleceğe ilişkin kararlar almak üzere düzenli aralıklarla bir araya geldiği, örgütsel ve stratejik planlama organı olarak işlev görecektir. Aile üyeleri bu toplantılarda görüşlerini, aile ve şirket(ler)le ilgili beklentilerini paylaşırlar. Konseyin temel amacı, şirket(ler)i ve aileyi etkileyen konuları anlamak ve bunlara ilişkin sorunları çözmektir. Böylece, politikaların netleştirilmesi ve aile üyelerine iletilmesi mümkün olabilecektir.

Konseyin, aile bireylerinin kararlara daha fazla katılımını ve böylece bilgi alışverişini arttırmayı, diğer aile üyelerine karşı açık olmayı, bilgiyi paylaşmayı, tartışmayı ve demokratik bir yaklaşımı teşvik etmesi beklenir.

### ***Aile Konseyi'nin Üyeleri***

**MADDE 14-** Aileye ait şirket(ler)in yönetiminde görev alsın ya da almasın, şirket(ler)de hissesi olan aile üyeleri ile bunların birinci derece akrabaları arasında 15 yaşın üzerindeki Aile Konseyine üye olabilirler. Bu tanımın dışında kalan aile üyelerine de Konsey'in oybirliği ile konsey üyeliği sıfatı verilebilir. Hisse sahibi olmasına karşın 15 yaşını doldurmamış çocuklar Konsey toplantılarına katılabilir ancak oy hakkını ebeveyni/vasisi aracılığıyla kullanabilirler. Konseyin faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak üzere aile dışından danışmanlar da, üyelerin tamamının rıza göstermesiyle, Konseye dahil edilebilir.

Aile Konsey'ine, Konsey Başkanı başkanlık eder. Konsey Başkanı, aile üyelerinin aday göstereceği Konsey üyeleri arasında yapılacak seçimle belirlenir. Üyelerin 2/3'ünün oyunu alan kişi Başkan seçilir. İlk iki turda Başkan seçilemezse, 3. turda en fazla oyu alan isim Başkan olarak atanır. Başkanın görev süresi aksi karar verilmedikçe 2 yıldır. Aile üyelerinin 1/3'ünün önerisi ve üyelerin 2/3'ünün oyu ile Başkanın görevi sona erdirilebilir.

Aile Konseyi bir Yürütme Kurulu tarafından yönetilir. Yürütme Kurulu başkan, başkan yardımcısı ve bir üye'den oluşur. Aile Konseyi Başkanı aynı zamanda Yürütme Kurulu'nun doğal başkanıdır. Başkan'ın önerdiği 3 isim arasından Konsey'de yapılacak oylamalarda en çok oyu alan Konsey üyesi başkan yardımcılığı görevini üstlenir. Başkan ayrıca konsey üyeleri arasından birisini yürütme kuruluna üye olarak atar. Yürütme Kurulu başkan yardımcısı ve üyenin görev süresi 1 yıldır. Bir üyenin aynı göreve tekrar seçilmesi veya atanması olanaklıdır.

### ***Aile Konseyinde Karar Alma, Toplantı ve Toplantı Gündemi***

**MADDE 15-** Aile Konseyinde her üyenin 1 (bir) oy, kurucu üyelerin 2 (iki) , Başkanın 3 (üç) oy hakkı vardır. Konsey Başkanı'nın alınan kararları bir sonraki toplantıda tekrar görüşülmek üzere geçici süreyle reddetme hakkı vardır. Konseyde alınacak kararlar, yürürlükteki hukuki düzenlemelere, etik ilkelere ve genel kabul görmüş işletmecilik ilkelerine aykırı olamaz. Hangi kararların oy birliği, hangi kararların oy çokluğu ile alınacağı, Aile Konseyi Yürütme Kurulu tarafından belirlenecektir. Konsey'de alınan kararlar, karar defterine kaydedilir ve süresiz saklanır.

Aile Konseyi, her ayın ikinci Cumartesi günü Konsey Yürütme Kurulu tarafından belirlenecek yerde toplanır. Zorunlu nedenler olması durumunda toplantı tarihi 10 günü geçmemek kaydıyla ertelenebilir. Toplantı yeri olarak şirkete ya da aile üyelerine ait işyerleri ve meskenlerin kullanılmamasına özen gösterilecektir. Konsey toplantılarına Konsey Yürütme Kurulu'nun belirlenen gündeme göre üyeler dışında da davetli çağırma hakkı vardır.

Toplantıdan en az 3 gün önce Yürütme Kurulu bütün üyelere toplantı gündemini ulaştırmak zorundadır. Toplantı gündemi belirlenmeden önce Konsey Yürütme Kurulu bütün konsey üyelerine tek tek başvurup önerilerini almak zorundadır. Şirketle ya da Konseyle ilgili önerileri veya şikâyetleri olan Konsey üyelerinin talep etmeleri durumunda Konsey Yürütme Kurulu veya Kurul adına Konsey Başkanı, üye ile görüşmek zorundadır.

Konsey, Başkan ya da aile üyelerinin talebi üzerine olağanüstü toplantıya çağrılabilir. Aile üyelerinin toplantı talebine, tüm üyelerin 1/3'ünün destek vermesi gerekir.

### **Aile Konseyi'nin Faaliyetleri**

**MADDE 16-** Aile Konseyinin faaliyet alanına şu konular girmektedir: gelecekteki yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi, emeklilik koşullarını belirleme, hisse ve hissedarlık sözleşmesi düzenleme, aile üyelerinin şirket(ler)de çalışma koşulları, mülkiyet ilişkileri ve mülkiyet devri, şirket stratejilerini gözden geçirme, Konsey Başkanı ve üyelerinin seçimi, görevde kalma süresinin belirlenmesi, aile üyelerinin sorumluluk alanları, Aile Anayasası üzerinde değişiklik yapma hakkı, Anayasa'ya aykırılık durumlarında alınacak disiplin önlemleri.

## **BOLUM 4 MÜLKİYET**

### ***Aile Şirket(ler)inin Mülkiyeti***

**MADDE 17-** İşbu Aile Anayasa'sı, aile fertlerinin gelecekteki mülkiyet haklarını korumayı ve mülkiyete ilişkin hususların açıklığa kavuşturulmasını amaç edinmiştir. Şirket(ler)in sermaye yapısını, sahiplik kompozisyonunu değiştirmek gibi aile üyelerinin durumunu etkileyecek konular Aile Konseyinde tartışılmalı ve üzerinde uzlaşma sağlanmalıdır.

Aileye ait olan ve gelecekte aile tarafından kurulacak olan şirket(ler)in mülkiyetinin aile içinde kalması esastır. Aile Konseyi, aile bireylerinin mülkiyet ve menfaat çatışmasına girerek dağılmasını önleyecek yasal ve mali tedbirlerin alınmasından sorumludur. Konsey ayrıca, Miras Hukuku, Şirketler Hukuku ve Vakıflar Hukuku açısından uygun formülleri/yapıları oluşturmakla yükümlüdür.

### ***Şirket Hisselerinin Elden Çıkarılması***

**MADDE 18-** Şirket(ler)e ait hisselerine sahip olan aile üyeleri, bu hisselerini elden çıkarma yolunu seçtiklerinde bunu ilk önce Aile Konseyi'ne bildirmekle yükümlüdürler. Mülkiyetin aile

içerisinde kalması açısından, elden çıkarılması düşünülen hisselerin ailenin diğer üyelerine devri yoluna gidilmesi şarttır. Hisselerin satış değeri, Konseyde yapılan görüşmeler yoluyla saptanır. Eğer bu konuda görüş farklılıkları ortaya çıkarsa, hisse değerinin belirlenmesi için aile dışından uzman yardımı alınabilir.

Şirketin bütünüyle bir başka şirkete satılması veya bir başka şirketle birleştirilmesi durumlarında aile üyelerinden belirlenen hisse değerlerini ödemeyi kabul eden olursa, öncelik aile üyesine verilmek zorundadır. Böyle bir talebi olan aile üyesi yoksa, şirketin devri ya da başka bir şirketle birleştirilmesi kararının alınabilmesi için Aile İstişare Konseyinin 15. madde de belirtilen hakları saklı kalmak kaydıyla en az 2/3 çoğunluk aranacaktır.

### ***Aile Üyelerine Hisse Verilmesi***

**MADDE 19-** Aile üyelerine verilecek olan malvarlıkları, kâr payları, menkul kıymetler, pay senetleri, şirket(ler) gibi maddi unsurların dağıtım esasları ve bu konuda ileride yapılacak değişiklikler, başta kurucu (lar) olmak üzere Aile Konseyi tarafından belirlenir. Şirket kurucuları sağlıklarında kendilerinden sonra mirasın nasıl paylaşılacağını açıklığa kavuşturmakla yükümlüdür. Şirket(ler)in yönetiminde görev alacak genç aile bireylerine ve sonraki kuşaklara yapılacak hisse dağıtımında, adalet, performans, liyakat ve şirket(ler)in yönetimine katkı esas olacaktır.

### ***Yürürlük***

**MADDE 20-** Bu Anayasa, Aile Konseyini oluşturan üyelerin oybirliği ile kabulünden itibaren yürürlüğe girer. Anayasadaki hükümlere uygun hareket edilmesini sağlamak Aile Konseyi'nin sorumluluğundadır.





## **4.BÖLÜM**

# **AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM, PAZARLAMA, ÜRETİM VE FİNANS FONKSİYONLARI**

İşletmelerin, amaçlarına ulaşmak için yerine getirmesi gereken fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar temel olarak Yönetim, Pazarlama, Üretim ve Finans olarak gruplandırılmaktadır.

## **AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM**

### **Yönetim Kavramı**

Yönetim kavramının tanımı yapacak olursak; hedefe (amaca) ulaşmak için başkalarıyla iş birliği yapma, hedefe başkalarıyla erişme diğer bir deyişle başkalarına iş yaptırma faaliyetidir diyebiliriz. Yönetim basit bir ifadeyle bir kuruluşta hedefe ulaşma yolunda yapılan çalışmaların düzenlenmesidir.

Yönetim bir bakıma belirli amaçlara ulaşmak için, kaynakları uyumlu, etkin ve verimli kullanmak için kararlar alma ve alınan bu kararları uygulama sanatı olarak da tanımlanabilir.

### **Yönetim Fonksiyonları**

İşletmede yönetimin farklı fonksiyonları vardır. H.Fayol'a göre yönetimin temel fonksiyonları planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim olan bir süreçten ibarettir.

Yönetimde hiçbir şeyin kesin ve mutlak olarak genel geçerliği olmadığı için, uygulamalarda farklı ve değişen şartlar göz önüne alınmalıdır. Bu nedenle yönetimde belirlenecek ilkeler esnek ve ihtiyaca göre adapte edilebilir olmalıdır. Yönetimde uygulanması gereken 14 ilkeyi ortaya koyan Fayol, bu ilkelerin fen bilimlerinde olduğu gibi kesin birtakım kural ve kaideler özelliğini taşımadığını da belirtmiştir. Fayol'un, gözlem ve deneyimlerine dayanarak ortaya koyduğu 14 ilke ve grupları Tablo 7'de gösterildiği gibidir.

**Tablo 9. Fayol'a Göre Yönetimde Uygulanması Gereken 14 İlke**

Yapısal İlkeler	Süreç İlkeleri	Sonuçlarla İlgili İlkeler
İş Bölümü	Kumanda Birliği	Düzen
Yönetimin Birliği	Disiplin	Personelin Devamlılığı
Merkezcilik	Adil ve Eşit Muamele	İnisiyatif
Yetki ve Sorumluluk	Maaş ve Ücretler	Birlik ve Beraberlik
Hiyerarşi İlkesi	Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü	

Kaynak: Ertürk, 2000

### Planlama Fonksiyonu

İşletmelerin ve yöneticilerin başarısında önemli bir etken olmasından dolayı planlama yönetim fonksiyonları içerisinde de önemli bir unsurdur. Zira planlama olmadan işletme belirlenen hedeflere ulaşamayacaktır.

Kararların alınmasında rastgele değil de daha gerçekçi yöntemlerin kullanılması nedeniyle planlama, işletme yönetiminde hasıl olabilecek belirsizlikleri ve doğabilecek riskleri minimize etmede en etkili araç olmaktadır. Planlama bir süreçtir, bu süreç, belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi için nelerin yapılması gerektiği, nelere öncelik verilmesi gerektiği, ortaya çıkan alternatiflerden hangisinin seçilmesi gerektiği, işletmenin bilinçli olarak ilerlemesini gerçekleştirme yollarını ve yöntemini belirleyen süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun da en önemli aşaması işletme amaçlarıyla bu amaçlara uygun misyon ve vizyonun belirlenmesi sürecidir.

Aile işletmelerinde, kurumsallaşma düzeyi ile planlama düzeyi paralel ve doğru orantılı olarak ilerlemektedir. Planlamada, küçük ve orta ölçekli işletmelerde, örgütsel yapı ve karar alma süreciyle alakalı olarak, kısa ve

orta vadeli planlar yeterli olmaktadır. Kurumsallaşamamış ya da kurumsallaşma düzeyi düşük olan aile işletmelerinde daha çok fırsat odaklı taktik yapılar ortaya çıkmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerde ise stratejik planlar ön plana çıkmaktadır. Stratejik planlama sektör bazında makro değerler dikkate alınarak yapıldığından piyasada oluşan mikro değişimlerden kolay etkilenmeyecektir. Fırsat odaklı olan ve fırsatlara göre taktik geliştirme eğilimindeki organizmalar ise stratejik odaklı yapılanmalara nazaran mikro değişimlerden daha çok etkilenmektedirler.

Yönetimde planlama yapmanın faydalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- 1- Çalışmayı kolaylaştırır. İnsanlara yol haritası sunar. Hem plan yapıcıların hem de özellikle uygulayıcıların işini kolaylaştırmış olur.
- 2- Çalışmada birliği ve eşgüdümü sağlar.
- 3- Kaynakların etkili ve verimli kullanımını sağlar.
- 4- İş görenler planlara göre hareket edeceğinden, personel değişse de işler sekteye uğramaz.
- 5- Planlarla, iş görenlerin kararlara katılma imkânı sağlanmış olur.

Kurumsallaşma düzeyleri farklı aile işletmelerinde planlama fonksiyonunun işleyişi aşağıdaki tabloda belirtildiği gibidir.

**Tablo 10. Kurumsallaşma Düzeyleri Farklı Aile Şirketlerinde Planlama Fonksiyonu**

	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile İşletmeleri</b>	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile İşletmeleri</b>
<b>Planın temel Unsurları</b>	Misyon, vizyon, amaç, Hedefler	Hedefler
<b>Plan türleri</b>	Aile, miras, varis, Stratejik Plan, stratejik Durumsallık planı	Eylemsel, Yönetsel planlar
<b>Plan süresi</b>	Uzun, orta, kısa	Orta, kısa
<b>Planlamada Dikkate alınan Unsurlar</b>	Aile ve işletme Değer ve İnançlarının Bütünleştirilmesi ile Aile ve işletme Amaçlarının Uyumulaştırılması	Aile inanç ve Değerleri ile aile ile işletme Amaçlarının Saptanması

Kaynak: Bilgin, 2007

### **Örgütlenme Fonksiyonu**

Yönetimin ikinci aşaması örgütlenme fonksiyonudur. Örgütlenme, planlama sonucunda belirlenen işletme amaçlarına uygun örgüt yapısının kurularak, belirlenen hedeflere en hızlı ve yüksek kârlılık oranıyla ulaşabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür. Örgüt yapısının kurulması için ise; yapılacak işlerin belirlenmesi ve tasnif edilmesi, personelin tespit ve tayini; yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ile yer, araç ve yöntemlerin saptanması gerekmektedir.

İşletmenin, yapısal düzenleme yapmaksızın kaynaklarında büyüme olması ekonomik verimsizliğe yol açabilir. Bu nedenle işletmelerde büyümenin sağlanabilmesi ve bunun devamlı olabilmesi için, işletme içerisinde örgüt yapısına ve yapısal düzenlemeye önem verilmesi gerekmektedir. Örgütlenme fonksiyonu yerine getirilirken mutlaka gerekli iş tanımları yapılmalı, işletme birimlere ayrılmalı, denetim alanı ve yetki devri vb. konular netlik kazanmalıdır.

Aşağıda kurumsallaşma düzeylerine göre aile işletmelerinin örgütlenme tablosu yer almaktadır.

**Tablo11. Kurumsallaşma Düzeyine Göre Aile Şirketlerinde Örgütlenme**

	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri</b>	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri</b>
<b>Kumanda Birliği</b>	Her astın bir amiri vardır.	Her astın bir amiri var gibi görünse de kurucu çalışanlarla birebir ilişki kurmayı tercih eder.
<b>Denetim Alanı</b>	İşe, astlara ve düzeye göre belirlenir.	Kurucunun ve/veya aile üyelerinin denetim alanları geniştir.
<b>Amaç Birliği</b>	Kişi ile işletme arasında amaç uyumu vardır.	Kurucunun amacı çalışanlarca binilir ve paylaşılır.
<b>İş Bölümü ve Uzmanlaşma</b>	Genç neslin ve profesyonellerin uzmanlıklarından hareket edilir.	Ortakların ilgi alanları etkili olmakla beraber kurucu ortak genellemeci bir tutum izler.
<b>Yetki ve Sorumluluklar</b>	Yapılan işin gerektirdiği biçimde ve eşit şekilde dağıtılır.	Yetki kurucu ortakta toplanmakla beraber genellikle sorumlulukların dağıldığı görülür.

Kaynak: Bilgin, 2007

Tabloda görüldüğü üzere farklı kurumsallaşma düzeyine sahip aile işletmelerinin örgütsel yapıları da farklılıklar göstermektedir.

### **Koordinasyon (Eşgüdümleme) Fonksiyonu**

Koordinasyon (eşgüdümleme), sinerjiyi sağlayarak kolay ve verimli çalışmayı ve bütün eylemler ve bölümler arasında uyumu sağlamadır.

Koordinasyonun başarılı olduğu işletmelerde; bölümler birbirleri ile uyum içinde çalışırlar, bölümler birbirlerinin ne yaptıklarından haberdardır ve birbirlerinin fonksiyonları arasında ne gibi ilişkilerin olduklarını bilirler, ayrıca bölümler eylemlerini diğer bölümlerin eylemlerine ve duruma uydurmak için sürekli kontrol altında bulundurulurlar.

Kişiler ile birimler arasındaki iş birliğinin kalitesinin bir göstergesi olan eşgüdümleme, aile ile iş ilişkisinin birbirini sürekli etkilediği aile işletmelerinde daha çok önem kazanmaktadır. Küçük aile işletmelerinde genellikle küçük gruplar ve iş görenler arasında resmi olmayan (informel) bir yapı söz konusu olduğundan grupların yönetimi ve gruplar arasında oluşturulabilecek etkin bir eşgüdümleme daha kolay olacaktır.

Büyüme aşamasındaki aile işletmelerinde organ sayısı ve yönetici grubu büyüyeceğinden, aile ve iş arasında net bir ayırımı yapılamaması, işletme yerine aileye odaklanması, aile bireylerinin işletmede çalışmak ve yönetime ortak olmak istemeleri ve buna bağlı olarak çatışmaların yaşanması, danışman veya profesyonel yöneticilere yeterince önem verilmemesi, nesiller arası geçişin etkin şekilde gerçekleşmemesi, işe yerleştirecek kişi aile üyesi ise rotasyon ve oryantasyon çalışmasına gerek duyulmaması gibi işlevsel farklılaşmalardan kaynaklı eşgüdümleme (koordinasyon) sorunları baş gösterecektir ve koordinasyon zorlaşacaktır.

Eşgüdümlenmenin başarıyla yürütüldüğü işletmelerde aşağıdaki özellikler görülmektedir:



- Birimler birbirleriyle sıkı ilişki ve sinerji vardır.
- Birimler birbirinden haberdardır ve birimler işlevleri arasındaki ilişkiyi iyi bilirler.
- Birimler faaliyetlerini devamlı kontrol ederler.

### **Yürütme Fonksiyonu**

Yönetimin bu fonksiyonu planlama, örgütleme ve koordinasyon (eşgüdümleme) aşamalarıyla oluşturulan yapının işletmenin amaçları doğrultusunda harekete geçirilerek, uygulama faaliyetlerinin yapıldığı süreçtir. Bu nedenle dinamik bir yapıya sahiptir. Yürütme fonksiyonunun başarısı için, yöneticiler liderlik, iletişim ve güdülenme gibi konularda bilgi ve tecrübeye ihtiyaç duymaktadırlar.

Aile işletmelerinde yürütmenin önündeki en büyük engel işletme içerisindeki nepotizm (adam kayırma) olarak görülmektedir. Çünkü yürütme faaliyeti çeşitli tekniklere sahip olmayı, yetki ve sorumluluk duygusuyla hareket etmeyi gerektirmektedir. Bu nedenle aile işletmesi içerisinde nepotizmin varlığı iş görenlerin yetersizliğinden ve çalışanların faaliyete geçme konusunda isteksizliklerinden dolayı yürütme faaliyetinin sağlıklı işlememesine neden olabilecektir.

Aile işletmelerinde girişimci lider, görevlerini etkin ve verimli bir biçimde yapmaları yönünde çalışanları motive etmelidir. Girişimcinin komuta etmek ve yönerge dağıtmak gibi işlevsel görevlerin yanında bilgi verme, yol gösterme, güdüleme gibi yöntemlere başvurması, çalışanların işi benimsemelerine ve mutlu olmalarına vesile olacaktır bu da doğal olarak başarıyı getirecektir.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek ve kurumsallaşma düzeyi düşük aile işletmelerinde koordinasyon (eşgüdüm) ve yürütme fonksiyonlarına ilişkin birkaç işleyiş aşağıdaki tabloda belirtildiği gibidir.

**Tablo 12. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek ve Düşük Aile Şirketlerinde Koordinasyon (Eşgüdüm) ve Yürütme Fonksiyonları**

	<b>Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile işletmeleri</b>	<b>Kurumsallaşma düzeyi düşük aile işletmeleri</b>
<b>Personel seçme Ve yerleştirme, Terfi, ücretleme, Kariyer, planlama Vb. Fonksiyonlarının Yürütülme biçimi</b>	Sistemler aileden Olan ve olmayan Personel ayrımı Yapılmadan Objektif esaslar Üzerine kurulur Ve işletilir.	Sistemlerin Kurulmasında ve İşletilmesinde aile Bireylerine Öncelik tanınır.
<b>Yönetim tarzı</b>	Katılımcı ve Profesyonel	Merkeziyetçi
<b>İletişim biçimi</b>	Aile üyeleri Arasında, Profesyoneller Arasında, aile Üyeleri ile Profesyoneller Arasında iletişim	Aile üyeleri Arasında ve Profesyoneller Arasında iletişim
<b>Karar verme şekli</b>	Oybirliği ve Oyçokluğu	Kurucu ortağın Kararı ve Oyçokluğu
<b>Toplantı türleri</b>	Bilgilendirme ve Rapor verme, Karar verme, Planlama, Problem çözme, Özeleştirme	Rapor verme, Problem çözme, Bilgilendirme
<b>Çatışma Yöntemleri</b>	Kalıcı çözüm Yöntemleri ve Çatışma yöntemi	Geçici çözüm Yöntemleri

### **Denetim Fonksiyonu**

Denetim, gerçekleştirilen yönetsel eylemler sonrasında işletme hedeflerine ne ölçüde ulaşabildiğini ölçme, sorunları belirleme ve gereken önlemleri alma sürecidir.

Denetim süreci dört aşamadan oluşmaktadır:

- 1- Belirlenen hedefler doğrultusunda sebep sonuç ilişkisine dayalı niteliksel ve niceliksel karşılaştırmalar yapılır.
- 2- İkinci aşamada yapılan faaliyetler, standartlarla orantılı olarak nitelik ya da nicelik yönünden ölçülerek ortaya çıkarılır.
- 3- Üçüncü aşamada faaliyetlerin sonuçları önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılarak olası sapmalar belirlenir.
- 4- Son aşamada ise sapma olan faaliyetlerin hangisinde ve ne biçimde düzeltme yapılacağına karar verilmelidir.

Bu değerlendirmeler çoğu aile işletmesinde genellikle aile üyesi yöneticiler tarafından yapıldığından dolayı değerlendirmelerin nesnel ölçütlerle tarafsız olduğu söylenemez. Değerlendirmelerde çalışanların performansından ziyade aile üyesi yöneticiye ya da aile üyelerine yakınlık ve bağlılıklar ön plana çıkmaktadır. Ayrıca denetim mekanizmasının işletmenin aile üyesi yönetici tarafından yapılıyor olması, çalışanlar tarafından görülen herhangi bir eksikliğin de yöneticiye açıkça söylenmesini de zora sokmaktadır. Yöneticinin, yönetimin bütün fonksiyonlarını tek başına yürütmeye çalışması ve zaman içerisinde hem planlamayı yapması hem de denetimi gerçekleştirmesi nedeniyle kendi kendini denetlemesi gibi bir durum ortaya çıkmakta bu durum da işletmenin belirlenen hedeflerine ulaşabilmesini sekteye uğratmaktadır. Bu yüzden aile işletmelerinde denetim sisteminin etkin yürütülmesi, işletmenin başarısını etkilediği için büyük öneme sahiptir.

## **AİLE İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA**

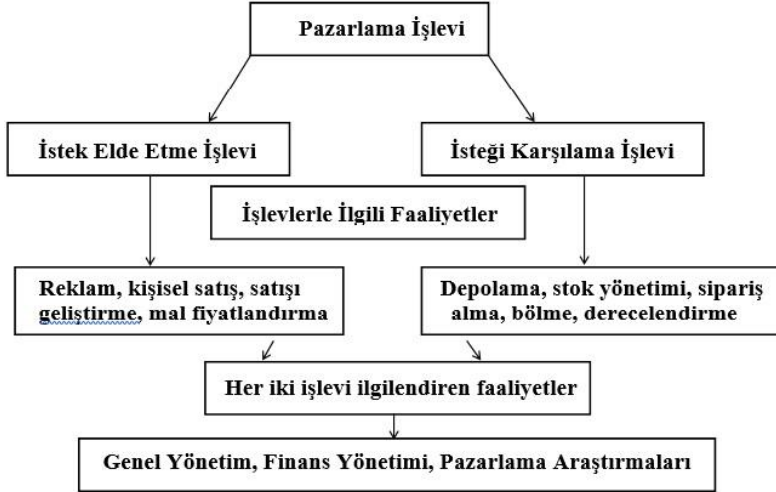
### **Pazarlama Kavramı**

Geniş manada pazarlama, mal ve/veya hizmetlerin üreticiden tüketicie akışını yöneten bir işletme faaliyeti olarak ifade edilebilecek olan pazarlama, değişimi teşvik eden, birbiriyle bağlı pek çok faaliyetten oluşmaktadır.

Yönetmel açıdan pazarlama; kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için değişimleri gerçekleştirmek üzere, fikir, mal ve hizmet üretilmesi, geliştirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması ve tutundurulması aşamalarını kapsayan planlama ve uygulama süreci olarak tanımlanabilir. Pazarlama sadece ürün ya da ürüne bağlı hizmetleri kapsayan bir kavram değil, mallardan bağımsız olarak sunulan hizmetleri, kişileri, olayları, yerleri, örgütleri, fikirleri de içermektedir. Tüketici ihtiyaçlarını karşılayamaya yönelik bir süreç olan pazarlama faaliyetleri, mal ve/veya hizmet üretiminden çok önce başlamakta; ürünün tasarlanması, geliştirilmesi, üretmesi, satışa sunulması ve satış sonrası çeşitli hizmetlerin sağlanmasıyla devam etmektedir.

Bir işletme faaliyeti olarak pazarlama; aktif, devamlı değişme açık ve esnek bir ortamda yürütülür. Buradaki değişken yapıyı oluşturan çevresel unsurlardan bir bölümü işletme içerisinde bir bölümü de işletme dışında kalan eylemlerden oluşmaktadır. Yasalar, siyasal davranışlar, tüketici baskıları, yönetmelikler, tüzükler, ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler, kültürel etkiler vb. bu dinamik faktörler pazarlama yönetimini oldukça zorlaştıran ve işletme başarısını etkileyen çevresel unsurlardır.

Pazarlamanın, biri talep elde etmek diğeri de talep karşılamak olmak üzere iki işlevi vardır. Bu işlevlerin yerine getirilmesi için ise bazı faaliyetlerin yürütülmesi gerekir. Bu faaliyetler aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.

**Şekil 2. Pazarlama İşlevleri ve Faaliyetleri**

Pazarlama karması kavramı da işletme yönetiminin bu faaliyetleri en iyi şekilde bir araya getirme çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Pazarlama karmasının elemanları mevcut durumlara göre çeşitlendirilse de temel olarak 4 kategoride ele alınır. Pazarlamanın 4P'si olarak adlandırılan bu elemanlar; ürün (product), dağıtım (place), fiyat (price) ve tutundurma (promotion)dır. Zamanla 4P olarak adlandırılan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmaya; hedef kitle (people), fiziksel olanaklar (physical evidence), süreç (process) olmak üzere yeni P'ler eklenmiştir. Müşteri odaklı modern pazarlama düşüncesiyle birlikte pazarlama karmasında önemli değişiklikler ortaya çıkmıştır. Kısaca 7C olarak tanımlanan bu kavramlar ise; müşteriye çözüm (customer

solution), müşteri maliyeti (customer cost), iletişim (communication) ve kolaylık (convenience) olarak adlandırılmaktadır. Genel olarak üretici ve tüketici yönlü pazarlama karmaları aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.

### Şekil 3. Üretici ve Tüketici Yönlü Pazarlama Karması



Her ne kadar işletmeler tarafından kâr odaklı pazarlama anlayışı benimsense de işletmelerin pazarlama faaliyetleri analizi sonucunda 4P'nin müşteri merkezli bir yapıya dönüştüğü görülmektedir.

Pazarlama faaliyetlerinin temelini oluşturan 4P pazarlama karmasını ele alacak olursak:

*Ürün;* en geniş manada işletmelerin mevcut veya potansiyel müşterilerine sundukları tüm sunumlardır. Tüketici için ise, ihtiyaçları karşılayan ve fayda sağlayan her türlü nesne olarak tanımlanabilir.

*Fiyat;* genel olarak bir ürün ya da hizmet için ödenen bedeldir. İşletmeler için önemli olan ise ürün ya da hizmet fiyatlarının işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olarak belirlenmesi ve yönetilmesidir.

*Dağıtım kanalları;* ürünlerin, üreticiden nihai tüketiciye kadar izlediği yolardır. Buna pazarlama kanalları adı da verilmektedir. Yönetim açısından pazarlama kanalları, ürünü doğru zamanda doğru yerde ve uygun miktarda bulunmasını sağladığından oldukça önemlidir.

*Tutundurma;* ürün/hizmet, fiyatlandırma, dağıtım işlemleri yapıldıktan sonra mal veya hizmeti satın almaya yöneltme, ihtiyaç oluşturma, müşteriye tatmin etme ve bunların artırılarak sürdürülmesi işlemlerinin yönetilmesidir.

## **AİLE İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA PROBLEMLERİ**

Mal ve/veya hizmet arzu ve ihtiyaçları karşıladığı sürece pazarda kalır ve satılabilir. İster büyük ister küçük veya orta büyüklükteki işletmeler olsun pazarlama eylemlerinde tutundurma faaliyetleri ve müşteri beklentilerine cevap verebilmek için mal ve hizmet üretiminde gelişme, esneklik ve değişen koşullara ayak uydurma kabiliyeti önem kazanmaktadır. Aile işletmelerinin de bu düşünceden yola çıkarak kendi yapısal oluşumlarını tamamlamaları hiç şüphesiz pazarlama faaliyetlerindeki etkinliği ve müşteri taleplerini arttıracaktır.

Aile işletmeleri pazarlama faaliyetlerinde daha etkin görülmüş ve görülen özellikler de şu şekilde belirtmiştir:

- Kendilerini kuvvetle müşterilerine adarlar ve düşük fiyattan ziyade üstün bir performans, mükemmel bir hizmet ve zamanında teslimat sunarlar.
- Üst düzey yöneticileri önemli müşterilerle doğrudan ve düzenli olarak temas halindedirler.
- Müşteriye sunulan değeri artırmaya yönelik bir şekilde sürekli olarak yenilik yapmaya önem verirler.

Tüm bu sayılanlarla beraber, aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğunu oluşturduğu KOBİ'lerde üretim sorunundan daha çok pazarlama sorunu ortaya çıkmaktadır. İşletmeler ancak iyi bir pazarlama politikası ve uygulamasıyla mal ve/veya hizmet satışını yeterli düzeye çıkarabilir ve ayakta kalabilir.

Aile işletmelerinde genel olarak aşağıdaki pazarlama sorunlarına rastlanılmaktadır.

- Pazarlama konusunda profesyonellerden faydalanılmaması ve ayrı bir birimin olmaması
- Nepotizmin ve kurucu patrona endeksli klasik düşünce yapısının aşılması.
- Pazarlama araçlarından yeterince yararlanılamaması. Bunun nedeni malî kısıtlılıklardır.
- Düzenli bir piyasa araştırmasının yapılamaması.
- Pazarlama kararlarının daha çok girişimci patronun sezgilerine ve tecrübelerine dayanılarak alınması.
- Uluslararası pazarlara açılmada isteksizlik olması ve ciddi bir şekilde lisan bilen, uluslararası pazarlamayı bilen profesyonellere ihtiyaç duyulması.



Pazarlamanın en önemli rolü, üretilen mal ve/veya hizmetin müşterilerine özverili bir şekilde sunulmasını sağlamaktır. Günümüzde aile işletmelerinin pazarlama kavramına bakış açıları bizlere, pazarlamanın bir süreç ve verilere dayanan stratejik bir unsur olarak yeterince donanımlı olmadıklarını göstermektedir. Pazarlama, yönetim anlayışında sadece satış ve reklam ile sınırlanmıştır. Bu sorunları aşmak için profesyonellerden destek alınarak pazarlama biriminin oluşturulması, nepotizmden uzak durularak liyakat sahibi kişilerin iş başına geçirilmesi, pazarlama olgusu konusunda aile üyelerinin ve yöneticilerin bilinçlendirilmesi ve her pazarlama faaliyetinin ölçülmesi yoluyla dinamik bir pazarlama faaliyetine sahip olunması gerekmektedir.

## **AİLE İŞLETMELERİNDE ÜRETİM**

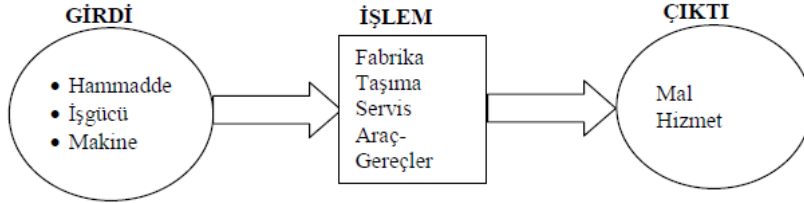
### **Üretim Kavramı**

Üretim, ilk çağlardan beri yaşam mücadelesi içerisinde olmuş insanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çalışmalar içerisinde girdiği insanlık tarihinin başlangıcına kadar uzanabilen bir olgudur.

Ülke ekonomilerinin can damarını oluşturan üretimin, insan gücü ve diğer kaynakların optimum şekilde değerlendirilerek yerinde kullanılmasının ve yeterli düzeyde gerçekleştirilmesinin, ekonominin sağlıklı bir şekilde yaşaması ve gelişmesinin ön şartı olarak kabul edilmektedir.

Üretim; insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla belirli girdilerin çeşitli işlemlerden geçirilerek mal veya hizmet olarak çıktıların elde edilmesidir. Üretim faaliyeti hem fiziki bir malın üretimiyle hem de hizmet üretimiyle ilgilidir. İnsan ihtiyaçlarını karşılama temeline dayanan üretimin mal veya hizmet haline dönüştürülmesine kadar belirli faaliyet zincirinden geçtiği görülmektedir. Buna göre üretim faaliyetinin 3 önemli unsuru bulunmaktadır; girdi, işlem ve çıktı...

#### Şekil 4. Üretim İşleminin Yapısı ve Elemanları



Bununla birlikte üretim işlemi piyasada değer görünceye kadar belirli aşamalardan geçmesi de gerekmektedir.

Yeni bir ürün için öncelikle ar-ge çalışması yapılır, üretimde kullanılacak alternatif üretim teknolojileri içerisinde en uygun olanı seçilerek piyasa talebine göre uygun miktar, kalite, zaman ve mekânda üretim işlemi gerçekleştirilir ve pazarlama ile pazara arz edilir.

#### ÜRETİM YÖNETİMİ

Üretim sistemi, mal ve/veya hizmetlerin üretildiği sistemler olup piyasada hâsıl olan ihtiyaçlara binaen bu talepleri karşılamak üzere hammadde veya yarı mamullerin ürün haline getirilmesidir. Üretim sistemi; tedarik, imalat, stok, dağıtım ve satış fonksiyonlarından oluşmaktadır. Bahsedilen bu üretim sisteminin organize edilmesi, planlanması ve planların uygulanması faaliyetlerinin tamamı üretim yönetimi tarafından gerçekleştirilmektedir.

Üretim yönetimi, işletmenin sahip olduğu malzeme, makine ve işgücü kaynaklarının belirli miktarlardaki mamulün istenilen niteliklerde, istenilen zamanda ve mümkünse en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilmesidir.

Üretim yönetiminin tanımında, üretilen mal ile ilgili olarak 4 faktör ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler; miktar, kalite, zaman ve maliyettir. Üretim yönetiminin esas amacı bu faktörler için en uygun değerlerin bulunmasıdır. Üretim yönetimi; hangi malların, ne miktarlarda, hangi özelliklerde, nerede ve kim tarafından üretileceği sorularına cevap aramaktadır.

Bir işletmede üretim yönetiminin fonksiyonları, işletme büyüklüğü, yönetim politikası, organizasyon yapısı, üretim tipi veya yöntemleri, üretim miktarı gibi çeşitli etkenlere bağlı olarak belirlenir. Üretim yönetimi başlıca üç temel aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar planlama, organizasyon ve kontroldür.

Planlama aşamasında işletme yönetiminin amaçları ile üretim yönetiminin amaçları arasında uyum sağlanır. Bu aşamada talep tahminlerine uygun olarak; üretim planlaması, işgücü planlaması, malzeme ihtiyaç planlaması, gelişim planlaması, işlem planlaması, üretim metotları, personel planlaması, ödeme planı, finansal planlama ve nakit akışı, bilgisayar destekli üretim ve üretim sistemlerinin planlanması gibi faaliyetler yürütülmektedir.

Organizasyon aşamasında görev dağılımları ve üretim faaliyeti içerisindeki bilgi akışı yapılmaktadır. Ayrıca üretim esnasında bilgi akışının ve üretim faaliyetlerinin düzenli ve etkin bir şekilde yürütebilmeleri için gerekli izlekler belirlenmektedir.

Kontrol aşaması denetimin gerçekleştirildiği aşamadır, bundan dolayı üretim yönetiminin temelini oluşturur. Kontrol aşamasında üretim planlamasıyla üretim alt sistemlerinin etkinliğinin planlama ve gerçekleşme dereceleri karşılaştırılır. Kontrolün genel amacı, hazırlanan programların uygulanmasını sağlayacak faaliyetleri yürütmek, uygulama sırasında ortaya çıkabilecek problemleri ilgili birimlere iletmek ve programla fiili durum arasındaki farkları zamanında tespit etmektir. Planlanan üretim ile üretim faaliyeti sonucunda elde edilen üretim

arasındaki farkın nedenleri araştırılır, şayet fark büyükse mevcut girdilerle elde edilmesi gereken üretimin sağlanabilmesi için gerekli düzeltme işlemi yapılmalıdır.

### **ÄİLE İŞLETMELERİNDE ÜRETİM PROBLEMLERİ**

Üretim, gelir azlığı ve kaynak kıtlığının yaşandığı ekonomisi az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde oldukça önemlidir. Hangi koşullarda yapılırsa yapılısın üretimin amacı ülke ekonomisine katkı sağlamaktır ve küreselleşmenin hız kazandığı günümüz koşullarında ülkeler üretimlerini artırarak ekonomilerine katkıda bulunmaktadır.

Üretim yönetimi ise üretimin bel kemiğini oluşturmaktadır. Üretim yönetimi ve sistemi ne kadar sağlıklı işlerse işletme hedeflerine ulaşmak da o kadar kolaylaşacaktır. Ülke ekonomisinin bel kemiğini oluşturan KOBİ'lerde ve dolayısı ile aile işletmelerinde ise üretim sisteminin sağlıklı işlemesi büyük önem taşımaktadır. Aile işletmelerinde girişimcinin mal veya hizmet üretimi konusunda teknik beceri ve tecrübeye sahip olmasına karşın profesyonel yönetim, finansman, pazarlama ve üretim teknikleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması işletmelerin sağlıklı büyümesini ve dolaylı olarak ülke ekonomisini olumsuz etkileyecektir.

KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinde, doğrudan faaliyetlere katılan, çoğu zaman iş görenlerle birlikte üretimde bulunan, hem hammadde alımı ve pazarlamayla ilgilenen hem de vergi, sigorta işlemleriyle uğraşan girişimcinin, işletme ölçeği büyüdükçe her konu ile ilgilenmesi güçleşmektedir. Bu nedenle, girişimci önce üretim sürecindeki işini profesyonellere devretmeli ve katkısını daha üst konulara çıkarmalıdır.

### **ÄİLE İŞLETMELERİNDE FİNANSAL YÖNETİM**

Her ne kadar finans, finansman ve finansal yönetim eş anlamlı olarak kullanılsa da finans, kişi ya da kurumların faydalanabileceği para, fon, kaynak ya da sermaye; finansman, fonların sağlanması ve tedarik

edilmesi; finansal yönetim de elde edilen fonların yönetimini ve kullanımını içermektedir.

Finansal yönetimin fonksiyonları beş maddede açıklanabilir: Finansal analiz, finansal planlama ve denetim, fonların sağlanması, fonların yatırımı ve finansal sorunların çözümü. *Finansal planlama*; işletmenin faaliyeti sırasında ortaya çıkacak her türlü fon giriş ve çıkışının önceden planlanmasıdır. *Finansal denetim*; finansal planlama ile uygulamaların karşılaştırılması ve sapma varsa düzeltici önlemlerin alınmasıdır. *Fonların sağlanması*, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonların, zamanında ve en uygun koşullarla sağlanmasıdır. *Fonların yatırımı ise*, işletmedeki fonların, beklenen gelir ve risk göz önünde bulundurularak ve işletme amaçlarına en uygun şekilde, menkul kıymetlere, alacaklara, stoklara veya duran varlıklara yatırılmasıdır.

### **FİNANSAL AMAÇLAR**

Finansal amaçlar genelde finansman amacı ve yatırım amacını içerisine alır. Finansal açıdan işletmeler, en uygun sermaye yapısı ve maliyeti ile en yüksek getiriyi sağlayabilecek yatırımları gerçekleştirebilme amacı güderler. İşletmelerin temel finansal amaçları, parasal amaçlar ve parasal olmayan amaçlar olarak gruplandırılabilir.

İşletmenin parasal amaçları; gelire, nakit akımına, likiditeye, varlığa ve kârlılığa yönelik amaçlar olarak gruplandırılabilir. Gelire yönelik amaçlar, toplam gelirlerin düzenli olarak büyümesi ve bu büyüme oranının en üst düzeye çıkarılmasını hedeflemektedir. Bu hedefe ulaşmak için öncelikle faaliyet giderlerinin ve toplam giderlerin minimum seviyeye çekilmesi yönünde çalışmaların yapılması gerekmektedir. Nakit akımına yönelik amaçlar da nakit akımında işletmenin faaliyetlerine ve misyonuna uygun bir düzeye ulaşılması yönünde çalışmaların yürütülmesini içermektedir. Bir diğer parasal amaç olan likiditeye yönelik amaç ise ödeyebilme olanağının sürekli var olması, ödemelerin vadeleri ile uyumlu

gerçekleştirilmesi ve genel bir finansman dengesinin tutturulmasıdır. Kısa vadeli projeler kısa vadeli kaynaklarla, uzun vadeli projeler uzun vadeli kaynaklarla yapılmalıdır.

## **AİLE İŞLETMELERİNDE FİNANS PROBLEMLERİ**

Aile işletmelerinin uzun vadede hedefi, aile aidiyetini ve geleneğini devam ettirmek ise işletme devir işlemleri büyük önem taşır. Ancak hedef, işletme aileye ait olsun olmasın güçlü bir malî yapıysa işletme içerisinde kuvvetli bir yönetim kurulu ve buna bağlı olarak finans yönetimi oluşturmak gerekmektedir.

Tüm işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de satış, girdi temini, kredi temini, reklam gibi faaliyetlerde tanınmışlık firma itibarı ve devamı açısından büyük öneme sahiptir. Özellikle sermaye piyasasının tam anlamıyla gelişmediği, sermayenin yetersiz olduğu ülkelerde bu durum daha da büyük önem taşımaktadır. Zira sermaye piyasasının gelişmediği ülkelerde işletmelerin en büyük problemi sermaye ihtiyaçlarını karşılamaktır.

Aile işletmeleri her ne kadar dışa kapalı bir görünüm arz etse de, kol kırılır yen içinde kalır mantığıyla hareket edilse de aile işletmeleri fon temini ve finansal sıkıntılarda sermaye ihtiyaçlarını halka açılmak veya borçlanmak yerine aile bireylerinin mali desteğinden yararlanarak halletme yoluna gitmektedirler. Böylelikle aile işletmeleri, dışa bağımlı olmayan, ihtiyaçlarını ve yeni kaynak tahsisini öz kaynaklarından temin etme yoluna giden finansal bir yapıya sahip olmaktadır.

Büyümekte olan aile işletmelerinde ise, aile bireylerinden oluşan yönetim kurulunun yönetim ve sermaye gibi hayati konularda yetersiz kalması işletmeleri, varlıklarını devam ettirebilmeleri için profesyonellerle çalışmaya ve yeni ortaklıklar kurmaya yöneltmiştir. Ancak ülkemizdeki aile işletmelerinin bazı konularda profesyonellerle çalışma isteklerine rağmen ortaklık konusuna sıcak bakmamaktadırlar. Bunun en bariz

nedeni ise girişimci patronun işletme sahipliğini ve işletme üzerindeki hâkimiyetini kaybedeceğine yönelik korkularıdır. Bundan dolayı da genellikle KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin finansman ihtiyacı, bankacılık sektörü tarafından karşılanmaktadır. Bu durumu, bankacılık sektörünün KOBİ'lere yönelik kredi pazarlamalarına önem vermesi de tetiklemiştir. Zamanla KOBİ'lerin yurt dışı bankalardan kredi kullanma yollarını öğrenmeleri, yeni yatırımlar için gerekli finansman ihtiyacında, ortaklık kurma yöntemini geri plana atmalarına neden olmuştur.

Finansman açısından aile işletmelerinin en büyük dezavantajı ise aile bireylerinin menkul, gayrimenkul veya nakit gibi kaynaklarının yetersiz olması ve işletmenin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda işletmenin büyüme hızının yavaşlamasıdır. Bununla birlikte yararlanılması gereken finansal kaynaklar ve kâr dağıtımı konusunda aile bireyleri ve kuşaklar arasında görüş ayrılıkları çıkabilmektedir.

Ayrıca mesleki eğitimin de çok önemli olduğu aile işletmelerinde işletmelerin bazen malî sorunlardan dolayı, yönetici ve personel eğitimine önem vermedikleri veya örgüt yapısı içerisinde yönetici ve personelin seminer ve kurslar gibi eğitim olanağına sahip olmadıkları gözlenmektedir.

## 5. BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA ÜZERİNE **ARAŞTIRMA BULGULARI, SONUÇLARI VE ÖNERİLERİ**



Bu bölümde, **çalışmayı daha yalın hale getirmek maksadıyla**, Konya ili matbaa sektörü özelinde kurumsallaşma ve işletme problemleri üzerine yapılan **araştırmanın bulguları, sonuçları ve öneriler paylaşılacaktır**. Bundan dolayı kitabın bu bölümünde, sektörle ilgili genel bilgiler, araştırmanın amacı, yöntem, hipotezler, sonuç ve öneriler kısımları yer alacak olup araştırma neticesinde elde edilen verilerin analiz tabloları yer almayacaktır.

### **KONYA İLİ MATBAA SEKTÖRÜ VE PROBLEMLERİ**

Türkiye’de olduğu gibi Konya’da da teknolojinin büyük bir hızla gelişmesi matbaa sektörünü de etkilemiş ve sektörde kullanılan makineler tamamen bilgisayar kontrollü hale gelmiştir. Bu özellikleriyle de matbaalar, gelişen baskı öncesi, baskı ve baskı sonrası teknikleriyle birlikte, her türlü iş koluna sahip firmaların tanıtım ve matbu ihtiyaçlarına cevap veren seçeneklerin başında yer almaktadır. Son yıllarda sayıları gün geçtikçe artan matbaalarda, teknolojinin de etkisiyle (özellikle ambalaj sanayinde) ihracata da yönelmiştir.

Bununla birlikte sektörde matbaalar çok hızlı kurulmakta ancak ömürleri kısa sürmektedir. Kurumsallaşma çabası içerisine girmiş veya sürdürülebilir olmayı başarmış matbaaların sayısı oldukça azdır.

Aile işletmelerinde özellikle gelişme ve büyüme aşamalarında yaşanan kuşak çatışması, gelecek nesle devir sorunu, aile bireyleri ve yönetici çatışması, iş gücü devir oranının yüksek olması vb. gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Yaşanan bu sorunların ise işletmecilik ve kurumsallaşamama problemlerinden kaynaklandığı görülmektedir. Bu problemlerin tespitine yönelik olarak hazırladığımız ankette 38 araştırma sorusu düzenlenmiştir. Araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

1. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları olgusal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki var mıdır?

2. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile algısal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki var mıdır?
3. İşletmelerin hukuki statüleri ile olgusal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki var mıdır?
4. İşletmelerin hukuki statüleri ile algısal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki var mıdır?
5. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile kurumsallaşma olguları arasında ilişki var mıdır?
6. İşletmelerin olgusal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki var mıdır?
7. İşletmelerin algısal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki var mıdır?
8. Aile anayasası algısı ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
9. İşletmelerin danışmanlık hizmeti alma düzeyleri ile kurumsallaşma olguları arasında ilişki var mıdır?
10. İşletmelerin danışmanlık algısı ile kurumsallaşma problemleri arasında ilişki var mıdır?
11. İşletmelerde çalışan aile üyelerinin problemlerinin işe yansımaya düzeyinin olgusal kurumsallaşma problemlerine etkisi var mıdır?
12. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
13. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile pazarlama ile ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
14. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

15. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
16. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
17. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
18. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
19. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
20. Yönetsel işletme problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki var mıdır?
21. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
22. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
23. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle üretim ile ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
24. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
25. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
26. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
27. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

- 28.İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
- 29.İşletmelerin çatışma olguları ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
- 30.İşletmelerin çatışma olguları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
- 31.İşletmelerin çatışma olguları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
- 32.İşletmelerin çatışma olguları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
- 33.Nihai kararların kurucu/patron tarafından alınması yönetsel işletme problemlerine neden olmakta mıdır?
- 34.İşletmelerin nepotizm olgusu yönetsel işletme problemlerine neden olmakta mıdır?
- 35.İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
- 36.İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
- 37.İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?
- 38.İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırmaya konu olan soruların, varlık ve yoklukları “ $H_0$  ve  $H_1$ ” hipotezleriyle tespit edilmiştir.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI, VARSAYIMLARI VE MODELİ**

Her ne kadar araştırmanın amacı özelde, Konya'da yer alan matbaa sektöründeki aile işletmeleri üzerinde bir uygulama yapmak suretiyle sektördeki problemleri ortaya koymak ve önerilerde bulunmak olsa da genelde işletmelerin bir aile işletmesi olmasından kaynaklanan yönetim ve işletmecilik sorunlarını saptamak, kurumsallaşma düşünce ve tutumlarını ortaya koymak, aile üyelerinin birbirleriyle ve profesyonellerle olan ilişkilerini belirlemek, aile üyelerinin ve ilişkilerinin kurumsallaşma üzerindeki etkilerini incelemektir.

Ayrıca çalışmada, örneklemdaki aile işletmelerinin kültürleriyle örgüt yapılarının benzer olduğu ve alınan cevapların bilinçli ve doğru bir şekilde verildiği varsayılmıştır.

Araştırmanın modeli, herhangi bir ilişkinin varlığının ya da yokluğunun araştırıldığı "betimleyici" araştırmadır. Burada ankete katılanların yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, işletmede çalışma süreleri, kaçınıcı nesil çalışan olduğu gibi özellikler bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiştir. Ayrıca işletmelerin kurumsallaşma algıları, olguları ve işletmecilik anlayışları bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın yöntemi belirlenirken öncelikle örneklem tespit edilmiş daha sonra ise araştırma biçimi ve veri toplama yöntemi belirlenmiştir.

Örneklemin tespit edilebilmesi için Konya Ticaret Odası (KTO) ve Konya Kitap, Kırtasiye, Fotokopi ve Matbaacılar Odası'na (KONKKFMO) kayıtlı matbaa firmalarının listeleri temin edilmiştir. Araştırmanın çalışma evrenini KTO'ya ve KONKKFMO'ya kayıtlı işletmeler oluşturmaktadır. Temin edilen listelerden aile işletmesi tanımına uyan işletmelere, hazırlanan anket soruları yüz yüze görüşme ve elektronik posta

yöntemiyle uygulanmıştır. Ankete katılan firmaların tamamı değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formunda yer alan sorular 5'li Likert ölçeğine göre ve çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır.

Anket formu iki bölümden oluşmuştur. İlk bölümünde ankete muhatap olan işletme ve işletme yöneticilerine yönelik bilgi edinme amaçlı 15 soru, ikinci bölümde ise işletmelerin kurumsallaşma algı ve düzeyleri ile işletmecilik anlayışlarını saptamaya yönelik 63 soru olmak üzere toplam 78 soru hazırlanmıştır.

Anket formu hazırlandıktan sonra 10 aile işletmesi üzerinde yüz yüze görüşme yöntemiyle pilot uygulama yapılmış, alınan veriler SPSS (Statistic Package For Social Science) programında analiz edilmiş, analiz sonuçlarına göre anket soruları yeniden düzenlenmiş ve son halini almıştır.

## **VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ**

Anket sonucu elde edilen veriler kullanılarak Varyans ve Korelasyon Analizleri ile SPSS programında cevapları aranan 38 sorunun her birisi ayrı ayrı analiz edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanan güvenilirlik, ankette Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi uygulanarak yapılmıştır. Uygulamada anketin güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak tespit edilmiştir.

Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı ve anketin tutarlılığı arasındaki ilişki aşağıda belirtildiği gibidir:

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$  ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$  ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$  ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir.

Anketin Cronbach Alfa değeri 0,854 olduğu için ankette yer alan soruların tutarlılığı *oldukça yüksek düzeyde güvenilir* olarak tanımlanabilir.

## ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZ SONUÇLARI

### Kurumsallaşma Problemlerine Yönelik Araştırma Sorularının Analizi

1. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları olgusal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile olgusal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile olgusal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre ***işletme yöneticilerinin eğitim durumları ile olgusal kurumsallaşma problemleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.***

2. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile algısal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile algısal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile algısal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre ***işletme yöneticilerinin eğitim durumları ile algısal kurumsallaşma problemleri arasında ilişkinin olmadığı görülmüştür.***

3. İşletmelerin hukuki statüleri ile olgusal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerin hukuki statüleri ile olgusal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerin hukuki statüleri ile olgusal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin hukuki statüleri ile olgusal kurumsallaşma problemleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Ltd. Şti. ve A.Ş.'nin "Tek şahıs işletmesi"nden anlamlı şekilde farklılaştığı, buna karşılık Ltd. Şti. ve A.Ş. arasında ise kuvvetli bir bağın olduğunu göstermiştir .***

4. İşletmelerin hukuki statüleri ile algısal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerin hukuki statüleri ile algısal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerin hukuki statüleri ile algısal kurumsallaşma problemleri arasında ilişki vardır

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin hukuki statüleri ile algısal kurumsallaşma problemleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ltd. Şti. ve A.Ş.'nin algısal kurumsallaşma olarak da "Tek şahıs işletmesi"nden anlamlı şekilde farklılaştığı, buna karşılık Ltd. Şti. ve A.Ş. arasında ise kuvvetli bir bağın olduğu görülmüştür. Yine***



***analiz sonuçlarına bakıldığında işletmelerin hukuki statülerinde limited ve anonim şirketi gibi şirketleşmeye giden firmaların kurumsal olgu ve tutumlarının yüksek olduğu görülmüştür.***

5. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile kurumsallaşma olguları arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerde çalışan personel sayısı ile kurumsallaşma olguları arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerde çalışan personel sayısı ile kurumsallaşma olguları arasında ilişki vardır

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerde çalışan personel sayısı ile kurumsallaşma olguları arasında anlamlı bir ilişki vardır. 0-9 arasında personele sahip olan işletmeler ile “10-49” arası ve “50-149” arası personele sahip olan işletmeler arasında kurumsallaşma olgu ve düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu da işletmelerde çalışan personel sayısının daha fazla olmasının örgütsel yönetimi sistematikleştirmeye meylettirdiğini göstermiştir.***

6. İşletmelerin olgusal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerin olgusal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerin olgusal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin olgusal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişkinin olmadığı görülmüştür.***

7. İşletmelerin algısal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H<sub>0</sub> : İşletmelerin algısal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki yoktur.

H<sub>1</sub> : İşletmelerin algısal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin algısal kurumsallaşma problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişkinin olmadığı görülmüştür.***

8. Aile anayasası algısı ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun hipotezleri;

H<sub>0</sub> : Aile anayasası algısı ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arasında ilişki yoktur.

H<sub>1</sub> : Aile anayasası algısı ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletme yöneticilerinin “Aile Anayasası” algısı ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür.***

9. İşletmelerin danışmanlık hizmeti alma düzeyleri ile kurumsallaşma olguları arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun hipotezleri;

H<sub>0</sub> : İşletmelerin danışmanlık hizmeti alma düzeyleri ile kurumsallaşma olguları arasında ilişki yoktur.

H<sub>1</sub> : İşletmelerin danışmanlık hizmeti alma düzeyleri ile kurumsallaşma olguları arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin danışmanlık hizmeti alma düzeyleri ile işletmelerin kurumsallaşma olguları arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmüştür.***

10. İşletmelerin danışmanlık algısı ile kurumsallaşma problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun hipotezleri;

H<sub>0</sub> : İşletmelerin danışmanlık hizmeti algısı ile kurumsallaşma problemleri arasında ilişki yoktur.

H<sub>1</sub> : İşletmelerin danışmanlık hizmeti algısı ile kurumsallaşma problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin danışmanlık hizmeti algısı ile işletmelerin kurumsallaşma problemleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür.***

11. İşletmelerde çalışan aile üyelerinin problemlerinin işe yansımaya düzeyinin olgusal kurumsallaşma problemlerine etkisi var mıdır?

Araştırma sorusunun hipotezleri;

H<sub>0</sub> : İşletmelerde çalışan aile üyelerinin problemlerinin işe yansımaya düzeyinin olgusal kurumsallaşma problemlerine etkisi yoktur.

H<sub>1</sub> : İşletmelerde çalışan aile üyelerinin problemlerinin işe yansımaya düzeyinin olgusal kurumsallaşma problemlerine etkisi vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerde çalışan aile üyelerinin problemlerinin işe yansımaya düzeyinin olgusal kurumsallaşma problemleri ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu görülmüştür.*** Bu analiz, aile

işletmelerinde aile üyeleri arasındaki problemler ve çatışmaların işletmeye yansımalarının kurumsallaşmayı olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir.

### **İşletme Problemlerine Yönelik Araştırma Sorularının Analizi**

1. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$ : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletme yöneticilerinin eğitim durumları ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişkinin olmadığı görülmüştür.***

2. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile pazarlama ile ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile pazarlama ile ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile pazarlama ile ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletme yöneticilerinin eğitim durumları ile pazarlama ile ilgili işletme problemleri arasında ilişkinin olmadığı görülmüştür.***

3. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletme yöneticilerinin eğitim durumları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişkinin olmadığı görülmüştür.***

4. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletme yöneticilerinin eğitim durumları ile finansal işletme problemleri arasında ilişkinin olmadığı görülmüştür.***

5. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerde çalışan personel sayısı ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerde çalışan personel sayısı ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerde çalışan personel sayısı ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki olmadığı görülmüştür.***

6. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerde çalışan personel sayısı ile pazarlamayla işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerde çalışan personel sayısı ile pazarlamayla işletme problemleri arasında ilişki vardır.

***Analiz sonucuna göre, işletmelerde çalışan personel sayısı ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. 0-9 arasında personele sahip olan işletmeler ile "10-49" arası ve "50-149" arası personele sahip olan işletmeler arasında pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca "10-49" arası ve "50-149" arası personele sahip olan işletmeler arasında da kuvvetli bir bağıllık görülmüştür.***

7. İşletmelerde çalışan personel sayısı ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerde çalışan personel sayısı ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerde çalışan personel sayısı ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerde çalışan personel sayısı ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişkinin olmadığı görülmüştür.***

**8.** İşletmelerde çalışan personel sayısı ile finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerde çalışan personel sayısı ile finansal işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerde çalışan personel sayısı ile finansal işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerde çalışan personel sayısı ile finansal işletme problemleri arasında ilişkinin olmadığı görülmüştür.***

**9.** Yönetimsel işletme problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : Yönetimsel işletme problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : Yönetimsel işletme problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***örneklemedeki işletmelerde yönetimsel işletme problemleri ile işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yönetimsel işletme problemleri açısından 1.Nesil işletmeler ile 1. ve 2. nesil***

***birlikte olan işletmeler arasında kuvvetli bir farklılaşmanın olduğu da görülmüştür.***

10. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişkinin olmadığı görülmüştür.***

11. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit edilmiştir. Ayrıca pazarlamayla ilgili işletme problemleri açısından, işletme yöneticilerinin işletmelerini “Kurumsal Değil” olarak görenler ile “Kurumsallaşma Aşamasında” ve “Kurumsal” olarak nitelendirenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür***



***İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olması pazarlamayla ilgili işletme problemlerinde de farklılaşmaya neden olmuştur. Kurumsal işletmelerin pazarlama anlayışı ve yapısı değişecek, müşterilerin beklentilerini karşılamaya yönelik faaliyetleri ayrı bir birim olarak göreceklidir.***

12. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle üretim ile ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle üretim ile ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle üretim ile ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle pazarlama ile ilgili işletme problemleri arasında ilişkinin olmadığı görülmüştür.***

13. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle finansal işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleriyle finansal işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile finansal işletme problemleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca finansal işletme problemleri açısından,***

**örneklemedeki işletme yöneticilerinin işletmelerini “Kurumsal Değil” ve “Kurumsallaşma Aşamasında” olarak nitelendirenler ile “Kurumsal” olarak nitelendirenler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür.**

14. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile yönetimsel işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile yönetimsel işletme problemleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür.***

15. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür.***

16. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.***

17. İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile finansal işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile finansal işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma düzeyleri ile finansal işletme problemleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.***

***İşletmenin yönetim, pazarlama, finans ve üretim fonksiyonlarıyla alakalı yapılan bu dört analizde de baskın bir şekilde danışmanlık hizmetlerinden faydalanmanın işletme faaliyetlerine doğrudan ve pozitif yönlü etki ettiği görülmüştür.***

**18.**İşletmelerin çatışma olguları ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerin çatışma olguları ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerin çatışma olguları ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin çatışma olguları ile yönetsel işletme problemleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür.***

**19.**İşletmelerin çatışma olguları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerin çatışma olguları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerin çatışma olguları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin çatışma olguları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.***

İşletmelerin çatışma olguları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerin çatışma olguları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerin çatışma olguları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin çatışma olguları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.***

**20.** İşletmelerin çatışma olguları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerin çatışma olguları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerin çatışma olguları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin çatışma olguları ile finansal işletme problemleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.***

**21.** Nihai kararların kurucu/patron tarafından alınması yönetsel işletme problemlerine neden olmakta mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : Nihai kararların kurucu/patron tarafından alınmasının yönetsel işletme problemlerine etkisi yoktur.

$H_1$  : Nihai kararların kurucu/patron tarafından alınmasının yönetsel işletme problemlerine etkisi vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerde nihai kararların kurucu/patron tarafından alınmasıyla yönetsel işletme problemleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.***

22. İşletmelerin nepotizm olgusu yönetsel işletme problemlerine neden olmaktadır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerin nepotizm olgusunun yönetsel işletme problemlerine etkisi yoktur.

$H_1$  : İşletmelerin nepotizm olgusunun yönetsel işletme problemlerine etkisi vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin nepotizm olgusu ile yönetsel işletme problemleri arasında kuvvetli olmasa da pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür.***

23. İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile yönetsel işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin motivasyon uygulamaları ile yönetsel işletme problemleri arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmüştür.***

24. İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H<sub>1</sub> : İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin motivasyon uygulamaları ile yönetimsel işletme problemleri arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmüştür.***

25. İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H<sub>0</sub> : İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H<sub>1</sub> : İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin motivasyon uygulamaları ile pazarlamayla ilgili işletme problemleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür.***

26. İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

H<sub>0</sub> : İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

H<sub>1</sub> : İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin motivasyon uygulamaları ile üretimle ilgili işletme problemleri arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmüştür.***

**27.**İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırma sorusunun analizi için oluşturulan hipotezler;

$H_0$  : İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İşletmelerin motivasyon uygulamaları ile finansal işletme problemleri arasında ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, ***işletmelerin motivasyon uygulamaları ile finansal işletme problemleri arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmüştür.***



## SONUÇ DEĞERLENDİRME

Toplumun refahı ve huzuru açısından çok önemli bir işlevi olan ailenin ve aile bireylerinin, aile işletmeleri şeklinde ticari anlamda da bir araya gelmeleri, aile ve ülke ekonomisi açısından da önem arz etmektedir. Ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarına büyük etkisi olan aile işletmelerinin nesiller boyu sürdürülebilir bir yapıya kavuşması için kurumsal hale gelmeleri sosyal ve iktisadî yönden önemlidir. Ülkemizde aile işletmelerinin yaygınlığı göz önüne alındığında kurumsal hale gelmenin milli ekonomi açısından ne denli önemli olduğu daha da anlaşılmaktadır. Genel ekonomide olduğu gibi matbaa sektöründe de aile işletmeleri ön plandadır ve kurumsallaşamama problemi ile karşı karşıyadırlar. Olayı bölge bazında inceleyebilmek için Konya ili seçilmiş ve matbaa sektöründeki aile işletmeleri üzerinde anket uygulaması ile problemler tespit edilmeye ve çözüm önerilerinde bulunulmaya çalışılmıştır. Ortaya konan problemler ve çözüm önerileri, sektörleri farklı olsa da benzer örgütsel yapıya sahip olan aile işletmelerinin geneline de ışık tutacaktır.

Anketin analiz sonucuna göre işletme yöneticilerinin eğitim düzeylerinin kurumsallaşma ve işletmecilik problemlerine doğrudan etki etmediği ancak işletmelerin sahip olduğu hukuki statünün (Tek Şahıs, Ltd. Şti. veya A.Ş. olması) kurumsallaşma düzeyleri üzerinde doğrudan etkili olduğu görülmüştür. Hukuki olarak Ltd. veya A.Ş. gibi işletme statüsü alan işletmeler yönetim kuruluna sahip işletmeler olduklarından kararlar genelde bu kurulda alınmaktadır. Böylece işletme yönetimi, işletmelere göre değişkenlik gösterse de genel olarak tek kişi veya patron tarafından değil yönetim kurulu tarafından idare edilmektedir. Bu statüye sahip olan işletmeler işletme olmanın verdiği hava ile örgüt kültürü açısından gelişime ve değişime daha açık olduğundan, bu yapı gayri ihtiyari de olsa işletmeleri sistematik bir yapıya sevk etmiştir. Bu da işletmelerin kurumsallaşmalarına ve kurumsal bakış açılarına yansımıştır.

İşletmelerdeki personel sayısının kurumsallaşma problemleri üzerindeki etkisinin ölçüldüğü araştırmada personel sayısı fazla olan işletmelerde kurumsal yapının daha da geliştiği, personel sayısı ile birlikte iş yükünün de doğrusal arttığı ayrıca birimler arasındaki iş akışının ve yönetim mekanizmasının karmaşıklaştığı görülmüştür. İşletmeler, bu karmaşıklığı önlemek adına departmanlara ayrılmak ve iş akışı geliştirmek suretiyle daha sistematik hareket etmiş, bu da işletmelerin daha kurumsal bir yapıya sahip olmasına neden olmuştur.

İşletmelerin personel sayısının işletmecilik problemleri üzerindeki etkisinin ölçüldüğü analizimizden çıkan sonuca göre örneklemimizdeki işletmelerin personel sayısının pazarlama unsuruyla pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu da ortaya konmuştur. Personel sayısı fazla olan işletmeler ile personel sayısı daha az olan işletmelerin pazarlamayla ilgili işletmecilik problemleri farklılık göstermiştir. Sadece satmak ve reklam etmek anlamına gelmeyen pazarlama, mallardan bağımsız olarak sunulan hizmetleri, kişileri, olayları, yerleri, örgütleri, fikirleri de içerisine almaktadır. Bir süreç olarak pazarlama faaliyetleri, tüketici ihtiyaçlarına cevap verebilme adına mal ve/veya hizmet üretiminden çok daha önce başlamakta, ürünün tasarlanmasından satış sonrası hizmetlerin sağlanmasına kadar geçen bir süreci kapsamaktadır. Analizimizde ortaya çıkan sonuçta da bu olgular belirgindir. Personel sayısı fazla olan işletmelerin, personel sayısı az olanlara göre pazarlama problemleri bakımından farklılık göstermesi, personel sayısı fazla olan işletmelerde yukarıda bahsedilen pazarlama süreci dâhilinde kurumsal olgu daha baskın görülmüş buna bağlı olarak da işletmelerin ayrı bir pazarlama birimine ve farklı bir pazarlama düşüncesine sahip olunduğu görülmüştür.

Analizde işletmelerde halen yönetimde olan neslin ya da nesillerin, işletmelerin kurumsallaşmaları üzerinde bir etkisi görülmezken, yönetsel işletme problemleri açısından 1. nesil işletmeler ile 1. ve 2. nesil birlikte olan işletmeler arasında kuvvetli bir farklılaşmanın olduğu

saptanmıştır. Birinci nesil tarafından yönetilen işletmelerde yönetimde genellikle tek yönetici/patron baskın ve son sözü patron söylerken, birinci ve ikinci neslin birlikte olduğu işletmelerde bu durum biraz daha farklılaşmıştır. Daha çok kuşaklar arası fikir çatışması ya da uyuşmazlığı ve yetki devri sorunlarının yaşandığı aile işletmelerindeki bu sorunlar yine tespit edilmiştir. Bu durum işletme yönetimlerinde iktidarsızlığa neden olmuş ve yönetim anlayışını olumsuz etkilemiştir. Kuşak çatışmalarını önleyebilmenin yolu yeni nesil için alanında alınabilecek iyi bir eğitimle birlikte, özgün bir aile anayasasının hazırlanması ve kurumsallaşma ile mümkün olabilecektir.

İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile finansal işletme problemleri arasındaki ilişkinin incelendiği analizimizde de kurumsal firmaların diğerlerinden ayrıldığı görülmektedir. Özellikle finansal alanda kurumsal firmaların bariz farklılığının ortaya çıkması işletmelerin profesyonellerle çalışması ve danışmanlık desteklerinden faydalanmasıyla açıklanabilir.

İşletmenin ailenin bir bireyi gibi görüldüğü aile işletmelerinde finansal kaynaklar genelde aile üyelerinin öz kaynaklarından oluşmaktadır. Aile işletmesinin uzun vadede hedefi, işletme aileye ait olsun olmasının güçlü bir finansal yapıya ulaşarak büyümekse işletme içerisinde kuvvetli bir yönetim kurulu ve finans yönetimi oluşturmak gerekmektedir. Bu da ancak kurumsal bir örgüt yönetimiyle başarıya ulaşabilecektir

Aile ve iş ilişkilerinin düzenlenmesinde bir el kitabı mahiyetini taşıyan aile anayasasına sahip olan veya bu doğrultuda çalışma yapan işletmelerin daha kurumsal oldukları ve sürdürülebilir olma adına mesafe kat ettikleri bilinmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu “Aile Anayasası” algısı ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu da analizimizde görülmüştür. Aile mensupları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, gelecek kuşakların veraset çatışmalarının giderilmesi, hisse paylaşımı veya devri, işletmenin ve ailenin genel iş yapış kuralları ve öncelikleri, işletme ortaklarının iş yapış tarzları ve

ailelerin hayat felsefelerine uygun misyon ve vizyon çalışmalarının yapıp netleştirilmesi gibi pek çok ihtiyaca aile anayasası cevap vermektedir. İşletmeler özellikle kuruluş ve gelişim aşamalarında iş ve aile ilişkilerinin dengelenememesi, ihtiyaçların karşılanmasında iş ve aile önceliklerinin karışması, işletmenin geleceği hakkındaki belirsizlikler ve kuşaklar arası çatışmalar gibi sorunlarla karşı karşıya kalmışlardır. Buna karşılık aile anayasasının gerekliliğini kabul edip ve bu doğrultuda hareket eden işletmeler bahsi geçen sorunları en aza indirmiş işletmeler olarak görülmüştür. Bu konuda aile anayasası, belirsizlik ve sorunlar karşısında atılması gereken adımların ve nasıl hareket edilmesi gerektiği hususunun, örgüt kültürü olarak benimsenmesini sağlar böylelikle işletmelerin kurumsallaşmalarına destek olur.

Kurumsallaşma aşamasında üzerinde hassasiyet gösterilmesi gereken konulardan biri de danışmanlık hizmetlerinden faydalanmadır. Danışmanlık hizmetlerinden faydalanma işletmelerin geneli tarafından çok fazla benimsenmemekte ve başvurulması gereken en son merci olarak görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda, danışmanlık hizmetinden faydalanan ve danışmanlık hizmetinden faydalanmanın önemli olduğunu düşünen işletmelerin kurumsallaşma ve işletmecilik problemlerini daha az yaşadıkları veya daha kurumsal bir yapıya sahip olduklarını görebiliyoruz. Burada en az işletmenin kurumsallaşması kadar dikkat edilmesi gereken bir husus da aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Aile işletmelerinde bazen işletmeler kurumsallaşabilir ancak aile ilişkileri kurumsallaşamaz, aslolan ise hem kurum hem aile ilişkilerinde sistematik hale gelmesinin sağlanmasıdır. Örneklemimizdeki işletmelerin geneli her ne kadar dışa kapalı bir tutum izleseler ve son noktaya gelinceye kadar danışmanlık hizmeti almak istemeseler de özellikle gelişen ve büyümekte olan işletmelerin örgütsel ve iktisadi anlamda genişlemesi, çeşitli sorunları da beraberinde getirdiği için danışmanlık hizmeti almayı gerekli görmüşlerdir. Danışmanlık hizmetinden istifade eden, profesyonellerden yardım alan işletmeler iç içe geçmiş aile iş ilişkisinden daha rahat

soyutlanır, uygulanabilir yeni işletmecilik yöntemleriyle işletme fonksiyonlarının tamamında daha etkin bir yönetime sahip olurlar. Bu durum işletmelerin kurumsallaşma sürecine etki eder.

Analiz sonuçlarında görüldüğü üzere örnekleminizdeki işletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma olguları ile kurumsallaşma düzeyleri de doğrusal olarak kuvvetli bir ilişki içerisindedir. Danışmanlık hizmetinden faydalanmayı bir angarya ya da mali bir israf olarak algılamayıp bu hizmetlerden faydalanan ya da faydalanma eğilimi gösteren matbaa işletmelerine bakıldığı zaman kurumsallaşma ve işletme problemlerinin çözümünde mesafe almış işletmeler olduğu da gözlemlenmiştir. Bu durum danışmanlık hizmetlerinden faydalanmanın kuruma ve aileye zarar vereceği görüşünün yanlış olduğunu, tam tersine işletmenin sürdürülebilirliğini sağlaması açısından yararlı olacağını göstermiştir.

Aile işletmelerindeki çatışmalar gerek kuşak çatışması gerek roller çatışması gerekse aile içi yaşanan sorunlardan kaynaklı çatışmalar olsun, döngüsel bir seyir izlemekte olup işletmede alınan kararlara ve yönetim mekanizmasına derinden etki eder. Yapılan analizlerde aile işletmelerinde yaşanan aile içi çatışmaların, kurumsallaşma ve yönetsel işletme problemlerine neden olduğu görülmüştür. Yüz yüze yapılan anket çalışmalarında, aile içi ilişkilerde geçinememeye bağlı olarak yaşanan çatışmanın dozu arttıkça işletme içerisinde gerginliği artıran ve isteklendirmeyi düşüren bir havanın olduğu gözlemlenmiştir. Çatışmaların yaşandığı işletmelerde çalışanların iş motivasyonu ve işyerini benimsemesi düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca bu tür işletmelerde iş gücü devir oranı yüksek olmuş ve personel arasında sinerji sağlanamamıştır. Bu sorunları aşan işletmelerde yönetimin kurumsallaşmasıyla birlikte aile içi ilişkilerin de kurumsallaştığı gözlemlenmiştir. Genel olarak, aile içerisinde çatışmaların yaşanması sadece işletmelerin parçalanmasına değil toplumun ayakta kalmasının en

büyük garantisi olan ailenin de parçalanmasına neden olmaktadır. Bu yüzden aile içi iletişimin mutlaka sağlıklı ve verimli hale getirilerek aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayırt edilmesi gerekmektedir.

Kişinin çalışmasını ve ilgisini kurumun amaçlarına doğru yöneltme ve kurumu çalışan nezdinde ilgi odağı haline getirmek olan isteklendirmeyi (motivasyon) önemseyen işletmeler, personelin duygu, düşünce ve temel ihtiyaçlarına değer veren bunun sonucunda da başarıyı ve verimi sağlayan işletmelerdir. Yapılan analizlerde çalışanlara uygulanan motivasyonu artırıcı uygulamalar ile yönetsel problemlerin kuvvetli bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Yani işletmelerdeki motivasyon uygulamalarının işletme faaliyetlerine ve işletme yönetimine doğrudan pozitif yönlü etki ettiği tespit edilmiştir. Personelin işi sahiplenmesi, yaptığı işe güdülenmesi ve yaptığı işten mutlu olması tamamen motivasyonunla ilgili bir durumdur. Çalışanların maddi-manevi ihtiyaçlarına yönelik uygulamalarda bulunan ve çalışanına değer veren matbaa işletmelerinde, personelin işi ve işletmeyi sahiplenmesinin daha kolay olduğu görülmüş, güdülenmiş personelin enerjisinin de işletme faaliyetlerine olumlu etki sağladığı yapılan görüşmelerde gözlemlenmiştir. Elde edilen bu tespitler, yöneticilerin sadece maddi bakımdan değil manevi olarak da personellerin sorunlarıyla yakından ilgilenmesinin, zor zamanlarında destek olmasının, çalışanlara değer verilip önemsendiklerini hissettirdiğini ve çalışanın motivasyonunu yüksek tutan ve buna yönelik çalışmalarda bulunan firmaların yönetsel açıdan daha az sorunla karşılaştıklarını ortaya koymuştur. Sonuç olarak bu uygulamalar doğrudan çalışanın iş performansına yansımakta ve aile işletmelerinde yüksek olan iş gücü devir oranının azalmasına neden olmaktadır.

Bilindiği üzere aile işletmelerinde çok sık karşılaşılan problemlerden biri de nepotizmdir (adam kayırma). İşletme her ne kadar motivasyon artırıcı faaliyetlerde bulunsada işe alımda yapılan bir yanlış sonradan yapılacak motivasyon çalışmalarıyla da giderilememektedir. Çalışma

sonuçları nepotizm uygulamalarının yönetsel işletme problemlerine neden olduğunu göstermiştir. İşletmelerde görülen nepotizm uygulaması, buna bağlı olarak da istihdamda nitelikten ziyade girişimciye yakınlığın öne çıkması ve işletmedeki terfi sisteminin aile bireyleri lehine işlemesi, işletmeleri yönetsel açıdan zafiyete uğratmıştır. Nepotizm, işe göre adam ilkesinin değil adam göre iş ilkesinin de önünü açan bir uygulama olduğu için bu durum işletme içerisinde istihdam edilen yetenekli profesyoneller ile aile üyelerinin çatışmasına ve profesyonellerin olumsuzluklardan dolayı işletmede yükselme olanağının olmadığı kanısına varmalarına neden olmuştur. Her ne kadar nepotizm, aile işletmelerinin ciddi yönetsel zafiyete uğramasına neden olan bir uygulama ise de ters açıdan bakılacak olursa, işletme içerisinde profesyonellere ve/veya uzmanlara yer verilmesinin işletmeye sağlayacağı fayda da görülmektedir.

Yukarıdaki bilgiler bize göstermektedir ki; Konya matbaa sektöründeki aile işletmelerinin genelinde de birçok aile işletmesinin yaşadığı sorunlar yaşanmaktadır. Bir aile anayasasının olmaması, yönetimdeki nesiller arası çatışmalar, aile içi ve çalışan aile bireyleri arasındaki çatışmalar, danışmanlık hizmetlerinden faydalanmaya sıcak bakmama, adam kayırma (nepotizm) öne çıkan sorunlar olarak görülmüştür. Tüm bunlardan farklı olarak mülakatlarda gözlemlenmiştir ki, kapitalist yaklaşımlar ve düşünce yapısı genel geçer hale gelmiş ve işletmeler birbirlerini rakip olarak gördüklerinden dolayı, kişiler arası insanî ilişkiler yüzeyselleşmiş, samimiyet ortadan kalkmıştır. Birlikte iş yapma, yardımlaşma, kurumlar arası sinerji oluşturma düşünceleri bazı işletmelerde olmasına karşın, işletmeler kurum olarak çok fazla dışarıya açılmak istemediklerinden dolayı gerek kurumsal gerekse işletmeler arası sinerji istenilen düzeyde sağlanamamış, bu düşünceler genel olarak kabul görmemiştir. Az da olsa bunu başarabilen işletmeler kurumsallaşma yolunda mesafe kat etmiş, sürdürülebilir olmayı başarabilmiş işletmeler olarak ortaya çıkmıştır.

Tekrar üzerinde durulması gerekirse, nesiller boyu sürdürülebilir olmanın şartı hem işletmenin kurumsallaşmasına hem de aile ilişkilerinin kurumsallaşmasına yani her iki faaliyetin de sistematize edilmesine bağlıdır. Bu durum işletme problemlerinin de minimize edilmesine olanak sağlamaktadır. Araştırmanın genelinde görülmüştür ki, kurumsallaşma ve işletme problemleri birbiriyle ilintili olarak yürümektedir. Kurumsallaşmayı başarabilen işletmelerde işletme problemlerinin azaldığı bununla birlikte sürdürülebilirliğin ve gelişimin daha kolay sağlanabildiği görülmektedir. Kurumsallaşmanın verimli olması ve tam olarak sağlanabilmesi için ise aile ilişkilerinin de mutlaka belirli bir sistematik içerisinde yürütülmesi gerekmektedir. Hem işletmenin hem de ailenin sağlığı buna bağlıdır.

## ÖNERİLER

Yapılan analizler neticesinde kurumsallaşma sorunlarının aşılabilmesi için yapılması gerekenler aşağıdaki gibidir:

1. Aile işletmesi sahipleri kurumsallaşma konusunda bir eğitimden geçirilmelidir.
2. Bir danışman işletmenin liderliğinde kurumsallaşma anayasası hazırlanmalı ve görevler, yetkiler, sorumluluklar belirlenmelidir.
3. Kurumsallaşma süreci sağlıklı bir şekilde belirlendikten sonra bu konuda işletme içerisinde bir otorite oluşturularak/tespit edilerek komisyon halinde hareket edilmelidir.
4. Firma yönetiminin aile ilişkilerine göre değil profesyonelce yapılması ve yapılandırılması gerekmektedir.
5. Yönetimde profesyonel yönetimin sağlıklı kurulabilmesi için yetki devri fikrinin geliştirilmesi ve anayasada belirlenen kuralların işletmede yürürlüğe konulması, nepotizmin ortadan kaldırılması gerekmektedir.



6. Firmada işletme ve işçi problemlerinin azaltılması, işçi devrinin mümkünse ortadan kaldırılması için kurumsallaşma yönteminin getirdiği iş ortamının kurulması, iş barışının sağlanması gerekir.
7. Çalışanlar tarafından işi sahiplenmeyi sağlamak için motivasyon artırıcı faaliyetlerin bir yönetim stratejisi haline getirilmesi önemlidir.
8. Çalışanları motive edecek ve eğitecek aktif faaliyetler planlanmalı ve terfi, ödül, prim vs. şartları açıkça belirlenmeli, çalışan bunlara sahip olabilmek hangi şartları yerine getirmesi gerektiğini önceden bilmelidir.
9. Kurumsallaşmanın objektif olarak başarılı şekilde yürütülebilmesi için aile bireyleri arasında üç kişilik kurumsallaşma denetim komisyonun (aile konseyinin) oluşturulması önemlidir.

**KAYNAKÇA**

---

- Ak, Bihter G. (2006). Aile İşletmelerinde Yaşanan Çatışmalar, Çözüm Önerileri ve Aydın İli'nde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirmeler. 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 14-15 Nisan. 145-154.
- Ak, Bihter G. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Akça, Neslihan (2010). Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma; Denizli İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Akdarı, Burcu (2012). Aile İşletmeleri Kongresi İçin. 5.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 13-14 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Akdoğan, Asuman (1994). İşletmelerde Büyüme ve Büyüyen İşletmelerde Örgütlenme Sorunları Üzerine Bir Uygulama. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11, 165-182.
- Akdoğan, Asuman (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma İhtiyacı. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16.
- Akgemci, Tahir ve Sevinç, İsmail (2004). Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi. 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 17-18 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 512-520.
- Akın, H. Bahadır (2001). Yeni Ekonomi -Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi (1. Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Akıngüç, Bahar G.(2012). Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları. 5.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 13-14 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 24-36.
- Alayoğlu, Nihat (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul : İstanbul Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları.

- Altınkaynak, Seyfettin K. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, Elif. T. (2006). Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkiemleri. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aşan, Cihan (2010). Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Ateş, Özgür (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.
- Ateş, Özgür (2003). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atılgan, Turan (2003). Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç. Türkiye 6. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri Kitabı, 24-25 Nisan, Ankara.
- Aydemir, Burhan, Seymen, Oya Aytemiz ve Taşçı, Aslı D.A. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama. 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 17-18 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 604-617.
- Babbie, Earl (1998). The Practice of Social Research (13th Edition). California: Wadsworth Publishing.
- Basım, Nejat, Meydan, Harun ve Şeşen, Harun (2008). Aile Şirketlerinde Şeffaflık: Kıdemli İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme. 3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 18-19 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 191-201.
- Bayıksal, Şeyma Ö.(2006). Bağımsız Üye Peşinde. Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi (2006/5).
- Baş, Deniz (2009). Kobi'lerde Pazarlama ve Perakendeci İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Bilgin, Naciye (2007). Aile Şirketleri Kurumsal Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bozkurt, Öznur ve Taşçioğlu, Hümeysra (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çatışma Sürecine Etkisi. 3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 18-19 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 377-386.
- Bozkurt, Ramazan (2004). Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-1. Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Temmuz 2004, 14-15.
- Büte, Mustafa (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 22, 1-24.
- Büyükhelvacıgil, Mevlüt (2010). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası. İzmir: Meta Basım.
- Büyüköztürk, Şener (2005). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum (5.Baskı). İstanbul: Pegem A Yayıncılık.
- Can, Halil (1992). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Cemalcılar, İlhan (1998). Pazarlama Kavramlar-Kararlar (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Chrisman, James J., Chua, Jess H. and Steiner, L.P.(2003). An Introduction to Theories of Family Business. Journal of Business Venturing (18), 441-448.
- Çalışkanel, Salih Şafak (2018). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Kurumsallaşma Sorunları – Türkiye Genelinde Üretim Yapan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, Özcan ve Sezgin, Eray Ekin (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik: TRB1 Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma. Turkish Studies: International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish. Spring, 707-725.
- Demirbaş, C.V.(1999). Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.

- Dilbaz, Sümeyra (2005). Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim : Karaman Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dinçer, Ömer ve Fidan, Yahya (1996). İşletme Yönetimine Giriş (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Elalmış, Süreyya Ö. (2011). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları : Bursa İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Elçi, Elif (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Örgüt Geliştirme Aracı. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdil, Oya, Çiğdem, Erşan ve Gök, M. Şahin (2004). Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması. 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 17-18 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 64-71
- Ertürk, Mümin (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Fındıklı, İlhami (2005). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma (1.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Finnigen, John (1997). Doğru İşe Doğru Eleman (2.Baskı). İstanbul: Beta Yayın. (Çev. Mehmet Kılıç).
- Gedik, Hasan (2009). Kobi'lerde E-Pazarlamanın Önemi: Konya Kobi'lerinde E-Pazarlama Uygulamaları. Doktora Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Genç, Nurullah ve Demirdöğen, Osman (1994). Yönetimin El Kitabı. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Genç, Nurullah ve Karcioğlu, Fatih (2004). Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri. 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 17-18 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 20-32.
- Genç, Nurullah (2005). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar (2.Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, Nurullah, Kocasaraç, Sertan ve Doğan, Müslüm (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi. 3.Aile

- İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 18-19 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 367-376.
- Gersick, K.E., Davis, J. A., McCollom, H., Lansberg, I., (1997). Generation to Generation: Life Cycles of Family Business. Boston: Harvard Business School Press.
- Güler, Ender ve Akgün, Ali (2010). Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma. 4. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 16-17 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 69-83.
- Gümüştekin, Gülten E. (2005). Kobi Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Örneği. C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (1), 71-93.
- Günel, Rıdvan (2005). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Hale, Öner ve Turhan, Özden (2010). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi. 4. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 16-17 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 119-131.
- İslamoğlu, A.Hamdi (2002). Pazarlama İlkeleri (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Karafakioğlu, Mehmet (2008). Uluslararası Pazarlama Yönetimi (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Karahan, Ahmet (2011). Üretim, Lojistik ve Pazarlama Departmanları Arasındaki Koordinasyonun İşletme Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Karpuzoğlu, Ebru (2001). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma (1. Baskı). İstanbul : Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu, Ebru (2003). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma (2. Baskı). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu, Ebru (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 17-18 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 42-53.

- Kayalar, Murat ve Özmutaf, Metin N. (2007). Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü İle Yöneticinin Yönetmel Tutumları Arasındaki İlişkililik: 100 Büyük Sanayi kuruluşunda Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 12 (3), 163-176.
- Kırım, Arman (2005). Aile Şirketlerinin Yönetimi (1.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kıracı, Murat ve Alkara, İbrahim (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği. Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 1, 167-197.
- Kobu, Bülent (1984). Üretim Yönetimi (5.Baskı). İstanbul: Venüs Ofset.
- Kobu, Bülent (1999). Üretim Yönetimi. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Kotler, Philip (2001). Kotler ve Pazarlama (1.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Köse, Mehmet (2010). Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kut, Şükrü (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsal Düşünce ve Yapılanma Boşluğu. 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 17-18 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 402-414.
- Leenders, M., Waarts, E. (2003). Competitiveness and Evolution of Family Business: The Role of Family and Business Orientation. European Management Journal, 21 (6), 686-697.
- Müftüoğlu, Tamer ve Durukan, Tülin (2004). Girişimcilik ve Kobiler (1.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Noble, Charles. H., Sinha, Rajiv K. ve Kumar, Ajith (2002). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications, Journal of Marketing, Cilt 66, Sayı 4, s.25-39
- Özgen, Hüseyin, Öztürk A. ve Yalçın, A. (2005). Temel İşletmecilik Bilgisi. Adana: Nobel Kitabevi.

- Öztürk, Turan A.(2012). Kurumsal Entegrasyon ve Türk KOBİ'lerinin Yol Haritası. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 13-14 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını. 55-67.
- Pazarcık, Orhan (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi. 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 17-18 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 33-42.
- Sevil, Güven ve Başar, Mehmet (2012). Finansal Yönetim 1. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Sorgun, Cüneyt (2007). Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Soyuer, Haluk (2004). Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması. 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 17-18 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 108-119.
- Sönmez, Asuman ve Toksoy, Andaç (2011). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği. Maliye Finans Yazıları, 92, 51-90.
- Sönmez, Yılmaz (2015). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri. İstanbul: AZ Kitap
- Şanal, Musa (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Şengün, Halil İ.(2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Şimşek, M. Şerif (1998). İşletme Bilimlerine Giriş (5.Baskı). Ankara: Nobel Dağıtım.
- Tekin, Mahmut (1996). Üretim Yönetimi-Cilt 1 (1.Baskı). Konya: Arı Ofset
- Tekin, Mahmut, Sayın, Ahmet Alper, Samancı, Tuna Han (2015). Deneyimsel Pazarlamada Sosyal Sermaye: Beyaz Eşya Tüketimi Davranışları Araştırması. 1st International Congress on Applied Sciences, 860-875.



- Tetik, Nevzat ve Uluyol, Osman (2005), Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları: Malatya Sanayi Şirketlerindeki Uygulaması (1.Baskı). Ankara: Atlas Yayınları.
- Tortop, Nuri, İşbir, Eyüp G., Aykaç, Burhan, Yayman, Hüseyin ve Özer, M. Akif, (2007). Yönetim Bilimi. Ankara: Yargı yayınları.
- TSPAKB (Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği) (2009). Finansal Yönetim. İstanbul: TSPAKB
- Uluyol, Osman (2004). Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler (1.Baskı). Malatya: Medipres.
- Vural, Beril A., Sohodol, Çisil (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür : Avantajlar – Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Araştırma. 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 17-18 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 325-332.
- Yaşa, Eda (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumları ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Çaç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin
- Yıldız, Gültekin ve Balaban, Özlem (2008). Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma. 3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. 18-19 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 181-190.
- Yolaç, Sema ve Doğan Ebru (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 61 (2), 83-110.
- Yücel, Hayrettin (2004). Uluslararası Pazarlara Açılmada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Rolü, İgemedin Bakış (26), 108-110.

## ELEKTRONİK KAYNAKLAR

---

Akyol, Gözde, Bağcaz, Damlasu, Göloğlu, Can, Hasırıpı, Seyfullah, Özerhan, Ali ve Uyanık, Esra. İkidem Fazla Grup Ortalamasının Karşılaştırılması: Tek Yönlü Varyans Analizi. <http://tip.baskent.edu.tr/egitim/mezuniyetoncesi/calismagrpg/ogrsmpzsnm12/10.1.pdf>. Erişim Tarihi: 09.2015

Arslanoğlu, İbrahim. Sosyal Bilimlerde Metot ve Araştırma Teknikleri. [www.ticaret.edu.tr/DersKimlikFormu](http://www.ticaret.edu.tr/DersKimlikFormu). Erişim Tarihi: 08.2015

Büyükhelvacıgil, Mevlüt (2013). Kurumsallaşmak İçin Aile Anayasası Oluşturmak Şart. <http://www.zadevital.com/basin/haberler/dr.-mevluet-bueyuekhelvacigil>. Erişim Tarihi: 06.2015

Cadbury, Adrian (2000). Family Firms And Their Governance: Creating Tomorrow's Company From Today's, [http://rru.worldbank.org/documents/family\\_firms.pdf](http://rru.worldbank.org/documents/family_firms.pdf). Erişim Tarihi: 01.2015.

Fındıkçı, İlhami (2011). Düşünen Yöneticiler, Yapan Yöneticiler. [www.subkonturkey.com](http://www.subkonturkey.com). Erişim Tarihi: 05.2015.

Pazarlama Yönetimi Fonksiyonları (Pazarlama Karması) (2010) <http://notoku.com/pazarlama-yonetimi-fonksiyonlari-pazarlama-karmasi>. Erişim Tarihi : 08.2015

Peşkirioğlu, Nurettin (2019). Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma. <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/aile-isletmeleri-ve-kurumsallasma/1901>. Erişim: 21.12.2019

Küçükbeziirci, Murat (2019). Aile Şirketleri Kurumsallaşmalı mı? <http://www.muratkucukbeziirci.com.tr/tr/makaleler~274/aile-sirketleri-kurumsallasma-mi-1>. Erişim: 20.12.2019