



**T.C.  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**KAHRAMANMARAŞ'TA FAALİYET  
GÖSTEREN AİLE ŞİRKETLERİNİN  
KURUMSALLAŞMAYA BAKIŞ AÇILARI VE  
STRATEJİK ÖNGÖRÜLERİNDE  
KURUMSALLAŞMANIN YERİ**

**Erdem UZUN**

**DOKTORA TEZİ**

**KAHRAMANMARAŞ  
ARALIK - 2013**



**T.C.  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**KAHRAMANMARAŞ'TA FAALİYET  
GÖSTEREN AİLE ŞİRKETLERİNİN  
KURUMSALLAŞMAYA BAKIŞ AÇILARI  
VE STRATEJİK ÖNGÖRÜLERİNDE  
KURUMSALLAŞMANIN YERİ**

**DANIŞMAN: Prof. Dr. İsmail BAKAN**

**Erdem UZUN**

**DOKTORA TEZİ**

**KAHRAMANMARAŞ  
ARALIK - 2013**

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**KAHRAMANMARAŞ'TA FAALİYET GÖSTEREN**  
**AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMAYA**  
**BAKİŞ AÇILARI VE STRATEJİK ÖNGÖRÜLERİNDE**  
**KURUMSALLAŞMANIN YERİ**

**Erdem UZUN**

**DOKTORA TEZİ**

**Kod No:**

**Bu tez 31/12/2013 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından**  
**oy birliği ile kabul edilmiştir.**

**Prof. Dr. İsmail BAKAN**

**Doç. Dr. Mustafa TAŞLIYAN**

**Yrd. Doç. Dr. Salih YEŞİL**

**BAŞKAN**

**ÜYE**

**ÜYE**

**Yrd. Doç. Dr. Burcu ERŞAHAN**

**Yrd. Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE**

**ÜYE**

**ÜYE**

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

**Doç. Dr. Murat KARABULUT**

**Enstitü Müdürü**

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖZET**

**DOKTORA TEZİ**

**KAHRAMANMARAŞ'TA FAALİYET  
GÖSTEREN AİLE ŞİRKETLERİNİN  
KURUMSALLAŞMAYA BAKIŞ AÇILARI VE  
STRATEJİK ÖNGÖRÜLERİNDE  
KURUMSALLAŞMANIN YERİ**

**Erdem UZUN**

**Danışman : Prof. Dr. İsmail BAKAN**

**Yıl : 2013, Sayfa: 126 + 12**

**Jüri : Prof. Dr. İsmail BAKAN (Başkan)**  
**: Doç. Dr. Mustafa TAŞLIYAN (Üye)**  
**: Yrd. Doç. Dr. Salih YEŞİL (Üye)**  
**: Yrd. Doç. Dr. Burcu ERŞAHAN (Üye)**  
**: Yrd. Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE (Üye)**

Dünyada ve Türkiye’de, ekonominin temel taşlarını oluşturan aile şirketleri için en önemli konu, sürekliliği sağlayarak nesiller boyunca ayakta kalmaktır. Bunu başarmanın temelinde ise kurumsallaşma yatmaktadır.

Bu çalışma kapsamında, firmaların tamamının aile şirketi olduğu Kahramanmaraş ekonomisi ele alınmış; Kahramanmaraş’ta faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsallaşmaya bakış açıları ve kurumsallaşma-stratejik öngörülükler türleri arasındaki ilişkiler irdelenmiştir.

Çalışma kapsamında ilk olarak, aile şirketleri, kurumsallaşma, strateji ve liderlik konuları yerli ve yabancı literatürden yararlanılarak detaylı şekilde ele alınmış ve araştırmanın teorik altyapısı kurulmuştur. Daha sonra, Kahramanmaraş ekonomisine genel bir bakış yapılmış; akabinde şehir ekonomisinde etkin rol oynayan 50 aile şirketi sahibiyle yapılmış olan anket ve mülakat çalışmalarının sonuçları paylaşılmıştır. Uygulama çalışmasında, öncelikle ankete katılan şirketlerin kurumsallaşma düzeyleri ölçülmüş; kurumsallaşma önündeki engelleri irdelenmiş; kurumsallaşmaya verdikleri önem tespit edilmiştir. Daha sonra, şirketlerdeki stratejik öngörü düzeyleri belirlenmiş; etkin liderlik

türleri incelenmiştir. Son olarak ta kurulan bir model ile kurumsallaşma-stratejik öngörü-liderlik türleri arasındaki ilişki irdelenmiştir.

Çalışma kapsamında, ankete katılan şirketlerde en düşük kurumsallaşma düzeyi sermaye boyutunda gözlemlenmiş; onu ailenin kurumsallaşması izlemiştir; en iyi ortalamalar ise iş ve işlemlerin kurumsallaşması boyutunda tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan şirketler, kurumsallaşmanın önündeki en önemli engeli yönetsel engeller olarak görmektedir. Firmalar nazarında en büyük sorun, kurumsallaşmayı yürütecek ve devam ettirecek yönetici ve personel eksikliğidir. Genel olarak şirketler, iş ve işlemlerin kurumsallaşması ile ailenin kurumsallaşmasını son derece önemsediklerini ifade ederken; sermayenin kurumsallaşması hususuna çok önem vermediklerini belirtmişlerdir.

Araştırma sonucunda, genellikle stratejik öngörülerde bulunduğu tespit edilirken; sektör içi etkenler konusunda, sektör dışı etkenlere göre daha fazla stratejik öngörü faaliyetlerinde bulunduğu gözlemlenmiştir. Liderlik türleri açısından bakıldığında ise, şirketlerdeki en etkin liderlik türünün yönlendirici liderlik olduğu, onu sırasıyla destekleyici ve katılımcı liderliğin izlediği tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında oluşturulan model ve ortaya konulan hipotezler sonucunda, iş ve işlemlerin kurumsallaşması-ailenin kurumsallaşması-stratejik öngörü-katılımcı liderlik-destekleyici liderlik-yönlendirici liderlik arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile şirketleri, kurumsallaşma, stratejik öngörü, liderlik türleri

**DEPARTMENT OF MANAGEMENT  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY**

**ABSTRACT**

**PhD THESIS**

**THE ASPECT OF INSTITUTIONALIZATION AND  
SITUATION OF INSTITUTIONALIZATION IN  
STRATEGIC FORECAST OF FAMILY FIRMS  
LOCATED IN KAHRAMANMARAS**

**Erdem UZUN**

**Supervisor : Prof. Dr. İsmail BAKAN**

**Year : 2013, Pages: 126 + 12**

**Jury : Prof. Dr. İsmail BAKAN (Chairperson)  
: Assoc. Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN (Member)  
: Asst. Prof. Dr. Salih YEŞİL (Member)  
: Asst. Prof. Dr. Burcu ERŞAHAN (Member)  
: Asst. Prof. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE (Member)**

Both in world and in Turkey, the most important issue for family companies, which constitute cornerstones of the economy, is providing sustainability for generations. On the basis of achieving this lies institutionalization.

In this study, economy of Kahramanmaraş, which consists of only family companies, is discussed on the aspect of relationships between institutionalization, strategic forecast and types of leadership.

In the first part of the study, concept of family companies, institutionalization, strategic forecast and leadership are discussed by using domestic and foreign literature to establish theoretical aspects of the research. Later, the economy of Kahramanmaraş is discussed generally. Then, the results of questionnaires and interviews, which are made between 50 most important family company owners, are shared. In the first part of the practice, levels of institutionalization of the companies are tested. Then, obstacles about institutionalization and how the companies attach importance to institutionalization are discussed respectively. Later, levels of strategic forecast

and types of effective leadership are discussed. Finally, relationship between institutionalization, strategic forecast and types of leadership are researched.

According to study, the lowest institutionalization level is in capital and it is followed by institutionalization in family. Best results are observed in institutionalization of business and operations. According to companies, the most important obstacle for institutionalization is about managerial situations that means lack of manager and staff, who will carry out institutionalization process. Companies regard both institutionalization in family and business rather than institutionalization in capital.

As a result of research, strategic forecast is used inside the sector more than the outside in general. About the types of leadership, directive leadership is more effective than supportive and participative leadership respectively.

According to the model and the hypotheses in the study, significant relationships between institutionalization of business and operations, institutionalization in family, strategic forecast and directive-supportive-participative leadership are indicated.

**Key words:** Family companies, institutionalization, strategic forecast, types of leadership

## ÖNSÖZ

Ülke ekonomilerinin üretim ve istihdam kaynağı olan aile şirketlerinin sürekliliği, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bu şirketlerin meseleleri sadece, kendisine sahip olan aileleri değil, ekonominin tüm aktörlerini yakından ilgilendirmelidir.

Aile şirketlerinin sürekliliği, kurumsallaşma ile yakından ilgilidir. Kurumsal kimliğe ve gelişmişliğe sahip şirketler, kişilere, ailelere, kurumlara, olaylara bağımlı kalmaksızın yaşamlarını devam ettirebilirler.

Bu anlamda, şirketler açısından kurumsallaşma düzeylerini bilmek; kurumsallaşmalarının önündeki engellerin farkında olmak ve ileriye dönük kurumsallaşma anlamında atacakları adımları planlamak son derece önemli konulardır.

Bu çalışma birçok kişinin ilgi, destek ve yardımlarıyla gerçekleşmiştir. Çalışmanın başından sonuna kadar tüm aşamalarında her türlü desteği veren tez danışmanım çok değerli hocam Prof. Dr. İsmail BAKAN'a, konu seçiminde ve uygulama kısmında son derece yardımcı olan İskur Grup Yönetim Kurulu Başkanı Sayın A.Kadir KURTUL'a, anket datalarının derlenmesi ve çeviri konularında desteklerini daima sunan ekip arkadaşlarım Ahmet BELLİ, Hakan TÜRKMEN, Alper KUM ve Aslı KADİFECİ'ye.

Ayrıca çalışmamda her an desteğini esirgemeyen babama, anneme ve eşime sonsuz teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

Saygılarımla

Erdem UZUN  
Aralık - 2013

## İÇİNDEKİLER

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| ÖZET .....                                                          | I   |
| ABSTRACT.....                                                       | III |
| ÖNSÖZ .....                                                         | V   |
| İÇİNDEKİLER .....                                                   | VI  |
| KISALTMALAR LİSTESİ .....                                           | IX  |
| TABLolar LİSTESİ .....                                              | X   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                                              | XII |
| 1. GİRİŞ .....                                                      | 1   |
| 2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR .....                        | 2   |
| 3. AİLE ŞİRKETLERİ .....                                            | 11  |
| 3.1. Aile Şirketi Kavramı .....                                     | 11  |
| 3.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri .....                           | 12  |
| 3.2.1. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri .....                   | 12  |
| 3.2.2. Aile Şirketlerinin Yapısı .....                              | 14  |
| 3.2.3. Aile Şirketlerinin Yaşam Safhaları .....                     | 15  |
| 3.2.4. Aile Şirketlerinde Yönetim .....                             | 17  |
| 3.3. Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönleri .....                | 18  |
| 3.3.1. Aile Şirketlerinin Üstün Yönleri .....                       | 18  |
| 3.3.1.1. Aile Kültürü .....                                         | 18  |
| 3.3.1.2. Esneklik ve Karar Alma.....                                | 18  |
| 3.3.1.3. Aile Özverisi ve Çalışanların Bağlılığı .....              | 19  |
| 3.3.1.4. Finansal Yapı ve Bağımsızlık .....                         | 19  |
| 3.3.1.5. Uzmanlık ve Tecrübe .....                                  | 19  |
| 3.3.1.6. Yönetimde İstikrar .....                                   | 20  |
| 3.3.2. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri.....                        | 20  |
| 3.3.2.1. Nepotizm (Akraba Kayırma) .....                            | 20  |
| 3.3.2.2. Aile Kültürü ve Tutuculuk .....                            | 20  |
| 3.3.2.3. Çıkar Çatışmaları ve Aile İçi Rekabet .....                | 20  |
| 3.3.2.4. Finansal Yetersizlikler .....                              | 21  |
| 3.3.2.5. Yönetim ve Yetki Devri.....                                | 21  |
| 3.4. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları .....             | 21  |
| 3.4.1. Aile Şirketlerinin Avantajları.....                          | 21  |
| 3.4.1.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açısından Avantajları .....    | 21  |
| 3.4.1.2. Aile Şirketlerinin Yönetim Açısından Avantajları .....     | 22  |
| 3.4.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları .....                      | 22  |
| 3.4.2.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açısından Dezavantajları ..... | 22  |
| 3.4.2.2. Aile Şirketlerinin Yönetim Açısından Dezavantajları .....  | 23  |
| 3.5. Dünyada ve Türkiye’de Aile Şirketleri .....                    | 23  |
| 3.5.1. Dünyada Aile Şirketleri .....                                | 23  |
| 3.5.2. Türkiye’de Aile Şirketleri .....                             | 25  |
| 4. KURUMSALLAŞMA .....                                              | 26  |
| 4.1. Kurumsallaşmanın Tanımı.....                                   | 26  |
| 4.2. Kurumsallaşmanın Önemi .....                                   | 27  |
| 4.3. Kurumsallaşmanın Avantajları ve Dezavantajları .....           | 30  |
| 4.3.1. Kurumsallaşmanın Avantajları .....                           | 30  |
| 4.3.2. Kurumsallaşmanın Dezavantajları .....                        | 31  |
| 4.4. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci.....                   | 31  |

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.4.1. Kanunen Tanınma.....                                                         | 32 |
| 4.4.2. Varlığın Sürekli Kılınması.....                                              | 32 |
| 4.4.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu .....                                        | 32 |
| 4.4.4. Kurumsal Kimlik Kazanma .....                                                | 33 |
| 4.5. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma.....                                          | 33 |
| 4.5.1. Şirketin Kurumsallaşması .....                                               | 34 |
| 4.5.1.1. İş ve İşleyişin Kurallı Hale Gelmesi .....                                 | 34 |
| 4.5.1.2. Profesyonelleşme .....                                                     | 34 |
| 4.5.1.3. Yetki Devri .....                                                          | 35 |
| 4.5.1.4. Yönetim Anlayışı ve Karar Verme Şekli .....                                | 35 |
| 4.5.1.5. İletişim .....                                                             | 35 |
| 4.5.1.6. Denetim ve Hesap Verebilirlik .....                                        | 36 |
| 4.5.2. Ailenin Kurumsallaşması.....                                                 | 36 |
| 4.5.2.1. Varis Seçimi ve Yönetimin Devri.....                                       | 36 |
| 4.5.2.2. Miras Yönetimi .....                                                       | 37 |
| 4.5.2.3. Aile Üyeleri Arasındaki İlişkilerin Düzenlenmesi.....                      | 37 |
| 4.5.3. Sermayenin Kurumsallaşması.....                                              | 38 |
| 4.6. Dünyada ve Türkiye’de Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması.....                  | 38 |
| 5. STRATEJİK ÖNGÖRÜDEN STRATEJİK YÖNETİME .....                                     | 43 |
| 5.1. Strateji.....                                                                  | 43 |
| 5.1.1. Stratejinin Tanımı .....                                                     | 43 |
| 5.1.2. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....                                 | 44 |
| 5.1.3. Stratejinin Öğeleri.....                                                     | 45 |
| 5.2. Stratejik Öngörü.....                                                          | 46 |
| 5.2.1. Stratejik Öngörünün Tanımı .....                                             | 46 |
| 5.2.2. Stratejik Öngörü – Stratejik Plan Farkı.....                                 | 47 |
| 5.2.3. Stratejik Öngörü Yaklaşımları .....                                          | 47 |
| 5.2.3.1. Genel ve Tek Parametrelili Yaklaşım .....                                  | 48 |
| 5.2.3.2. Çok Boyutlu ve Çok Değişkenli Yöntem .....                                 | 49 |
| 5.2.3.3. Geleceğin Çeşitlendirilmesi.....                                           | 51 |
| 5.2.4. Stratejik Öngörü Aktiviteleri .....                                          | 52 |
| 5.2.5. Aile Şirketlerinde Stratejik Öngörü .....                                    | 53 |
| 5.3. Stratejik Planlama .....                                                       | 54 |
| 5.3.1. Stratejik Planlamanın Tanımı .....                                           | 54 |
| 5.3.2. Stratejik Planlamayı Diğer Planlama Türlerinden Farklı Kılan Özellikler..... | 55 |
| 5.3.3. İşletmelerin Temel Stratejik Gelişme Planları.....                           | 56 |
| 5.4. Stratejik Karar Alma .....                                                     | 57 |
| 5.4.1. Değişim Yönlü Stratejik Kararlar .....                                       | 58 |
| 5.4.2. Rekabete Yönelik Stratejik Kararlar .....                                    | 58 |
| 5.4.3. Çatışmaya Müdahale Etmeye Yönelik Stratejik Kararlar.....                    | 59 |
| 5.4.4. Yenilikçiliğe Yönelik Stratejik Kararlar .....                               | 60 |
| 5.4.5. Temel Stratejilere Yönelik Stratejik Kararlar .....                          | 60 |
| 5.4.6. Risk Almaya Yönelik Stratejik Kararlar .....                                 | 60 |
| 5.5. Stratejik Yönetim .....                                                        | 61 |
| 5.5.1. Yönetim – Stratejik Yönetim Farkı .....                                      | 61 |
| 5.5.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....                                         | 62 |
| 5.5.3. Stratejik Yönetim Süreci.....                                                | 63 |
| 6. LİDERLİK .....                                                                   | 64 |
| 6.1. Liderlik Tanımı .....                                                          | 64 |

|                                                                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.2. Liderlik İle Yöneticilik Arasındaki Farklar .....                                                                                              | 65  |
| 6.3. Liderlerin Özellikleri .....                                                                                                                   | 66  |
| 6.4. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları .....                                                                                                         | 67  |
| 6.4.1. Özellikler Yaklaşımı .....                                                                                                                   | 67  |
| 6.4.2. Davranışsal Yaklaşımlar .....                                                                                                                | 69  |
| 6.4.3. Durumsallık Yaklaşımı .....                                                                                                                  | 69  |
| 6.5. Liderlik Türleri .....                                                                                                                         | 70  |
| 6.5.1. Otokratik Liderlik .....                                                                                                                     | 70  |
| 6.5.2. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik .....                                                                                                          | 70  |
| 6.5.3. Katılımcı ve Demokratik Liderlik .....                                                                                                       | 71  |
| 6.5.4. Destekleyici Liderlik .....                                                                                                                  | 71  |
| 6.5.5. Yönlendirici Liderlik .....                                                                                                                  | 71  |
| 6.5.6. Karizmatik Liderlik .....                                                                                                                    | 72  |
| 6.5.7. Etkileşimci Liderlik .....                                                                                                                   | 72  |
| 6.5.8. Dönüşümcü Liderlik .....                                                                                                                     | 72  |
| 7. AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMAYA BAKIŞ AÇILARI VE<br>STRATEJİK ÖNGÖRÜLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN YERİ:<br>KAHRAMANMARAŞ İLİNDE BİR UYGULAMA ..... | 73  |
| 7.1. Kahramanmaraş Ekonomisine Genel Bir Bakış .....                                                                                                | 73  |
| 7.2. Uygulama Çalışması .....                                                                                                                       | 78  |
| 7.2.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı .....                                                                                                           | 78  |
| 7.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi .....                                                                                                        | 79  |
| 7.2.3. Araştırmanın Önemi .....                                                                                                                     | 80  |
| 7.2.4. Evren ve Örneklem .....                                                                                                                      | 80  |
| 7.2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....                                                                                                            | 80  |
| 7.2.6. Anketin İçeriği ve Ölçek Oluşturma .....                                                                                                     | 80  |
| 7.2.7. Araştırma Kapsamında Oluşturulan Hipotezler .....                                                                                            | 85  |
| 7.2.8. Araştırma Kapsamında Oluşturulan Model .....                                                                                                 | 86  |
| 7.2.9. Çalışma İle İlgili Bulgular .....                                                                                                            | 87  |
| 7.2.9.1. Demografik Özellikler .....                                                                                                                | 87  |
| 7.2.9.2. Güvenilirlik Testleri .....                                                                                                                | 90  |
| 7.2.9.3. İş ve İşlemlerin Kurumsallaşması İle İlgili Düşünceler .....                                                                               | 91  |
| 7.2.9.4. Ailenin Kurumsallaşması İle İlgili Düşünceler .....                                                                                        | 97  |
| 7.2.9.5. Sermayenin Kurumsallaşması İle İlgili Düşünceler .....                                                                                     | 100 |
| 7.2.9.6. Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller İle İlgili Düşünceler .....                                                                             | 100 |
| 7.2.9.7. Kurumsallaşmaya Verilen Önem İle İlgili Düşünceler .....                                                                                   | 102 |
| 7.2.9.8. Stratejik Öngörü İle İlgili Düşünceler .....                                                                                               | 103 |
| 7.2.9.9. Liderlik Türleri İle İlgili Düşünceler .....                                                                                               | 105 |
| 7.2.9.10. Hipotez Testlerinin Sonuçları .....                                                                                                       | 107 |
| 7.2.9.11. Hipotez Testleri Sonucu Doğrulan Model .....                                                                                              | 113 |
| 8. SONUÇ VE TARTIŞMA .....                                                                                                                          | 114 |
| KAYNAKLAR .....                                                                                                                                     | 117 |
| ÖZ GEÇMİŞ                                                                                                                                           |     |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|        |                                                                               |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------|
| AB     | Avrupa Birliği                                                                |
| ABD    | Amerika Birleşik Devletleri                                                   |
| ARGE   | Araştırma Geliştirme                                                          |
| AŞ     | Anonim Şirket                                                                 |
| ATO    | Ankara Ticaret Odası                                                          |
| CÜ     | Cumhuriyet Üniversitesi                                                       |
| GSMH   | Gayri Safi Milli Hasıla                                                       |
| İİBF   | İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi                                          |
| İOSB   | İkitelli Organize Sanayi Bölgesi                                              |
| İSO    | Uluslar arası Standardizasyon Örgütü                                          |
| İTO    | İstanbul Ticaret Odası                                                        |
| KASİAD | Kahramanmaraş Sanayici ve İş Adamları Derneği                                 |
| KMESOB | Kahramanmaraş Esnaf ve Sanatkarları Birliği Başkanlığı                        |
| KMTSO  | Kahramanmaraş Ticaret Sanayi Odası                                            |
| KMÜ    | Karamanoęlu Mehmet Bey Üniversitesi                                           |
| KOBİ   | Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler                                         |
| KOSGEB | Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı |
| KÖKSAV | KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Vakfı                                    |
| MAGİAD | Manisa Genç İş Adamları Derneği                                               |
| MÖ     | Milattan Önce                                                                 |
| MÜSİAD | Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği                                      |
| ODTÜ   | Ortadoęu Teknik Üniversitesi                                                  |
| PwC    | PricewaterhouseCoopers Danışmanlık Hizmetleri                                 |
| SMMMO  | Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası                                   |
| SÜ     | Sakarya Üniversitesi                                                          |
| TDK    | Türk Dil Kurumu                                                               |
| TİSK   | Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu                                    |

## TABLOLAR LİSTESİ

| <b><u>Tablolar</u></b>                                                                                              | <b><u>Sayfa</u></b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Tablo 2.1. Konu İle İlgili Önceki Araştırmalar Tablosu.....                                                         | 2                   |
| Tablo 3.1. Aile Şirketlerinin Hemfikir Olduğu Konular .....                                                         | 13                  |
| Tablo 3.2. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri.....                                            | 16                  |
| Tablo 3.3. Türkiye’de Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri .....                                                       | 17                  |
| Tablo 3.4. Dünyada Kurulan En Eski Aile Şirketleri .....                                                            | 24                  |
| Tablo 3.5. Kayıtlı İşletmelerin Yüzdesi Olarak Aile Şirketleri .....                                                | 24                  |
| Tablo 3.6. 1900 Yılından Önce Türkiye’de Kurulan ve Halen Faaliyetlerine Devam<br>Eden 18 Şirket .....              | 25                  |
| Tablo 4.1. Uluslararası Satışların Toplam Satışlar İçindeki Payı .....                                              | 40                  |
| Tablo 4.2. Gelecek Planları.....                                                                                    | 41                  |
| Tablo 4.3. Aile Şirketlerinin Üyeleri Arasındaki Sorun ve Çatışmaların Çözümü İle<br>İlgili Uygulama/Yöntem .....   | 42                  |
| Tablo 5.1. Gelişme Vektörü Bileşenleri .....                                                                        | 45                  |
| Tablo 5.2. Geleneksel Bakış Açısı ve Yeni Bakış Açısıyla Risk .....                                                 | 61                  |
| Tablo 6.1. Liderliğin Evrimsel Gelişimi .....                                                                       | 64                  |
| Tablo 6.2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar .....                                                         | 65                  |
| Tablo 6.3. Kişisel Liderlik Özellikleri .....                                                                       | 68                  |
| Tablo 7.1. Yıllara Göre Kahramanmaraş Dış Ticaret Verileri .....                                                    | 74                  |
| Tablo 7.2. 2012 Yılı’nın İhracatının Sektörlere Göre Dağılımı .....                                                 | 74                  |
| Tablo 7.3. 2012 Yılı İhracatında İlk 10 Ülke.....                                                                   | 75                  |
| Tablo 7.4. 2012 İthalatının Dağılımı .....                                                                          | 75                  |
| Tablo 7.5. 2012 Yılı İthalatında İlk 10 Ülke.....                                                                   | 76                  |
| Tablo 7.6. Aralık-2012 İtibariyle Ticaret ve Sanayi Odası Üye Durumu.....                                           | 76                  |
| Tablo 7.7. Sanayi Sektörünün Cirosal Dağılımı .....                                                                 | 77                  |
| Tablo 7.8. 2012 Yılı İstihdam Durumu.....                                                                           | 77                  |
| Tablo 7.9. Sanayi Sektöründe İstihdam .....                                                                         | 78                  |
| Tablo 7.10. Anket Katılımcıları İle İlgili Demografik Özellikler.....                                               | 87                  |
| Tablo 7.11. Şirketlerle İlgili Demografik Özellikler .....                                                          | 88                  |
| Tablo 7.12. Şirketlerle İlgili Finansal Özellikler .....                                                            | 89                  |
| Tablo 7.13. İş ve İşlemlerin Kurumsallaşma Düzeyini Ölçmeye İlişkin Faktörlerin<br>Cronbach Alpha Katsayıları ..... | 90                  |
| Tablo 7.14. Ailenin Kurumsallaşma Düzeyini Ölçmeye İlişkin Faktörlerin Cronbach<br>Alpha Katsayıları.....           | 90                  |
| Tablo 7.15. Kurumsallaşmanın Önündeki Engelleri Ölçmeye İlişkin Faktörlerin<br>Cronbach Alpha Katsayıları .....     | 90                  |
| Tablo 7.16. Stratejik Öngörüü Ölçmeye İlişkin Faktörlerin Cronbach Alpha<br>Katsayıları .....                       | 91                  |
| Tablo 7.17. Liderlik Türlerine İlişkin Değişkenlerin Cronbach Alpha Katsayıları .....                               | 91                  |
| Tablo 7.18. Ölçeklerle İlgili Cronbach Alpha Katsayıları .....                                                      | 91                  |
| Tablo 7.19. İş ve İşlemlerin Kurumsallaşması İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....                             | 92                  |
| Tablo 7.20. İş ve İşleyişin Kurallı Hale Gelmesi İle İlgili Düşünceler .....                                        | 93                  |
| Tablo 7.21. Profesyonelleşme İle İlgili Düşünceler .....                                                            | 94                  |
| Tablo 7.22. Yetki Devri İle İlgili Düşünceler .....                                                                 | 95                  |
| Tablo 7.23. Yönetim Anlayışı ve Karar Verme Şekli İle İlgili Düşünceler .....                                       | 95                  |
| Tablo 7.24. İletişim İle İlgili Düşünceler.....                                                                     | 96                  |

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 7.25. Denetim ve Hesap Verebilirlik İle İlgili Düşünceler.....                      | 97  |
| Tablo 7.26. Ailenin Kurumsallaşması İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....            | 97  |
| Tablo 7.27. Varis Seçimi ve Yönetim Devri İle İlgili Düşünceler .....                     | 98  |
| Tablo 7.28. Miras Yönetimi İle İlgili Düşünceler .....                                    | 99  |
| Tablo 7.29. Aile Üyeleri Arasındaki İlişkilerin Düzenlenmesi İle İlgili Düşünceler .....  | 99  |
| Tablo 7.30. Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ..... | 100 |
| Tablo 7.31. Finansal Engeller İle İlgili Düşünceler.....                                  | 101 |
| Tablo 7.32. Yönetimsel Engeller İle İlgili Düşünceler .....                               | 101 |
| Tablo 7.33. Bilgi Eksikliği ve Ölçek Engeli İle İlgili Düşünceler.....                    | 102 |
| Tablo 7.34. Belirsizlik Engeli İle İlgili Düşünceler.....                                 | 102 |
| Tablo 7.35. Kurumsallaşmaya Verilen Önem .....                                            | 103 |
| Tablo 7.36. Stratejik Öngörü İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....                   | 104 |
| Tablo 7.37. Değişimi Sürükleyen Sektör İçi Etkenler İle İlgili Düşünceler.....            | 104 |
| Tablo 7.38. Değişimi Sürükleyen Sektör Dışı Etkenler İle İlgili Düşünceler .....          | 105 |
| Tablo 7.39. Liderlik Türleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....                    | 105 |
| Tablo 7.40. Katılımcı Liderlik İle İlgili Düşünceler .....                                | 106 |
| Tablo 7.41. Destekleyici Liderlik İle İlgili Düşünceler .....                             | 106 |
| Tablo 7.42. Yönlendirici Liderlik İle İlgili Düşünceler.....                              | 107 |
| Tablo 7.43. Kurumsallaşma Boyutlarının Korelasyon Tablosu .....                           | 108 |
| Tablo 7.44. İş ve İşlemlerin Kurumsallaşması-Ailenin Kurumsallaşması İlişkisi .....       | 108 |
| Tablo 7.45. Liderlik Türlerinin Korelasyon Tablosu.....                                   | 109 |
| Tablo 7.46. Liderlik Türleri Arasındaki İlişki .....                                      | 109 |
| Tablo 7.47. Kurumsallaşma-Stratejik Öngörü Korelasyon Tablosu.....                        | 110 |
| Tablo 7.48. Kurumsallaşma-Stratejik Öngörü Arasındaki İlişki .....                        | 110 |
| Tablo 7.49. Kurumsallaşma-Liderlik Türleri Korelasyon Tablosu .....                       | 111 |
| Tablo 7.50. Kurumsallaşma-Liderlik Türleri Arasındaki İlişki.....                         | 111 |
| Tablo 7.51. Liderlik Türleri-Stratejik Öngörü Korelasyon Tablosu.....                     | 112 |
| Tablo 7.52. Liderlik Türleri-Stratejik Öngörü Arasındaki İlişki .....                     | 112 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

| <b><u>Sekiller</u></b>                                              | <b><u>Sayfa</u></b> |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Şekil 3.1. Tagiuri ve Davis'in Üç Daire Modeli.....                 | 14                  |
| Şekil 3.2. Aile Şirketi Evrim Modeli .....                          | 15                  |
| Şekil 5.1. Trend Çizgisinin Oluşturulması.....                      | 48                  |
| Şekil 5.2. Trend Çizgisinin Geleceğe Doğru Uzatılması.....          | 48                  |
| Şekil 5.3. Gerçekleşebilirlik (Makuliyet) Konisi.....               | 49                  |
| Şekil 5.4. Senaryolar ve Senaryo Sürücüler Faktörler.....           | 50                  |
| Şekil 5.5. Gelecek Konisi .....                                     | 51                  |
| Şekil 5.6. Stratejik Öngörü Aktivitelerinin Sınıflandırılması ..... | 52                  |
| Şekil 5.7. Stratejik Kararlar .....                                 | 58                  |
| Şekil 7.1. Araştırma Modeli.....                                    | 86                  |
| Şekil 7.2. Hipotez Testlerinin Sonuçlarına Göre Doğrulan Model..... | 113                 |

## 1. GİRİŞ

Şirketler, ana sözleşmelerinde faaliyet süresi olarak her ne kadar 99 yılı kullansalar da, temelde her şirket süresiz olarak kurulur ve en önemli konu sürekliliğin sağlanmasıdır. Yapılan araştırmalar dünyadaki şirketlerin %80'ine yakınının, Türkiye'deki şirketlerin ise %95'nin aile şirketi olduğunu göstermektedir. Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren şirketlerin ise tamamı aile şirketi statüsündedir.

Aile işletmelerinin gerek dünya ekonomisi gerekse ülke ve şehir ekonomisi içerisindeki ağırlıklarını dikkate alırsak bu tip işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri son derece önem arz etmektedir. Günümüzde işletmelerin çevresinde ortaya çıkan ve hızla değişen ekonomik koşullar, artan rekabet ve belirsizlikler işletmelerin varlığını tehdit etmektedir. Bu tehditlerin ortadan kaldırılması ve işletmenin sürekliliğinin sağlanabilmesinde yönetim anlayışlarının kurumsallaşma yönünde değişmesi büyük önem arz etmektedir. Özellikle aile şirketlerinde, kurumun şahıstan bağımsız hale gelmesi, iş yapış şeklinin ve iş süreçlerinin açık ve net olması ve bunların yazılı halde bulunması; şirket yönetim şekli, hisselerin kontrolü ve devri gibi konuların aile anayasasında açık ve net şekilde yazılı olması kurumsallaşma açısından son derece önemli hususlardır. Konunun önemine binaen ulusal ve uluslararası alanda birçok çalışma yapılmış olup bunlardan bazıları ikinci bölümde özetlenmiştir.

1980'li yıllardan sonra gelişen ve genç bir sanayi altyapısına sahip olan Kahramanmaraş ekonomisinde, şu anda faaliyet gösteren birçok aile şirketi halen birinci nesil tarafından yönetilmekte, bir kısmı ise ikinci nesle yönetimi yeni devretmiş bulunmaktadır. Yapılan araştırmalara göre aile şirketlerinin ortalama ömürleri çeyrek asırdır. Aile işletmelerinin ömrünü uzatmak ve kalıcı kılmak bütün ekonomilerin cevap aradığı en önemli sorunların başında gelmektedir. İşletmelerin uzun ömürlü olmaları, ekonomiye faydalarının sürekli olması ve köklü işletmelerin çoğalması aile işletmelerinin kurumsallaşma konusuna verdikleri önemin artmasıyla ve bu konuda ciddi gayret göstermeleriyle başlar. Şu anda çok kritik bir dönemden geçen Kahramanmaraş'taki aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri ve geleceğe bakış açıları şehir ekonomisinin geleceği açısından da hayati önem taşımaktadır.

Bu çalışmada, Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyini ölçmek, kurumsallaşma önündeki engellerini belirlemek, kurumsallaşmaya verdikleri önemi tespit etmek, stratejik öngörü düzeylerini belirlemek; şirketlerdeki etkin liderlik türlerini gözlemlemek ve kurumsallaşma-stratejik öngörü-liderlik türleri arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Kahramanmaraş'ta bu alanda yapılmış kapsamlı bir yüksek lisans veya doktora tezi çalışması olmaması bu tez çalışmasının önemini bir kat daha artırmıştır.

Çalışma temel olarak sekiz kısımdan oluşmaktadır. Giriş bölümünün ardından, ikinci bölümde konu ile ilgili önceki araştırmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde aile şirketleri kavramı ve kapsamı ele alınmış; aile şirketlerinin üstün-zayıf yönleri, avantaj-dezavantajlarına değinilmiş; Türkiye ve dünyadaki aile şirketlerinden bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde kurumsallaşma kavramına yer verilmiş; kurumsallaşma süreci ele alınmış; Türkiye ve dünyadaki aile şirketlerinin kurumsallaşma durumuna değinilmiştir. Beşinci bölümde strateji, stratejik öngörü, stratejik planlama, stratejik karar alma ve stratejik yönetim kavramları ele alınmıştır. Altıncı bölümde, liderliğin tanımı yapılmış; liderlik-yöneticilik arasındaki farklar ele alınmış; liderlerin özelliklerinden bahsedilmiş; geleneksel liderlik yaklaşımları ve liderlik türlerine değinilmiştir.

Yedinci bölümde, Kahramanmaraş ilinde yapılan uygulama çalışmasına yer verilmiştir. Öncelikle, şehir ekonomisi hakkında genel bir bilgi verilmiş; daha sonra anketler aracılığıyla toplanan veriler SPSS paket programı aracılığıyla yorumlanmıştır. Ayrıca, iş adamlarıyla yapılan mülakat sonuçları paylaşılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise, araştırmadan çıkan sonuçlar yorumlanmış ve aile şirketlerine önerilerle tez tamamlanmıştır.

## 2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Konu ile ilgili önceki araştırmalar aşağıda özetlenmiştir:

Tablo 2.1. Konu İle İlgili Önceki Araştırmalar Özet Tablosu

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışmanın Konusu</b>             | <b>Aile Şirketlerinde “Kurumsallaşamama” ve İkinci Kuşağın “Duyarsızlığı”</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Çalışmanın Yılı, Yazar(lar)ı</b>  | 2011, Prof. Dr. Meltem Onay, Zeynep Vezneli<br>Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Örneklem-Veri Toplama Yöntemi</b> | *Salihli Organize Sanayi Bölgesi’ndeki hizmet, sanayi ve tarım sektöründen 34 işletme yetkilisiyle görüşülmüştür.<br>*Yüz yüze görüşmeler yapılmış olup, anket yöntemi kullanılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Analiz Yöntemleri</b>             | 49 sorudan oluşan anketler tek tek değerlendirilmiştir. SPSS programı ile güvenilirlik testi ve regresyon analizi yapılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Tespitler</b>                     | Anket neticesinde, işletmelerin insan kaynaklarına çok önem verdikleri ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanma, ileri finansal yönetim planlaması, modern yönetim anlayışı gibi konularda kendilerini yeterli buldukları tespit edilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Sonuçlar</b>                      | Kurumsallaşmanın, uygun örgüt yapısı, profesyonel yönetim, iç yönetmelikler gibi hususları içeren şirket kurumsallaşması ve aile kurumsallaşması olarak iki başlık altında ele alınması gerekliliği belirtilmiştir. Anket sonuçlarının olumlu olmasına karşın yapılan yüz yüze görüşmelerde edinilen bilgilerin olumsuz olduğu yeterli insan kaynakları uygulamasının mevcut olmadığı, iş bölümü ve görev tanımlarında aksaklıklar olduğu, eğitim, sağlık ve iş güvenliği gibi konularda bilgi yetersizliği bulunduğu ortaya çıkmıştır. |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışmanın Konusu</b>             | <b>Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Çalışmanın Yılı, Yazar(lar)ı</b>  | 2011, Süreyya Özekin Elalmış<br>T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Örneklem-Veri Toplama Yöntemi</b> | *Bursa Ticaret ve Sanayi Odası verilerine dayanarak 5’den fazla çalışanı bulunan işletmelerden otomotiv yan sanayi, makine üretim ve makine yan sanayi sektöründen 450 firma arasından hukuksal statüleri farklı 50 firma seçilmiştir.<br>*50 firma ile kişisel görüşmeler yapılmış ve ikişer adet anket verilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Analiz Yöntemleri</b>             | SPSS programı ile anketin güvenilirliği ölçülmüş; MS Excel programı ile de grafikler hazırlanmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Tespitler</b>                     | Ankete katılan işletmelerde yöneticilerin eğitim seviyelerinin yüksek olduğu, erkek egemen bir yapının hakim olduğu, 3. kuşak yöneticilerin olmadığı belirtilmiştir. Yönetim, planlama, örgütlenme, kurumsallaşma, yürütme, koordinasyon ve denetleme gibi konulardaki sorunlara ilişkin yapılan ankette, aile üyelerinin aldıkları kararlara bir üst kuşağın müdahale ettiği, yönetimin profesyonellere bırakılması gerekliliği, kuşaklar arası devirde güven, cinsiyet ve yetenek faktörlerinin öne çıktığı, planlamalarda anlık değişikliklerin olabilmeye ihtimali, personele olan güvensizlikten dolayı aile üyelerinin yetkilerinden vazgeçmeme durumu, iletişim yollarının güçlendirilmesi, denetim olgusuna olumlu bakıldığı şeklinde düşünceler ön planda yer almaktadır. |
| <b>Sonuçlar</b>                      | Kuşak çatışmalarının, aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanamamasının önemli nedenlerinden biri olduğu belirtilmiştir. İşte bu noktada ikinci kuşağın işi benimsememesi, miras yoluyla elde etmesi ve tecrübe, mesleki yeterlilik konularındaki eksiklikler dolayısıyla kendilerine duyulan güvensizlik ön plana çıkmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışmanın Konusu</b>             | <b>İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Çalışmanın Yılı, Yazar(lar)ı</b>  | 2010, Hüseyin Alkış, Volkan Temizkan<br>Ekonomik Yaklaşım Dergisi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Örneklem-Veri Toplama Yöntemi</b> | Karabük'te faaliyet gösteren 24 haddehanenin hepsine ulaşılmış; toplam 37 üst düzey yöneticiyle görüşülmüş; sadece 30 tanesinin cevaplandığı anketler araştırma kapsamına dahil edilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Analiz Yöntemleri</b>             | SPSS 15.0 istatistik programı kullanılmıştır. İşletmelerin yönetsel sorunları, kurumsallaşma düzeyleri; ki-kare, korelasyon, bağımsız örneklem t-Testi, bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi, ilişkili örneklem tek yönlü varyans analizi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Tespitler</b>                     | Yapılan analizler neticesinde kalite yönetimi anlamında belli bir standardın yakalandığı, tecrübeli çalışanların yeni kurulan şirketler yerine çok ortaklı ve belli bir geçmişe bağlı şirketlerde çalışmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Yönetimin yeni projelere verilen destek ve personelin motivasyonunu artırıcı çalışmalar konusunda düzenli ve istikrarlı olması gerekmektedir. Cinsiyet yönünden yapılan tespitte ise bayanların daha çok profesyonel yöneticilerin iş başında olduğu kurumları tercih ettikleri belirlenmiştir.                                                                           |
| <b>Sonuçlar</b>                      | Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilere karşı gerek maliyet gerekse güven duymamadan kaynaklı bir yaklaşım bulunmasının kurumsallaşma kavramı önündeki önemli engellerden olduğu belirtilmiştir. Yetki devri, uzun vadeli planların kurulması, sonraki kuşaklara ilişkin devir planına sahip olunması, düzenli toplantılar yapılarak idari ve finansal yönetim konularında etkinlik sağlanması, işbirliği, iletişim, görev tanımının yapılması, gerekli eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin sağlanması, kısaca belgelere dayalı sistemli ve kurallı bir faaliyet içerisinde bulunulması gerekliliğine değinilmiştir. |
| <b>Sonuçlar</b>                      | Uygun yönetim politikaları dahilinde aile anayasasının oluşturulması ve bir stratejik plan hazırlanması gerektiği, iş bölümü ve görev tanımının yapılmasının önemine ve vizyon, misyon, eğitim ve planlama alanındaki eksikliklerin şirketlerin faaliyet süresinde etkin rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışmanın Konusu</b>             | <b>Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Çalışmanın Yılı, Yazar(lar)ı</b>  | 2009, Doç. Dr. İsmail Bakan<br>TİSK Akademi Dergisi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Örneklem-Veri Toplama Yöntemi</b> | *Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren 12 işletmeden 120 kişiye anket uygulanmış; bunların 105 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.<br>*Anket yöntemi ile veri toplanmıştır. SPSS paket programı ile veriler değerlendirilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Analiz Yöntemleri</b>             | Anketlerden elde edilen veriler, güvenilirlik, frekans, korelasyon, Ki-Kare ve tek yönlü varyans analizi testlerine tabi tutulmuşlardır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Tespitler</b>                     | Araştırmada, farklı liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu temel bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcı liderlik ile yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu; destekleyici liderlik ile yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunduğu; yönlendirici liderlik ile yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. |
| <b>Sonuçlar</b>                      | Liderliğin örgüt kültürünün oluşumu ve uygulanmasında önemli bir role sahip olduğu; örgüt kültürünün liderin davranış tarzını şekillendirebileceği gerçeği; yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu örgüt kültürü türlerinin, liderde katılımcı, destekleyici ve yönlendirici davranışların gelişmesine yol açacağı sonuçlarına ulaşılmıştır.                                                                                                                                                                                                |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışmanın Konusu</b>             | <b>Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Çalışmanın Yılı, Yazar(lar)ı</b>  | 2009, İrfan Yazıcıoğlu, Hakan Koç<br>Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Örneklem-Veri Toplama Yöntemi</b> | *Ankara Ostim’de faaliyet gösteren orta ölçekli işletmelerden 78 tanesi tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilmiştir.<br>*Anket yöntemi kullanılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Analiz Yöntemleri</b>             | SPSS istatistik programı kullanılmıştır. T testi kullanılarak hipotezler test edilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Tespitler</b>                     | Örneklemde bulunan 55 aile işletmesi ve 23 aile işletmesi olmayan firmalar üzerinde yapılan çalışma neticesinde aile işletmelerindeki kurumsallaşma düzeyi ile aile işletmesi olmayanlar arasındaki farklılığı faaliyet süreleri kapsamında incelemiştir. Aradaki farklılaşma işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin örgüt yapısı, yetki devri, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin iletişim sisteminin varlığı ile test edilip, kurumsallaşmanın göstergeleri olan bu bulgular neticesinde aile işletmesi olmayanların daha yüksek gösterge seviyesine sahip oldukları ve kurumsallaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. |
| <b>Sonuçlar</b>                      | Sonuç olarak bu göstergeler neticesinde aile işletmelerindeki yönetsel konularda karar alma mekanizmasında aile bireylerinin etkinliğinin belirleyici olduğu durumların kurumsallaşma sürecini olumsuz etkileyebileceği ve kuşaklar geçtikçe kurumsallaşma düzeyinin artabileceği bunun da en önemli nedeni olarak kurucu olan kuşağın işi koruma ve daha çok sahiplenme güdüsü olduğu belirtilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışmanın Konusu</b>             | <b>Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği</b>                                                                                                                                                          |
| <b>Çalışmanın Yılı, Yazar(lar)ı</b>  | 2009, Yrd. Doç. Dr. Murat Kiracı, İbrahim Alkara<br>Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Örneklem-Veri Toplama Yöntemi</b> | *Eskişehir ve Alanya bölgesindeki konaklama hizmeti sunan 24 aile işletmesi değerlendirilmiştir.<br>*Geniş kapsamlı bir literatür taramasının ardından, işletmelerin sahip ve/veya yöneticilerinden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. (5’li Likert ölçeği)                                                 |
| <b>Analiz Yöntemleri</b>             | SPSS 11.0 ile istatistiksel analiz yapılmıştır. Frekans tabloları oluşturulmuştur. T testi analizi kullanılmıştır.                                                                                                                                                                                           |
| <b>Tespitler</b>                     | Anket neticesinde işbirliği, iletişim, aile ve iş meselelerinin birbirinden ayrı tutulması, denetim sorumluluğunun paylaşımı ve planlama gibi kurumsallaşma kriterlerine daha çok önem verildiği tespit edilmiştir.                                                                                          |
| <b>Sonuçlar</b>                      | Uygun yönetim politikaları dahilinde aile anayasasının oluşturulması ve bir stratejik plan hazırlanması gerektiği, iş bölümü ve görev tanımının yapılmasının önemine ve vizyon, misyon, eğitim ve planlama alanındaki eksikliklerin şirketlerin faaliyet süresinde etkin rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışmanın Konusu</b>             | <b>Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları</b>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Çalışmanın Yılı, Yazar(lar)ı</b>  | 2008, Yrd. Doç. Dr. Ayşehan Çakıcı, Araş. Gör. Burcu Şefika Özer<br>Yönetim ve Ekonomi Dergisi                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Örneklem-Veri Toplama Yöntemi</b> | Mersin'de faaliyet gösteren 10-250 arası çalışanı bulunan 300 KOBİ'ye anket gönderilmiş; %27 oranında geri dönüş sağlanmış; bunlardan 77'sinin kullanılabilir olduğu tespit edilmiştir.                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Analiz Yöntemleri</b>             | Ankette yer alan açık uçlu sorular, kodlamaya dayalı içerik analizine ve iki bağımsız hakem değerlemesine tabi tutulmuştur.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Tespitler</b>                     | Kurumsallaşma kavramı hakkında yetersiz bilgi, görev tanım ve bölüşümleri, istihdam koşulları gibi yönetsel sorunlar, aile iç işleyişinden kaynaklı sorunlar ile uzman yöneticiler çalıştıracak finansal kapasitenin olmaması, planlama, denetim, pazarlama ve muhasebe alanlarındaki aksaklıklar ve eğitim yetersizliği bu konu çerçevesinde tespit edilen önemli sorunlardan bazılarıdır. |
| <b>Sonuçlar</b>                      | Belli kurallara bağlılık, sistemli örgüt yapısı, görev tanımlarının oluşması, süreklilik, profesyonel yönetim etkinliği gibi hususların kurumsallaşma kapsamında daha çok önem arz ettiği yapılan anket neticesinde ortaya çıkmıştır.                                                                                                                                                       |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışmanın Konusu</b>             | <b>Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Çalışmanın Yılı, Yazar(lar)ı</b>  | 2008, A. Tuğba Karabulut<br>Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Örneklem-Veri Toplama Yöntemi</b> | İstanbul Sanayi Odası üye adres veri tabanı esas alınarak keşifsel araştırma modeli, tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen 200 işletmeye anket formu gönderilmiş 96 tane KOBİ ölçeğinde işletmeden cevap alınarak örnekleme dahil edilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Analiz Yöntemleri</b>             | SPSS 15.0 yazılımı ile frekans dağılımı ve ki-kare analizleri uygulanmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Tespitler</b>                     | Yapılan bu araştırma kapsamında; yönetim kurulunda yer alan hukuki zorunluluk dışındaki aile dışından üye sayısının az olması, satın alma-mali işler-finance gibi konularda profesyonel yöneticilerin etkinliğinin yeterli olmaması, aile üyesi ve diğer çalışanlar arası ücret adaletinin sağlanması yönünde çalışılması, stratejik planlama gibi konularda profesyonellerin etkin olması gerekliliği, merkezi yönetimin planlama konusunda gerekli yetkilendirmelere daha çok önem vermesi gerektiği, yazılı örgüt el kitabı ve şemasının önemi, çalışanların motivasyonu adına maddi-manevi ödüllendirmelerin önemi ve lider kadro oluşturmadaki gerekli eğitimlerin az olduğu hususları tespit edilmiştir. |
| <b>Sonuçlar</b>                      | Profesyonel yöneticilere önem verilmesi, stratejik kararların alınması aşamasında sürece dahil edilmeleri gerekliliği, aile üyesi ya da profesyonel yöneticilerden bilgi, tecrübe ve yararlı fikirler üretme adına aktif olan kişilerin yönetimde üst kademedeyi almaları gerekliliği sonucuna varılmıştır. Yapılan tespitler doğrultusunda planlama, örgütlenme ve diğer yönetsel konulardaki merkeziyetçi tutumun yetersizliklerinin önlenmesi sayesinde istikrarlı bir büyüme yakalamanın mümkün olduğu belirtilmiştir.                                                                                                                                                                                     |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışmanın Konusu</b>             | <b>Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Çalışmanın Yılı, Yazar(lar)ı</b>  | 2008, Cüneyt Sorgun, Murat Türk<br>Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Örneklem-Veri Toplama Yöntemi</b> | Adana'daki KOSGEB bünyesinde yer alan 1510 şirketten Moser ve Kalton tarafından geliştirilen formül ile gerekli örnek sayısının tespit edildiği belirtilmiştir. Anketörler aracılığı ile 350 şirkete anketler gönderildiği, 271 adet geri dönüşün olduğu ve bunlardan da 4'ünün aile şirketi olmamasından dolayı 267 şirketin örnekleme dahil edildiği ifade edilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Analiz Yöntemleri</b>             | Excel ve SPSS programları analiz için kullanılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Tespitler</b>                     | Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, denetimin sadece tepe yönetim tarafından yapılması, iş bölümü ve uzmanlaşmanın yeterli düzeyde olmaması gibi başlıklar altında değerlendirilen sorunları, şirket açısından sorun olarak görmeyen yönetici sayısının yüksek olmasının nedenleri arasında ankete cevap veren büyük bir kesimin şirket ortağı olması yer almaktadır. Misyon ve vizyonun belirlenmemesinin önemli bir sorun olduğu, uzun vadeli planlamanın olmamasının yönetim alanında sorun teşkil edebileceği tespit edilmiştir. Kurum kültürünün yerleşmemesi, kurumsallaşmanın sağlanamamasının önemli bir sorun olduğu, aile içi çatışmaların da sorun teşkil ettiği belirtilmiştir. Nepotizm, finansal yapı ve fonksiyonel departmanların bulunmaması, yönetimi devralacak adayın belirlenmemesi başlıkları altındaki konularda verilen cevaplarda sorun olarak gören ve görmeyen kısım arasında bir denge bulunduğu anket neticesinde belirlenmiştir. |
| <b>Sonuçlar</b>                      | Eğitime önem verilmesi, profesyonel yapının gelişmeye başlaması gözlemlenmiş olmakla birlikte kadın yönetici sayısının azlığı dikkat çekmiştir. Genel olarak bakıldığında, planlama, iş ve görev tanımı, nepotizm, denetim, misyon ve vizyonun belirlenmesi, aile içi çatışmalar, örgüt kültürünün yerleşmemesi, mali sistemlerin tam anlamıyla oluşturulamaması, kuşak değişimi gibi konuların genel olarak aile şirketlerinin karşılaşılabileceği sorunlardan olabileceği belirtilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışmanın Konusu</b>             | <b>KOBİ'lerden Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kipaş Holding Örneği</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Çalışmanın Yılı, Yazar(lar)ı</b>  | 2008, Burcu Erşahan<br>Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Örneklem-Veri Toplama Yöntemi</b> | Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren Kipaş Holding merkezi esas alınarak, yönetim kurulu, genel müdür ve genel müdür yardımcıları gibi üst düzey yöneticilerle yüz yüze görüşmeler yapılmış ve fonksiyonel ve operasyonel düzeyde unvan sahibi 40 kişi örnekleme dahil edilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Analiz Yöntemleri</b>             | Üst düzey yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmelerin ışığında gözleme dayalı bir yol izlenilmiştir. İlgili şirketin web sayfası ve diğer yazılı belgelerden faydalanılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Tespitler</b>                     | Şirketin aile sermayesi ile kurulduğu ve şirket yöneticilerinin işletmenin sürekliliği için hayati rol oynadığı ifade edilmiştir. Birinci kuşağın şirketle bütünleşmiş olduğu ikinci kuşağın ise kariyer sahibi olma adına görev aldıkları belirtilmiştir. Aile içi çatışmanın yaşandığı ve bu sorunu çözebilme adına aile anayasası ve konseyi gibi çözüm yapılarının oluşturulamadığı ifade edilmiştir.                                                                                                                                                                           |
| <b>Sonuçlar</b>                      | Şirket sahibinin kararlarının esas olduğu bu ortamda, değişen şartlara uyum sağlama zorunluluğunun şirketin sürekliliğinin sağlanması açısından etkin olduğu ve bu amaçla kurumsallaşma yolunda ilerleme sağlandığı ifade edilmiştir. Genel itibarıyla şirketin üst düzey yöneticilerinin kurumsallaşma hakkında bilgi sahibi oldukları ve bu yapıyı sağlama adına gayretli oldukları belirtilmiştir. Genel itibarıyla ikinci kuşağın bakış açısının ön planda değerlemeye alındığı bu çalışmada, bu kuşağın yenilikçi ve kararlı bir yapıya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışmanın Konusu</b>             | <b>Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Çalışmanın Yılı, Yazar(lar)ı</b>  | 2007, Naciye Bilgin<br>Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Örneklem-Veri Toplama Yöntemi</b> | *ATO 2006 kayıtlarına göre; Ankara bölgesindeki inşaat sektöründe faaliyet gösteren 50-250 sayıları arasında çalışanı bulunan 50 kadar küçük ve orta ölçekli aile şirketleri incelenmiştir.<br>*Roger C. Allred, Russel S. Allred tarafından hazırlanan 275 önermelik ölçek revize edilerek kullanılmıştır. Anket ve yüzyüze görüşme yöntemi kullanılmıştır.                                                                                                        |
| <b>Analiz Yöntemleri</b>             | Kullanılan ölçek vasıtasıyla elde edilen bilgiler SPSS istatistik programı ile değerlendirilmiştir. T testi ile kurumsallaşma süreci değerlendirilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Tespitler</b>                     | Planlama, hedef, personel, satış, üretim, finans, yönetim, kültür ve çevre gibi olgular üzerinde kurumsallaşmanın etkisinin analizi yapılmıştır. Yapılan çalışma neticesinde kurumsallaşma faktörlerinden plan ve personel kavramlarının bu örneklem çerçevesinde yeterince önemsenmediği ve bu konularda kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğu, yönetim, finans, satış, kültür ve çevre alanında ise bu hususların nispeten daha çok önemsendiği tespit edilmiştir. |
| <b>Sonuçlar</b>                      | Uzun vadeli planların önemsenmesi, iş değerleri üzerine kurulu personel sistemi, belirli üretim ve finansman politikasının gerekliliği, aileden olan ve olmayan yöneticilerin ilişkilerinin açık ve işletmenin çıkarlarını ön planda tutacak şekilde olması, karar alma ve kontrol mekanizmasının etkinliği, verimli şirket ve aile konseyi toplantıları ve eğitim konularında geliştirmelerin şirketlere üst düzey katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.        |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışmanın Konusu</b>             | <b>Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Çalışmanın Yılı, Yazar(lar)ı</b>  | 2007, Müh. Seyfettin Kaan Altınkaynak<br>İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Örneklem-Veri Toplama Yöntemi</b> | Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan uluslararası alanda faaliyet gösteren küçük bölgesel pazarlara yönelik çalışan 45 aile şirketi örnekleme alınmıştır. Karşılıklı görüşme ve anket yöntemi aracılığıyla veri toplanmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Analiz Yöntemleri</b>             | 42 aile şirketi verisinin dikkate alındığı bu çalışmanın analizinde SPSS istatistik programından faydalanılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Tespitler</b>                     | Genel itibarıyla ağırlıklı olarak kurucu üyelerin şirketin başında bulunduğu, erkek egemen bir yapının mevcut olduğu, büyük oranda üniversite mezunu aile üyelerinin mevcut olduğu ifade edilmiştir. Çalışmaya konu olan şirketlerin yarısından fazlasının tek bir aileye mensup aile üyeleri arasında ortaklık olduğu, birden fazla aile arasında ortaklık yapısına sahip şirketlerin nispeten az olduğu belirtilmiştir. Şirket içerisinde görev almadan önce başka bir firmada çalışmanın farklı bakış açısı ve deneyim kazanmak açısından önemli görüldüğü, devir planında yetenek ve erkek çocuk olma kriterlerinin ön plana çıktığı tespitlerinde bulunulmuştur. Ayrıca kurumsallaşamamanın etkin karar mekanizmasının önünde ciddi bir engel olduğu belirtilmiştir. |
| <b>Sonuçlar</b>                      | Aile kültür ve değerleri, aile içi çıkarlar, profesyonel yöneticiye güvensizlik, dışa kapalılık gibi durumların değişime engel teşkil eden başlıca faktörler olduğuna değinilmiştir. Kurumsallaşma konusunda danışmanlık hizmeti almanın çok önemli olduğu, aile ilişkilerinin kurumsallaşmasının da şirket kurumsallaşması kadar önemli olduğu ifadelerine yer verilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışmanın Konusu</b>             | <b>Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Çalışmanın Yılı, Yazar(lar)ı</b>  | 2007, Ahmet Faruk Yıldırım<br>Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Örneklem-Veri Toplama Yöntemi</b> | KOSGEB verilerine göre Isparta ilindeki mevcut 357 işletmeden 55 tanesi örnekleme dahil edilmiştir. Yüz yüze görüşme ve anket yöntemiyle veri toplanmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Analiz Yöntemleri</b>             | SPSS 13.0 kullanılmıştır. Güvenilirlik ve frekans analizleri yapılmıştır. Demografik veriler crosstab analizine tabi tutulmuştur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Tespitler</b>                     | Firmaların iş tanımlarının olduğu, yetki ve sorumlulukların belirtildiği ancak yazılı hale getirilmesinde eksikliklerin olduğu, birçoğunun danışmanlık hizmeti almadığı, birçoğunda da devir ve stratejik planlama konusunda çalışma olmadığı tespit edilmiştir. Aile içi sorunların iş ortamına yansıtılmadığı, bir alt kuşağa iş devredilse bile dışarıdan müdahale edilebildiği yapılan frekans analizi ile tespit edilmiştir. Ayrıca uygulanan crosstab analizi neticesinde imalat sektöründeki işletmelerin aile dışı yöneticilere daha çok önem verdiği belirtilmiştir. Personel alımında aileye olan yakınlığa ve sonrasında ücretlendirme ve kıdem yükselmelerinde de yine bu kriteri sağlayanlara daha çok imkan verildiği, iş tanımlarının aile üye merkezli yapıldığı, yeni kuşakların daha atılgan olduğunu düşünen işletmelerin danışmanlık ve eğitim gibi konulara daha çok önem verdiği tespit edilmiştir.                                                                                                                                       |
| <b>Sonuçlar</b>                      | Aile şirketlerinin kültürel yapıları, aile içi ilişkilerin işe yansması, değişime kapalı kültür anlayışı, aile dışından çalışanlara daha az güven duyulması gibi faktörlerin işletme yönetimine engel teşkil ettiği, bunlarla beraber Türk aile şirketlerine özgü mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, uzmanlık ve bilgiyi göz ardı ederek akrabaları işe alma gibi durumların da yönetsel dezavantajlar arasında olduğuna değinilmiştir. Danışmanlık hizmetinin rekabetçi ortama uyum sağlamayı kolaylaştıracak olmasına ve profesyonel yönetici istihdamının da büyüyen bir yapıda karşılaşılabilecek sorunları aşmada önemli olduğuna da yer verilmiştir. Görev, yetki ve sorumlulukların yazılı olarak belirtilmesi, amaçlara uygun örgüt yapısı, aile bireylerinin küçük yaştan itibaren gerekli eğitimleri almaları, adalet ve sorumluluk duygularının gerekliliği, yenilikçi değişime açık ve yüksek kalitede hizmet sunulması gibi konuların aile işletmelerinin sürekliliği ve başarısı için önemli olduğu sonucuna varılmıştır. |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışmanın Konusu</b>             | <b>Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Çalışmanın Yılı, Yazar(lar)ı</b>  | 2007, Cihan Kıran<br>Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Örneklem-Veri Toplama Yöntemi</b> | İstanbul İkitelli Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan 50 aile şirketi değerlendirmeye alınmıştır. Veri toplama yöntemi olarak hazırlanan anketler yüz yüze görüşülerek ve e-posta aracılığıyla uygulanmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Analiz Yöntemleri</b>             | Güvenilirlik ve korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca T-testinin kullanımıyla hipotezler test edilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Tespitler</b>                     | Yapılan çalışmaya konu olan aile şirketlerinin büyük bölümünün en fazla otuz yıllık bir geçmişe sahip oldukları belirtilmiştir. Bu şirketlerin dörtte üçünün ihracat faaliyetlerinde bulunduğu ve bu faaliyetlerde bulunan firmaların birçoğunun ihracat için aranan belgeleri temin etmiş olduğuna da yer verilmiştir. Ayrıca bu şirketlerin büyük bir bölümünde çalışan sayısının 500'ün altında olduğu da belirtilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Sonuçlar</b>                      | Kurumsallaşmanın rekabetçi ortamda faaliyet gösteren şirketler için çok önemli olduğu ancak bu süreci sağlayan aile şirketlerinin sayısının henüz istenilen düzeye ulaşmadığı ifade edilmiştir. Aile içi çatışmalar, aile ve iş ilişkilerinin iç içe geçmesi profesyonel yöneticiye güvensizlik, yetersiz aile üyelerinin istihdamı, dışa kapalılık gibi sorunların kurumsallaşma önünde büyük engel teşkil ettiği ifadesine de yer verilmiştir. Sonuç itibarıyla uzun vadeli planların yapılması, çalışanların verimliliğinin artırılması, düzenli toplantılarla aradaki iletişimin güçlendirilmesi, iş ve aile değerlerinin birbirinden ayrılması gibi şartların sağlanması durumunda aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde başarıya ulaşacağı ifade edilmiştir. |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışmanın Konusu</b>             | <b>Globalleşme Sürecinde Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Çalışmanın Yılı, Yazar(lar)ı</b>  | 2007, Aykut Bakırcı<br>Gazi Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Master Tezi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Örneklem-Veri Toplama Yöntemi</b> | Örneklem oluşturulurken çalışan sayısı 50 ve cirosu 10 milyon TL üzerinde olanlar dikkate alınmıştır. Bu koşulu sağlayan, İstanbul ve Ankara'daki yaklaşık 850 şirkete faks, posta ve yüz yüze görüşme şeklinde ulaşılmıştır. Bunlardan 164 tanesi geri dönmüş; 150 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Analiz Yöntemleri</b>             | SPSS 14.0 istatistik programı kullanılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Tespitler</b>                     | Araştırma kapsamına alınan şirketlerin yarısına yakın kısmının faaliyet sürelerinin 15 yıl ve altında olduğu, ağırlıklı olarak birinci neslin etkin rol oynadığı ifade edilmiştir. Bu şirketlerin büyük kısmı aile üyeleri tarafından idare edilirken yaklaşık %10'nun halka açık olması da önemli bir tespit olarak gösterilebilir. Genel itibariyle ankete katılan şirketlerin büyük kısmında yönetim kurulu, iş ve görev tanımları, satın alma yöntemleri, pazarlama ve hizmet kalitesi çalışmaları, idari işler ve kasa işlemlerine ilişkin çalışmaların varlığına değinilmiştir. Aile şirketi anayasasının varlığının az olması başta olmak üzere kariyer gelişimi, yapılan işlere ilişkin yetkinlik belgelerinin sağlanması ve kurum kültürünün oluşturulması gibi durumların da bu şirketlerde az önem verilen konular arasında yer aldığı ifade edilmiştir. |
| <b>Sonuçlar</b>                      | Globalleşme ile dış ticaretin hızla ilerlediği süreçte şirketlerin bu duruma uyum sağlamaları kurumsallık düzeylerini güçlendirmeleri ile gerçekleşebilir. Türkiye açısından bakılacak olursa toplam şirket sayısının %95'lik kısmını oluşturan aile şirketlerinin etkin olmasının ülke ekonomisine de fayda sağlayacağı ifade edilmiştir. Çıkması muhtemel sorunlara engel olmak adına şirketlerin belli stratejik planlar çerçevesinde kurumsallaşmaları gerekliliğine de değinilmiştir. Kurumsallaşmanın, yazılı kuralların varlığından oluştuğu gibi bunların uygulanmasını da içerdiği ifade edilmiştir. Bu yapının oluşturulması için de lider vasıflı yönetici, kurum kültürü, örgüt yapısı, eğitim, planlama ve denetim gibi öğelerin varlığının gerekliliği de belirtilmiştir.                                                                             |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışmanın Konusu</b>             | <b>Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Çalışmanın Yılı, Yazar(lar)ı</b>  | 2006, Meltem Onay Özkaya, Canan Muter Şengül<br>Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Örneklem-Veri Toplama Yöntemi</b> | *MAGİAD-Manisa Genç İşadamları Derneği mensubu 50 işletme örnekleme dahil edilmiştir.<br>*Anket yöntemi kullanılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Analiz Yöntemleri</b>             | SPSS 11 paket programında değerlendirilen anket sonuçlarında kuşaklar arasındaki farklılıklar korelasyon analizi, ki-kare testi ve t-testi yardımıyla açıklanmıştır.                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Tespitler</b>                     | Aile şirketlerinin önemli dezavantajlarının başında "kurumsallaşamama" olgusunun yer aldığı, aile üyeleri arasında finansal ve idari yönetim anlamında yaşanan uyuşmazlıklar ve farklılıklar üzerinde durulmuştur.                                                                                                                                                                  |
| <b>Sonuçlar</b>                      | Bu çalışma neticesinde 'kurumsallaşma' kavramının 'şirketin kurumsallaşması' yani örgüt yapısının ve görev dağılımının oluşturulması, iç yönetmelikler belirlenerek profesyonel bir yönetim anlayışına geçilmesi ve 'aile ilişkilerinin kurumsallaşması', aile anayasası ve aile konseyinin oluşturulması şeklinde iki ana başlık altında incelenmesi gerekliliği ifade edilmiştir. |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışmanın Konusu</b>             | <b>Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Çalışmanın Yılı, Yazar(lar)ı</b>  | 2006, Eda Yaşa<br>Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Örneklem-Veri Toplama Yöntemi</b> | *Mersin Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı 120 aile şirketinden gönderilen anketlere 59 tanesi cevap vermiş ve bunlar örnekleme alınmıştır.<br>*Anket yöntemi kullanılmıştır. Yöneticilerin birçoğu ile yüz yüze görüşülmüş ve anketlerin geri dönüşü sağlanmıştır. Ayrıca betimsel yöntem metoduyla kurumsallaşma sürecinde yaşanan sıkıntılar belirlenmeye çalışılmıştır.                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Analiz Yöntemleri</b>             | SPSS programında veriler analiz edilmiştir. Frekans dağılımı ve faktör analizi uygulanmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Tespitler</b>                     | Klan kültürü değerler sisteminin varlığı, planlama eksikliği, kuşak çatışması, yüksek iş gücü devir oranı, eski yönetim alışkanlıklarının devamı gibi sorunların varlığının kurumsallaşma olgusunun tam anlamıyla oluşturulamadığının göstergeleri olduğuna değinilmiştir. Ailelerin yapısal ve yönetsel özellikleri, sürdürülebilir büyümenin koşulları, kurumsallaşma düzeyleri ve işletmecilik anlayışlarını test etmek amaçlı örgüt şeması, profesyonel yönetim ve yönetim sistemi, iletişim gibi konular hipotez olarak belirlenmiş ve çalışma bu doğrultuda yapılmıştır. |
| <b>Sonuçlar</b>                      | Kurumsal yapıların örgüt içi uyum ve iletişimin sağlandığı, profesyonel yöneticilerin de görev aldığı bir sistem olduğu üzerinde durulmuştur. Örgüt yapısının belirli bir sisteme sahip olması, gerekli iş tanımlarının yapılması, aile içi ilişkiler ve iş ilişkilerinin resmi bir yapıya kavuşturulması, yapılacak işin analiz edilmesi gibi hususların önemine yer verilmiştir.                                                                                                                                                                                             |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışmanın Yılı, Yazar(lar)ı</b>  | 2005, İsmail Sevinç<br>Konya Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Örneklem-Veri Toplama Yöntemi</b> | Konya'da faaliyet gösteren, KOBİNET bilgi ağına kayıtlı 190 işletme üzerinde yapılan anketten 47 tanesi değerlendirmeye uygun bulunulmuştur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Analiz Yöntemleri</b>             | SPSS 10.0 programından faydalanılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Tespitler</b>                     | Eğitime gerekli önemin verilmediği ve dışarıdan profesyonel yönetici yerine yönetim kadrolarına aile bireylerinin alındığı belirtilmiştir. İşleri zamanında yetiştirememesi, yetki ve sorumlulukların birbirine karışması, sermaye bulma güçlüğü, işletmeyi ve çalışanları denetim güçlüğü, faaliyetleri ve çalışanları koordine etme güçlüğü, yöneticilerin ve personelin iş yükünün artması şeklinde başlıklar altında büyüme konusunda karşılaşılabilecek sorunlar tespit edilmiştir. İşletme ve aile içinde iletişim sorunlarının yanında yetki devrinde bireylerin yeteneklerinin önemi, işletmeyi ve aileyi ilgilendiren konuların birbirine karıştırılmaması, terfi ve ücretlendirme, iş bölümü gibi konularda da sorunların olabileceği göz önüne serilmiştir. Ayrıca işletmenin hukuksal yapısının yukarıda sayılan bireysel sorunlar üzerinde etkin olmadığı tespit edilmiştir. |
| <b>Sonuçlar</b>                      | Konya'da faaliyet gösteren aile işletmeleri kapsamında yapılan bu çalışmada profesyonel yöneticilik sisteminin tam olarak benimsenmediği ve karşılaşılan sorunlar karşısında genellikle kendilerinin çözüm ürettikleri tespit edilmiştir. Ankette de değinildiği üzere sorunların çözümünde aile toplantılarının düzenlenmesi, benzer işletmelerin deneyimlerinden faydalanma, kurucunun yol göstermesi, danışmanlardan ve profesyonel yöneticilerden yardım alınması gibi başlıklar altında değerlendirilen çözüm önerilerinden profesyonellerden yardım alma konusunda fikir beyan eden grubun eğitim seviyesinin nispeten düşük olmasının dikkat çekici bir netice olduğu belirtilmiştir. Buradan da yola çıkarak belirli eğitim programlarına katılımın önemine değinilmiştir.                                                                                                        |

### 3. AİLE ŞİRKETLERİ

Günümüzde aile şirketleri denildiğinde, ekonominin en önemli temel taşları akla gelir. Dünya ekonomisinin hacminin büyük bir kısmını aile şirketleri oluşturmaktadır. Bütün ülkelerde gerek üretimin gerekse istihdamın en önemli kaynakları aile şirketleridir.

Aile şirketleri genelde küçük işletmeler şeklinde kurulur. Ayakta kalmayı başaranlar, zamanla büyür, ulusal hatta uluslararası bir şirkete dönüşür. Ancak ömrü kısa olup, bir sonraki nesle devrolmayanlar ise çoğunluktadır (Büyükhelvacıgil, 2011:51).

Kurucu ortak olarak, genelde ailenin en büyüğü olan şahıs ya da şahıslar, işletmeyi faaliyete geçirir; işlerin gelişmesi ve işletmenin büyümesi konusunda büyük çaba sarf eder ve işletmenin içerisinde bulunduğu ekonomik ortamın da vermiş olduğu imkanlar doğrultusunda işleri zamanla büyütür; geliştirir ve ikinci veya üçüncü kuşağa idareyi devreder. Bazen de, işler umulduğu gibi gitmez ve daha birinci kuşak iş başında iken şirket ayakta kalamayıp yıkılır.

Bu bölümde, aile şirketleri kavramı ve kapsam olarak ele alınmış; aile şirketlerinin üstün ve zayıf yönleri, avantaj ve dezavantajları anlatılmış; Türkiye ve dünyadaki aile şirketlerinden örnekler verilmiştir.

#### 3.1. Aile Şirketi Kavramı

Dünya ekonomisinin önemli bir kısmını oluşturması, aile işletmelerinin hem akademik, hem de toplumsal düzeyde daha fazla incelenmesi ve araştırılması sonucunu doğurmuştur. Tüm bu çabaların içerisinde belki de en fazla zaman alan konu aile işletmeleri tanımının yapılması olmuştur. Literatürde onlarca aile işletmesi tanımı yapılmış ve değişik yazarlar değişik kriterlere dayalı olarak tanımlar yapmaya çalışmışlardır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

Tagiuri, bir ailenin bireylerinin bir işletmenin faaliyetinde bir araya gelmesinin o şirkete aile şirketi denmesi için yeterli olacağını ifade etmiştir (Tagiuri, 1992:123). Özalp'e göre bir şirketin aile şirketi olarak kabul edilebilmesi için; aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması yeterlidir (Özalp, 1971:38). Karlöf'e göre "aile şirketi, ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir" (Karlöf, 1993:218).

Alayoğlu aile şirketini, akraba olan şahısların, mal ve hizmet üreterek kar elde etmek için kurdukları sosyal örgüt olarak tanımlamıştır (Alayoğlu, 2003:14). Karpuzoğlu'na göre ailenin geçimini sağlamak ve mirası dağıtmamak için kurulan, aile üyeleri tarafından yönetilen ve en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirketler aile şirketleridir (Karpuzoğlu, 2004:19). Alcorn, ailenin işletmenin hem sahibi hem de yöneticisi olduğu şirketleri aile şirketleri olarak tanımlamıştır (Alcorn, 1986:27).

Kırım'a göre tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu veya tek bir ailenin şirketin stratejik kararlarında etkili olduğu yapılar aile şirketleridir (Kırım, 2007:3). Rosenblatt'a göre, sahipliğin veya kontrolün bir ailede olduğu, en az iki aile üyesinin şirketle doğrudan ilgili olduğu işletmeler, aile şirketleridir (Rosenblatt, 1990:24). Potobsky basit şekilde, aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı şirketleri aile şirketi olarak tanımlamıştır (Potobsky, 1992:622).

Şirket hisselerinin en az %51'inin bir aile veya birbirleriyle yakın ilişkileri olan ailelerin kontrolünde olduğu, üst düzey yönetim kadrosunu aile bireylerinin oluşturduğu şirketler aile şirketleridir (PwC, 2008:7). Bir şirkette hisse yapısı ne olursa olsun, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde eğer bir aile yahut da bir grubun ağırlığı söz konusu ise, böyle şirketlere aile şirketleri denmektedir. Dolayısıyla aile şirketinin temel ayırım noktası, bizzat yönetim fonksiyonlarının aile bireyleri tarafından yerine getirilmesi olarak ifade edilebilir (İTO, 2001:10).

Yapılan farklı tanımlardan özetle en basit ifadesiyle, bir ailenin hissesel veya yönetsel olarak bir işletmenin yarısından fazlasına sahip olduğu şirketler aile şirketleri olarak tanımlanabilir.

### 3.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri

Genel olarak bakılacak olursa, gerek Türkiye’de gerekse dünyada faaliyet gösteren şirketlerin önemli bir kısmının aile şirketi olarak kurulmuş olduğu ve zaman içerisinde bunların bir kısmının kurumsallaşarak farklı bir boyut kazandığı, diğer kısmının da aile şirketi olarak faaliyetlerine devam ettikleri görülebilir.

İşte tam bu noktada aile şirketlerinin diğer şirketlerden hangi noktalarda farklılaştığını anlamak adına, aile şirketlerinin temel karakteristik özelliklerinin yanı sıra yapısal farklılıklarını, yaşam dönemlerine ilişkin süreçleri ve yönetim anlayışlarını irdelemek faydalı olacaktır (Altınkaynak, 2007:5).

#### 3.2.1. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Aile şirketlerinin karakteristik özelliklerinin başında şirketin hisse yapısı ve yönetsel egemenliğinin aileye ait olması gelmektedir. “Aile şirketlerinin en ayırt edici temel yönlerinden biri, şirket yönetimi ve işletme stratejisi üzerinde aile kültürünün bariz etkisi ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir” (Altınkaynak, 2007:5).

Aile şirketlerinde, şirket ve ailenin prestiji üzerinde ailenin inandığı değerlerin etkin rol aldığı ve şirketin idaresinde izlenilecek yolun bu değerlerle örtüşmesi gerekliliğine inanılmaktadır (Alayoğlu, 2003:14). Bu noktada aile şirketleri genel itibarıyla diğer şirketlerden, yönetimde sergilenen gelenekselci anlayış ve belli bir kültüre dayalı yapısıyla da farklılık göstermektedir. Ailenin inandığı değerler doğrultusunda gerek şirketin gerekse ailenin çıkarları için yeni neslin bu kültüre sahip çıkması beklenmektedir.

Yönetimin nesiller arasında devamlılığının sağlanması ve gelecek nesillere işlerin devredilmesi konusunda, aile şirketlerinin karakteristik özelliklerinden olan aile kültür ve itibarı etkin bir rol oynamaktadır. Kıran’a göre: “Aile değer ve inançları işletmede işlerin yapılma şeklini, kişiler arası ilişkileri, iş yapma yöntemlerini yani örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler” (Kıran, 2007:3).

Ailenin şirkete bakış açısı, Alayoğlu’nun (2003:14) da ifade ettiği üzere: “Şirketin itibarı eşittir ailenin itibarı” şeklindedir. Yapılan işlerin, ailenin karakteristik özelliklerini yansıttığı varsayımından hareketle, ailenin iş alanında hata yapmamak adına tutucu bir tavır sergilediği öne sürülebilir. Şirketin yönetimiyle ilgili olarak izlenilecek yol ve yöntemler aile üyeleri dışında kalan çalışanlarla paylaşılmamakta ve anlık değişiklik gösterebilmektedir (Alayoğlu, 2003:18,19). Buradan anlaşılabileceği üzere ailenin şirket yönetimindeki egemenliği ve dış etkilerin tesiri altında kalmadan kendi değer ve düşünce yargıları doğrultusunda aldıkları kararlar ile yönetimi gerçekleştirdiği açıkça görülmektedir. Bozkurt, aile şirketlerinin karakteristik özelliklerinin başında aile ve işletmenin iç içe olmasına yer vermiştir (Bozkurt, 2004:14). Bu yapı gösteriyor ki, aile şirketleri stratejik kararların alımında ve üst yönetiminde diğer şirket yönetimlerine göre aile bireylerine daha çok yer vermelerinden dolayı farklı bir yapı ortaya koymaktadır.

Tek kişi tarafından tüm yönetimin sağlandığı aile şirketlerindeki bir diğer önemli husus, şirketin devamlılığının sağlanması konusunda karşımıza çıkmaktadır. Karpuzoğlu’nun da bir çalışmasında değindiği üzere şirket sahipleri, kendilerinden sonra gelecek olan neslin şirket içerisinde faal olarak görev almalarının, gerek ailenin gerekse şirketin geleceği açısından çok mühim olduğunu ve bu sebepten bu neslin işi öğrenme ve bunu aile çıkarları doğrultusunda devam ettirmelerinin gerekliliğini savunmaktadırlar (Karpuzoğlu, 2004:20,21). Buradan anlaşılabileceği gibi sürekliliği sağlama açısından aile, kendilerinden sonra gelecek olan nesli kendi kültür ve değer yargıları çerçevesinde şirket içerisinde yetiştirerek bu yapıyı sağlamaya çalışmaktadır.

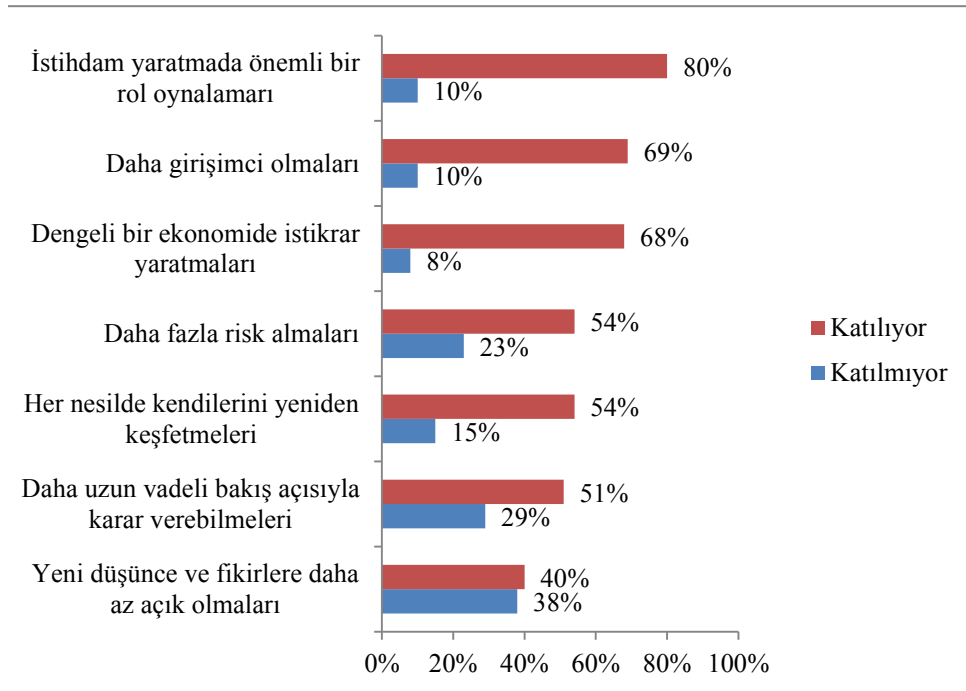
Aile şirketleri vizyon, misyon, plan ve strateji gibi konular açısından diğer şirketlere göre farklılık göstermektedir (Karofsky, 1995:1). Bu gibi konuların hazırlanması ve üst düzey yönetici konumları aile üyelerinin egemenliğindedir. Şirketi kuran aile üyesi tarafından konulan kurallar, firmanın yönetimi için gerekli standartları belirler. İşte bu açıdan bakıldığında tek kişi yönetiminin aile şirketlerindeki etkin rolü ve özelliği ön plana çıkmaktadır.

Bilindiği üzere aile şirketlerinde, profesyonel yöneticilerin az sayıda istihdam edilmesi yahut hiç olmaması aile şirketlerinin başlıca yönetim stratejileri arasında yer almaktadır. Alınan stratejik kararların aile dışından çalışanlarla paylaşılmaması hususu, finansal yönetim açısından alınan kararlarda da etkisini göstermektedir. Şirketin mali yapısının aile dışında bilinmesinden rahatsızlık duyulması aile işletmelerinin karakteristik yapıları arasında gösterilmektedir.

Aile şirketleri, kuruluş aşamalarında dışa kapalı bir yapı arz ederler (Ansay, 1971:32). Bu kapalılık özellikle finansal alanda rahatlıkla gözlemlenebilir. Borçlanma yerine kendi öz kaynakları aracılığıyla finansmanın sağlanması, daha ileriki süreçlerde kurumsallaşmanın önemli unsurlarından olan halka arz konusundaki çekimser tutum yine tipik aile şirketi özellikleri arasında gösterilebilir. Develi bir ifadesinde, aile şirketi dışında kalan firmaların yönetimi üzerinde, şirket ortakları ve finansman sağlayan kuruluşların büyük baskı kurduklarını, bunun aksine aile şirketlerinin yöneticilerinin aynı zamanda şirket sahibi olmalarının bu durumu ortadan kaldırıp, bağımsız hareket imkanı sağladığına yer vermiştir (Develi, 2008:8). Bu dışa kapalılığın getirmiş olduğu maddi ve manevi fedakarlıkların aile bireyleri tarafından gösterilmesi de bir diğer karakteristik özellik olarak ifade edilebilir.

PwC, altta yer alan çalışmada aile şirketlerinin hangi konularda aynı görüşte olduklarını ortaya koymaya çalışmıştır. Aile şirketleri, istihdam sağlanması ve ekonomik alanda istikrara katkı sağladıklarını ifade ederken uzun vadeli kararların verilmesi ve yeni fikirlere açık olma konusunda eksik olduklarını belirtmişlerdir (PwC, 2012:6). Bu oluşan tabloda, aile şirketlerinin girişimcilik açısından iyi bir performans sergiledikleri görülürken aynı zamanda yeniliklere karşı dışa kapalı bir yapı sergiledikleri ifade edilebilir.

Tablo 3.1. Aile Şirketlerinin Hemfikir Olduğu Konular (PwC, 2012:6).



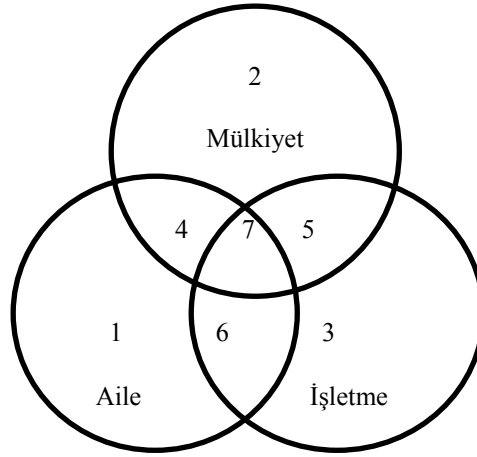
Sonuç olarak aile şirketleri tek kişinin yönetiminde ve ailede etkin rol aldığı, ailenin ve şirketin itibarının devamlılığı için inanılan ve bu doğrultuda hareket edilen değer yargılarına bağlı kalındığı, yönetim ve ailenin hemen hemen her konuda iç içe olduğu, stratejik kararlar konusunda dışa kapalılık arz eden bir yapıya sahiptir.

### 3.2.2. Aile Şirketlerinin Yapısı

Dünyanın çeşitli yerlerinde faaliyet gösteren aile şirketlerini kültürel ve yapısal olarak birbirinden ayırmak mümkün olmakla birlikte, bazı hususlarda ortak yönlerinin de bulunduğu söylenebilir (Baykal, 2004:86).

“İnsanların kurmuş olduğu örgütlerin en temel biçimi olan aile işletmeleri; ailenin, işin sahibi ve yönetimde söz sahibi olduğu ve çoğu zaman işin içinde yer aldığı yapıya sahiptir” (Özekin Elalmış, 2011:6). “Aile işletmesinin kuruluş şekli, girişimci liderin kişilik özellikleri, ailenin kendine has kültürel değerleri, ailenin genişliği, işletmenin içinde yer aldığı sektör gibi birçok faktör, aile işletmesinin yapısını, oluşumunu ve gelişimini etkilemektedir” (Taşkıran ve Şimşek, 2008:203).

Tagiuri ve Davis, aile sistemi üzerine yaptıkları çalışma ile aile şirketlerinde aile ve iş kavramları dışında bir sistemin daha olduğunu, üç daire modeli ile göstermektedir (Gersick vd., 1997:6).



Şekil 3.1. Tagiuri ve Davis’in Üç Daire Modeli (Gersick vd., 1997:6).

Üç Daire Modeli’nde belirtilen alanlar;

- “1-Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmamaktadır,
- 2-Hissedar ama aile üyesi değil ve şirkette çalışmamaktadır,
- 3-Şirkette çalışmakta ama ne hissedar ne de aile üyesidir,
- 4-Aile üyesi ve hissedar fakat şirkette çalışmamaktadır,
- 5-Hissedar, şirkette çalışıyor fakat aile üyesi değildir,
- 6-Aile üyesi, hissedar değil fakat şirkette çalışmaktadır,
- 7-Aile üyesi, hissedar ve şirkette çalışmaktadır” (Altınkaynak, 2007:22).

Yukarıda belirtilen modelde aile şirketinin temel olarak aile, işletme ve mülkiyet yapılarından kurulu olduğu ve şirket üzerinde söz sahibi kişilerin bu yapıyı hangi yönlerden etkileyeceği özetlenmiştir.

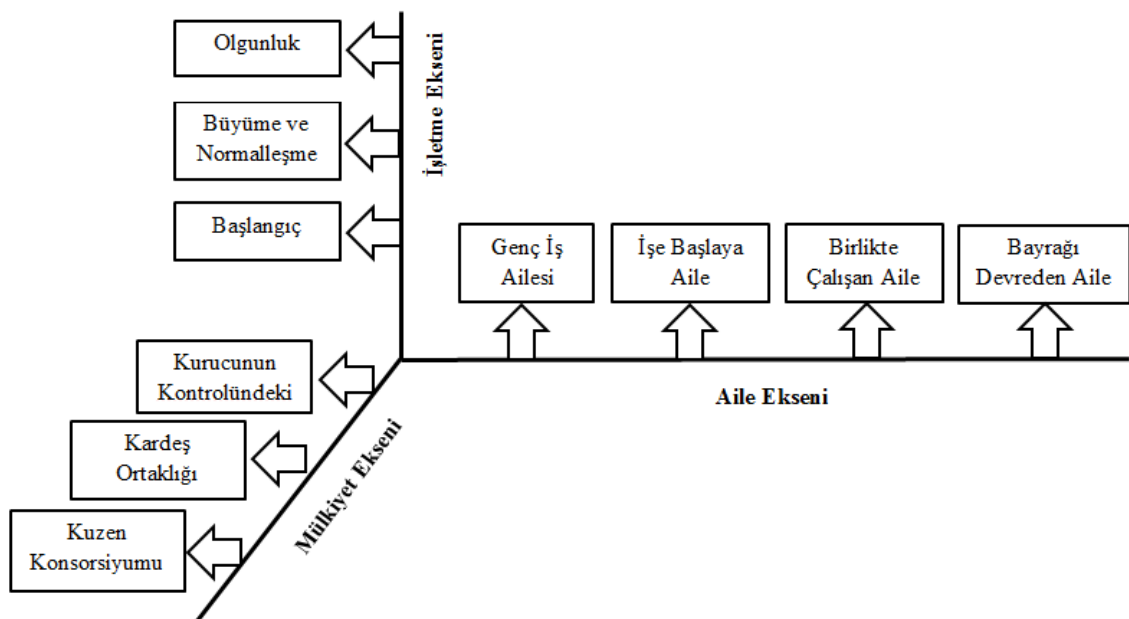
Bu yapıya ‘zaman’ kavramı eklenildiğinde aile, iş ve mülkiyet süreçlerinin oluşumu hakkında daha geniş bir bakış açısı elde etmek mümkün olacaktır. “Üç Boyutlu Evrim Modeli” denilen bu yapı aile şirketlerinin oluşumuna dair bir tablo çizmektedir (Gersick vd., 1997:17).

Aşağıda yer alan “Aile Şirketi Evrim Modeli” tablosuna göre, mülkiyet ekseninde başlangıçta tek kişinin kontrolünde bulunan yapı, zamanla kardeş ortaklığı ve

sonrasında farklı aile üyelerinin de katılımıyla kuzen konsorsiyumu olarak ifade edilen yapıya dönüşmektedir (Gersick vd., 1997:15).

Aile eksenine bakıldığında kuşaklararası geçişi de öngören bu yapı genç iş ailesi, işe başlayan aile, birlikte çalışan aile ve bayrağı devreden aile olarak dört başlıkta ifade edilmektedir.

Son olarak işletmenin geçirdiği evrim süreci dikkate alındığında başlangıçtan sonra büyüme ve normalleşme sürecine girildiği ifade edilmektedir. “Teoriye göre, tamamıyla olgunlaşmış bir işletme, soyunun tükenmesini bekleyen dinozora benzer” (Gersick vd., 1997:123). Bu ifadede de belirtildiği üzere işletme ekseninin son süreci olgunluk safhası olarak ifade edilmektedir.



Şekil 3.2. Aile Şirketi Evrim Modeli (Gersick vd., 1997:17).

### 3.2.3. Aile Şirketlerinin Yaşam Safhaları

Aile şirketleri yaşam safhaları, girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketleri, büyüyen ve gelişen aile şirketleri, kompleks aile şirketleri ve sürekli olmayı başaran aile şirketleri şeklinde dört başlıkta incelenmektedir (Karpuzoğlu, 2001:124):

Tablo 3.2. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri (Karpuzoğlu, 2001:124).

|                           | <i>Birinci Nesil Aile İşletmeleri</i> | <i>Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri</i> | <i>Kompleks Aile İşletmeleri</i>          | <i>Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri</i>                         |
|---------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <i>Mülkiyet</i>           | İşletme sahibinde                     | Kardeşlerde                                | Aile ve profesyonellerde                  | Aile ve çok sayıda profesyonelde                                       |
| <i>Örgüt Yapısı</i>       | Basit merkezi                         | Basit yarı merkezi                         | Karmaşık                                  | Karmaşık                                                               |
| <i>Karar Alma Yetkisi</i> | İşletme sahibinde                     | Kardeşlerde                                | Profesyonel yönetici ve aile bireylerinde | Profesyonel yönetici, aile bireyleri ve danışmanlardan oluşan komitede |
| <i>Karar Alma Şekli</i>   | Merkeziyetçi                          | Merkeziyetçi                               | Merkezkaç                                 | Merkezkaç                                                              |
| <i>İletişim</i>           | Dikey                                 | Dikey ve yatay                             | Dikey, yatay ve çapraz                    | Çok boyutlu                                                            |
| <i>Değerler</i>           | Aile ve girişimci                     | Girişimci                                  | İş                                        | İç ve dış piyasa                                                       |

Tablodan da anlaşılacağı üzere şirketin kuruluşundan kurumsallaşma aşamasına gelinceye kadar geçirdiği gelişim süreci aile şirketlerinin yapısını anlatan bir özet niteliğini taşımaktadır. Kuruluş aşamasında, işletmenin yönetimine ilişkin aşamaların tüm kontrolü tek kişi tarafından sağlanırken, büyüyen ve gelişen işletmelerde bu yapı ikinci neslin de işe dahil olmasıyla beraber, birden fazla aile üyesi tarafından sağlanmaktadır. Yönetimde ve mülkiyette profesyonellerin yer almaya başlamaları, şirketin kompleks bir yapıya kavuşmasıyla beraber, profesyonel yöneticilerin de karar mekanizmasında etkili olmaya başladıkları söylenebilir. Bu süreç içerisinde kurumsal hale gelen aile şirketleri sürekliliği de zamanla sağlayarak gelişimini tamamlamış sayılmaktadır.

Günümüzde yetki devri konusunda büyük sorunlar yaşayan aile şirketlerinin Türkiye'deki yaşam sürelerini değerlendirmek adına aşağıdaki tabloyu dikkate almak faydalı olacaktır.

Tablo 3.3. Türkiye’de Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri (Alayoğlu, 2003:30).

| <i>Şirket</i>               | <i>Şirket Sahibi</i> | <i>Kuruluş Tarihi</i> | <i>Nesil</i> |
|-----------------------------|----------------------|-----------------------|--------------|
| Vefa Bozacısı               | Hacı Sadık           | 1870                  | 4            |
| Hacı Bekir Lokum            | Hacı Bekir           | 1877                  | 4            |
| Çögenler Helva              | Rasih Efendi         | 1883                  | 4            |
| Teksima Tekstil             | H.Mehmet Botsalı     | 1893                  | 4            |
| Kamil Koç Otobüs Şirketi    | Kamil Koç            | 1923                  | 3            |
| Eyüp Sabri Tuncer Kolonya   | Eyüp Sabri Tuncer    | 1923                  | 3            |
| Doluca Şarapları            | Nihat A. Kutman      | 1926                  | 3            |
| Tatko                       | A.Emin Yılmaz        | 1926                  | 3            |
| Koç Holding                 | Vehbi Koç            | 1926                  | 3            |
| Kent Gıda                   | Abdullah Tahincioğlu | 1927                  | 3            |
| Nuh Çimento, Emintaş        | Nuh Mehmet Baldöktü  | 1942                  | 3            |
| Sabancı Holding             | Hacı Ömer Sabancı    | 1946                  | 3            |
| Yeni Karamürsel             | Nuri Güven           | 1950                  | 3            |
| Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları | Ahmet Ördekçioğlu    | 1919                  | 3            |
| Uzel Makine                 | İbrahim Uzel         | 1940                  | 2            |
| Ülker                       | Sabri Ülker          | 1944                  | 2            |

Tabloda yer aldığı üzere Türkiye’deki aile şirketleri arasında hemen hemen çok az sayıda 3. ve 4. nesil tarafından idaresi sağlanan şirketin mevcut olduğu ve bunun neticesinde de aile şirketlerinin önemli ölçüde uzun ömürlü olmadığı tezi öne sürülebilir. Bu kapsamda gelecek kuşakların işi sahiplenme ve sürdürebilme yetileri öne çıkmaktadır. Aile şirketlerinin yaşam süreleri kurucu üyelerden sonraki nesillere bağlı olduğu kadar, şirketin kurumsallaşma yönünde attığı adımlarla da doğru orantılıdır. Özellikle Türkiye’deki aile şirketlerinin sürekliliğinin sağlanması karşısında en büyük engel kurumsallaşma konusunda karşılaşılan sorunlardır denilebilir. Bu kavrama olumlu yaklaşan, hayata geçirmeye çalışan birçok aile olduğu kadar uzak duran ailenin de mevcut olduğu söylenebilir.

### 3.2.4. Aile Şirketlerinde Yönetim

Genel olarak ele alındığında, aile şirketlerinde uygulanacak yönetim tarzının ailenin kültür ve değerleri ile örtüşmesi, kısaca aile çıkarları doğrultusunda olması gerekmektedir. Karpuzoğlu aile işletmelerindeki yönetim anlayışını aile ve işletme merkezli olarak iki şekilde ifade etmiş; yönetimin tamamen aile merkezli olduğu, kararların aile çıkarları doğrultusunda alındığı ve şirket mülkiyetinin ailede bulunmasının çok önemli olduğu yapıyı aile merkezli yönetim anlayışı olarak ifade etmiştir. Şirket kurallarının daha ön plana çıktığı, yönetimde aile dışından yöneticilerin de etkin şekilde rol alabildiği anlayışı da şirket merkezli olarak ifade etmiştir (Karpuzoğlu, 2000:19).

Aile işletmelerinin yönetim tarzı açısından 3 başlıkta incelenebileceğini ifade eden Karpuzoğlu, bunları merkezîyetçi, katılımcı ve profesyonel olarak sıralamıştır (Karpuzoğlu, 2000:19). Bu sınıflandırmayı bir önceki sayfada yer alan Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri adlı tablodan yola çıkarak değerlendirmek yerinde olacaktır.

Birinci nesil aile işletmelerinde tek kişinin idareyi elinde bulundurduğu, merkezîyetçi bir karar mekanizmasının mevcut olduğu bir yapı görülmektedir. Şirketlerin büyümesi ve gelişmesi sonucunda katılımcı bir yönetim tarzının ortaya çıktığı söylenebilir. Tablo 3.2.’de de ifade edildiği üzere, bu süreçte profesyonel yönetici istihdamındaki artış ve devamında şirket yönetimindeki etkinliklerinin arttığı gözlemlenebilmektedir. Bu yönetim tarzında profesyonel yöneticilere yetki devri

kısmen gerçekleştirilmektedir. Dinçer bir ifadesinde, katılımcı yönetim anlayışı için, şirket hisselerinin büyük bölümünün aile üyelerinde olmasına rağmen profesyonel çalışanların karar sürecine dahil olduğu bir yönetim anlayışı tanımını kullanmıştır (Dinçer, 1992:355). Ayrıca bu yönetim tarzında, aile dışından bireylerin katılımı sayesinde şirkette hakim olan aile kültürünün, iş kültürü ile harmanlanmaya başladığı da görülmektedir. Son model olarak, profesyonel yönetim anlayışı kurumsallaşmayla birlikte ortaya çıkmaktadır. Aile üyelerinin direkt olarak yürütülen işlerin operasyonel süreçlerinde olmamaları, strateji belirleme aşamasında yer almaları bu yönetim tarzının tipik bir özelliğidir (Alayoğlu 2003:44,45).

### 3.3. Aile Şirketlerinin Üstün Ve Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin diğer şirketlere göre farklılığını ortaya koyan karakteristik özellikleri, aynı zamanda üstün ve zayıf yönlerini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, aile şirketlerini daha detaylı incelemek adına bu özellikleri ayrı başlıklar altında incelemek gereklidir.

#### 3.3.1. Aile Şirketlerinin Üstün Yönleri

Aile şirketlerinin temel özelliklerinin anlatıldığı bölümden de hatırlanacağı üzere, tek kişinin egemen olduğu, aile ve şirket yaşantısının iç içe yaşandığı, aile kültür ve değer yargılarına sıkı sıkıya bağlı kalındığı, aile ve şirket itibarının eş değer tutulduğu bir yapıyı aile işletmelerinde görmek mümkündür. Bu özelliklerin kazandırdığı birtakım üstünlük sağlayıcı yönleri ele almak, aile şirketlerinin diğer şirketlere göre hangi açılardan güçlü olduğunun anlaşılmasını da sağlayacaktır.

##### 3.3.1.1. Aile Kültürü

Genel olarak bakıldığı zaman, aile şirketlerinde işletme ve ailenin iç içe olduğu bir yapı görülebilir. Aile, şirket yönetimini kendi değer yargıları çerçevesinde yürütmek ister. Aile bireyleri, özellikle şirketin kurucu üyeleri gerek iş sahiplenme gerekse ailenin çıkarlarını gözetme açısından çok önemli bir misyon yüklenmişlerdir. Burada aile bireylerinin birbirlerine bağlılık, iş ve aileleri için gösterdikleri özveri gibi değerler açısından diğer şirket yönetimlerine göre üstün oldukları varsayılabilir. Ailenin kendi içerisinde sahip olduğu birçok örf, adet ve kuralların mevcudiyetinden bahsedilebilir. Bu gelenekler kapsamında yetiştirilecek yeni nesillerin şirket içerisinde tecrübe edinip, bunu da iyi bir eğitimle yoğurması neticesinde ortaya çıkacak durum yönetsel anlamda bir üstünlük sağlayabilir.

Aile şirketlerinde, aile kültürü ve kurum kültürünün bütünleştiği, çalışanların birbiriyle uyumu sayesinde takım ruhunun en üst seviyede sağlandığı görülmektedir (Bozkurt, 2005:15).

##### 3.3.1.2. Esneklik ve Karar Alma

Aile şirketlerinin bir diğer üstün tarafı da yönetim alanında görülmektedir. Karar alma ve yönetim anlayışındaki esneklik kimi zaman dezavantaj olarak görülse de çoğu zaman diğer şirketlere nazaran bir üstünlük olarak kabul edilebilir.

Bu tarz işletmeler yönetim anlamında her an her türlü kararı alabilecek esnek bir yapıya sahiptir. Bu yapı anlık strateji belirleyebilme yetisi açısından önemli bir özelliktir.

Aile şirketlerinin çok esnek bir yapıya sahip olmaları, mesai saati kavramının olmaması ve bu sayede müşteriye verdiği hizmette sürekliliği sağlamaları diğer şirketlere karşı üstünlük sahibi olmalarını sağlar (Alayoğlu, 2003:25).

Aile şirketlerinde, bürokrasi azdır. Böylece, çevre şartlarına uyumun rahatlıkla sağlanabildiği, yeni fırsatların etkinleştirildiği ve işletmede hareketliliğin sağlandığı bir yapı oluşur (Günver, 2002:8). Karar mekanizmasının tek elde olması yine esnek

yönetim anlayışı ile bütünlük oluşturmakla beraber, hızlı karar verme yönünden diğer şirketlere üstünlük sağlayan bir özellik olduğu ifade edilebilir.

### 3.3.1.3. Aile Özverisi ve Çalışanların Bağlılığı

Aile şirketlerinde, işletmeyi kuran aile bireylerinin, yaptıkları işe duydukları aidiyet duygusu ön plana çıkmaktadır. Şirketin kurulma aşamasında yer alan bireylerin aile ve iş yaşantılarını bir arada sürdürdükleri de aşîkardır.

İşletmenin büyüyüp gelişmesi için gece gündüz her alanda çalışan aile üyelerinin maddi, manevi bazı fedakarlıklarda bulunmaları kaçınılmazdır. Günver'in de değindiğı üzere çalışanların tüm kariyerlerini tek bir firmada geçirecekleri konusuna inanmaları takdirinde, şirketi sahiplenme ve bağlılık duygularını hissetmeye başlayacakları ve bununla beraber başarıya ulaşabilecekleri ifade edilebilir (Günver, 2002:20). Gerek aile bireylerinin gerekse çalışanların maddi manevi fedakarlıklarda bulunabilmeleri aile şirketlerinin üstün özellikleri arasında sayılabilir.

Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilere göre, nispeten şirket patronlarıyla kurulan samimi ilişkiler neticesinde çalışanların daha huzurlu ve yaratıcı olup risk alabildikleri görülmektedir (Kets DeVries, 1996). İşte bütün bu oluşan sinerji ortamının aile şirketleri için önemli bir güç teşkil ettiğı ve diğer şirketlere göre fark yarattığı söylenebilir.

### 3.3.1.4. Finansal Yapı ve Bağımsızlık

Sermaye piyasalarının az geliştiğı veya gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren aile işletmeleri, sermaye konusunda çıkabilecek sorunları kendi başına çözebilirler (Aydın, 1986:5-8). Aile işletmelerinin büyük kısmının sermaye yapılarını öz kaynaklarıyla oluşturdukları, bu sebeple herhangi bir finansal sıkıntı yaşandığı takdirde bu olumsuz durumu sahip oldukları varlıklarla atlatabilecekleri ifade edilebilir.

Bu durum kuruluş aşamasındaki birçok firma için üstünlük sağlayabilecek bir durum olsa da hızla büyüyen ve gelişen firmaların finansmanı hiç de bu kadar kolay değildir. İşte bu sebepten, sadece sermaye gücünün yetmediğı zorluklarla karşılaşılabilir. Tam da bu noktada başka bir üstünlük vasfı olarak da gösterilebilecek tanınmışlık özelliğı öne çıkmaktadır. Gerek sosyal gerekse iş dünyasında iyi anlamda tanınmış olma durumu birçok problemi ortadan kaldırma yolunda faydalı olacağı gibi gerekli olabilecek kaynaklara da ulaşımı sağlar (Ateş, 2005:11).

Şirket sahipleri açısından bakıldığında zaman hem mülkiyet sahibi hem de üst yönetici olarak yönetsel kararları verme anlamında dış faktörlerden etkilenmeme gibi bir özelliğın üstünlük göstergesi olarak kabul edilebileceğı ifade edilebilir. Kendi kararlarını verebilme ve sadece kendileri için çalışmanın üstünlük olarak görüldüğü, herhangi bir denetime tabi tutulmama, istekleri doğrultusunda işleri gerçekleştirme durumlarının bir tür bağımsızlık göstergesi olarak değerlendirilir (Rosenblatt vd.,1985:214).

### 3.3.1.5. Uzmanlık ve Tecrübe

Aile işletmelerinde bir diğer üstünlük sayılabilecek husus iş bilgisi üzerinedir. Özellikle kurucu üyeden sonra gelen nesillerin aile kültürü ile birlikte işletme içerisinde küçük yaştan itibaren alacakları eğitim çok önemlidir. Küçük yaşta şirket içerisinde eğitime başlayan aile bireylerinin uyum sorunu yaşamadıkları ve kazanılan deneyim sayesinde sonradan işe dahil olan yöneticilerden üstün hale geldikleri görülebilir (Ateş, 2005:11; Yıldız, 2008:23). Şirketin kuruluşundan itibaren her türlü faaliyetlerinde yer alan aile üyelerinin tecrübeleri diğer şirketlere karşılık bir başka üstünlük göstergesidir.

Günümüzün en büyük sıkıntılarından olan kalifiye çalışan bulamama konusunda aile şirketlerinin diğer şirketlere göre bir üstünlük sağlandığı ifade edilebilir. Küçük yaşlardan itibaren işletme içerisinde tecrübe kazanan ve bunu aldıkları eğitimle bütünleştiren aile bireylerinin varlığı bir üstünlük olarak görülmenin yanında şirketin hayatının devamlılığı açısından da mühimdir (Bakırcı, 2007:19).

### 3.3.1.6. Yönetimde İstikrar

Genel olarak şirket yönetimlerine bakıldığı zaman karşılaşılabilecek başlıca sorunlardan biri yönetimin istikrarsızlığıdır. Aile şirketleri bu konuda tek kişi yönetiminin egemen olması sebebiyle bir üstünlük sağlamaktadır.

Aynı kişinin uzun süre yönetici olarak şirketin yönetiminde olması, uygulanan politikalar açısından devamlılığı temin ettiği gibi, örgüt kültürü bakımından da uyumluluk sağlar (Yakupoğulları, 2001:19). Bu açıdan bakıldığı zaman aile şirketlerinin yönetsel anlamda istikrarı sağlayabilmelerinin nispeten kolay olduğu açıkça görülebilir.

### 3.3.2. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin üstün yönlerinin yanında, değinilmesi gereken belli başlı zayıf yönleri de mevcuttur. Şirket içerisindeki yetki belirsizliği, izlenen hatalı istihdam politikaları, finansman alanındaki yetersizlikler, yetki devrinde karşılaşılan durumlar gibi birçok sorun aile şirketlerinin zayıf yönleri arasında yer almaktadır.

#### 3.3.2.1. Nepotizm (Akraba Kayırma)

Türk Dil Kurumu tarafından kelime anlamı olarak “akraba ve yakın arkadaşları kayırma” olarak da ifade edilen nepotizm, aile şirketlerinin zayıf yönlerinin başında gelmektedir (TDK, 03.05.2013, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Bir kişinin istihdamı ya da terfisinde eğitim seviyesi, başarı ve yetenekleri dikkate alınmamaktadır (Kocabaş ve Baytekin, 2003:426). Bu durumda diğer çalışanlar zamanla kendilerini önemsiz hissetmeye başlayacak ve saygınlık görecekları yeni bir çevre ve iş arayışına gireceklerdir (Güngör Ak, 2008:94).

Aile içi ilişkilerin ön plana çıktığı durumlarda; yetenek, tecrübe, eğitim gibi kriterlerin aranmaması şirket yönetiminde sorunlar çıkarabileceği gibi bu durumun aile ilişkilerine de yansması kaçınılmaz olabilir. Neticede, yetersiz sayılabilecek aile üyelerinin gereğinden fazla şirket yönetiminde yer alması aile şirketlerinin zayıf yönleri arasında gösterilmektedir.

#### 3.3.2.2. Aile Kültürü ve Tutuculuk

Aile kültürünün, örf ve adetlerinin etkin olduğu şirket yönetimlerinde aşırı bağlılık ve değişen dünya koşullarına ayak uyduramama durumu da aile şirketleri açısından zayıf yönlerden biri olarak ele alınabilir. Bu durum şirketin devamlılığını da tehlikeye atmaktadır.

Değişime ayak uyduramama, gerek yönetim gerekse düşünce tarzı olarak değişikliklere kapalı olma durumu, tutuculuk olarak da ifade edilebilir. Nesiller arası aktarılan belli kalıplara sıkıştırılmış düşünce tarzları aile işletmelerinde sorunlar yaratabilmekte ve böylelikle şirketin gelişmesi engellenerek şirket rekabetten uzaklaştırılmaktadır (Ateş, 2005:15).

#### 3.3.2.3. Çıkar Çatışmaları ve Aile İçi Rekabet

Aile ve iş çıkarlarının uyumsuzluğu, şirket yönetiminde yer alan bireylerin aile içi itibarına zarar verebileceği gibi, aile bireylerinin iş anlamında tatminsizliğine de sebep olabilir. Firmanın geleceğini belirsizliğe sürükleyebilecek bu yapı aile şirketlerinin zayıf yönleri arasında sayılabilir.

Çıkar çatışmaları, en çok varis seçimi ve şirketin kontrolü konularında yaşanmaktadır. Aile bireylerinin kişisel çıkarları, bu gibi durumlar söz konusu olduğu zaman şirket çıkarlarıyla örtüşmemektedir. Bilhassa bu durum şirkette fiilen görev alan aile üyeleri ve görevde bulunmayan aile üyeleri arasında daha sert geçebilir.

Şirketin yönetiminde yer alan aile üyeleri arasındaki rekabet, kontrolü elde bulundurma çabaları, görüş ayrılıkları gibi durumlar adaletsiz bir ortam oluşmasına

neden olabilir. Bu sebeptendir ki aile şirketlerinin bu zayıf yönü ciddi sorunlar çıkarmakta ve gerek firma gerekse aile içi ilişkileri tehlikeye atmaktadır.

#### 3.3.2.4. Finansal Yetersizlikler

Ailenin finansmanı sağlayacak yeterli öz kaynağının bulunmaması, ya da finansmanı borçlanma yaparak sağlamaya sıcak bakmamaları şirketin gelişiminde olumsuz etki bırakabilir (Alayoğlu, 2003:25). Bu gibi durumun zayıflık olarak görülebileceği aile şirketlerinde uzun vadeli planların yapılmaması da finansal yapıyı olumsuz etkileyebilecektir.

#### 3.3.2.5. Yönetim ve Yetki Devri

Merkeziyetçi yönetim yapısı, belirli aile üyelerinin şirketle ilgili alınan her kararda yer almaları, yetersiz aile bireylerinin şirket yöneticilerine olan yakınlıklarına göre yetki sahibi yapılmaları aile işletmelerinin zayıf yönleri arasında yer almaktadır (Karpuzoğlu, 2000:25). Burada bahsedilen tüm zayıf yönler aslında yönetim anlamındaki eksikliğin birer sonucudur denilebilir.

Yönetimin başındaki aile üyesinin ölüm ya da beklenmedik bir başka şekilde işten ayrılması şirketin geleceğini riske atabilir. Bu durum şirket yönetimini elde etme adına çatışmalara neden olabilmekte ve bunun neticesinde işletme yönetiminin boşa kalması gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir (Yakupoğulları, 2001:25). İşte bu noktada yetki devrinin gerçekleştirilemediği başka bir deyişle varis planının olmaması aile şirketlerinin zayıf yönleri arasında yerini almaktadır.

### 3.4. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Aile işletmeleri, sahip oldukları veya olabilecekleri avantaj ve dezavantajlar konusunda bilgi edinerek etkinliklerini artırma yolunda hareket edebilirler (Yıldız, 2008:22). Bu işletmelerin yukarıda bahsedilen üstün ve zayıf yönleri, genel itibarıyla aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarını oluşturmaktadır.

Dünya ve Türkiye ekonomisinde önemli yere sahip olan aile işletmeleri kendilerine has birçok özelliğe sahiptirler. Bu özellikler onlara farklı alanlarda avantaj ve dezavantajlar sağlar (Bilgin, 2007:9).

#### 3.4.1. Aile Şirketlerinin Avantajları

Bu bölümde aile şirketlerinin avantajları, finansal ve yönetsel açıdan değerlendirilmiştir.

##### 3.4.1.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Avantajları

Aile şirketlerinin en önemli üstünlüklerinden biri finansal yapılarının güçlü olmasıdır. Öz kaynak açısından zengin olan ailelerin finansman sıkıntısı yaşamamaları bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Şirket, ailenin malı ve geçim kaynağı olduğu için şirket çatısı altında aile bütünleşir. Şirketin sorunları ailenin en önemli sorunu konumundadır (Meşe, 2005:7). Çünkü ailenin adıyla bütünleşen işletme, ailenin çocuğu gibidir ve işletmenin iflas etmemesi için gerek girişimci, gerek diğer aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilir (Alayoğlu, 2003:24; Bilgin, 2007:10). Aile şirketlerinin bu avantajları finansal sıkıntı yaşandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Şirkette çalışan aile üyeleri gerektiğinde şirketi zor durumdan çıkarmak için ücret almaz (Meşe, 2005:8). Aile üyeleri gerektiğinde kendi şahsi varlıklarını da sahip ya da ortağı oldukları işletmenin operasyonel faaliyetlerinin finansmanında kolaylıkla kullanabilmektedirler. Hatta gerekirse şirketin menfaati için kişisel nüfuzunu kullanarak gerekli fon sağlama kaynaklarına kolaylıkla ulaşabilmeleri açısından avantajlıdır.

Aile işletmeleri kuruluş, büyüme ve gelişme süreçleri göz önüne alındığında mülkiyet elde etme konusunda ve rekabet sürecinde çok önemli avantajlara sahiptirler (Aronoff, 2004:55). Bunun yanı sıra finansal durumları kötüye giden aile işletmelerindeki ortaklar diğer şirket ortaklarına nispeten her türlü gelirlerinden kolaylıkla vazgeçebilirler. İşletme sahipleri, aile ve işletmenin iç içe olması dolayısıyla şirketi zor durumdan kurtarmak adına her türlü fedakarlıktan kaçınmazlar (Yıldız, 2008:22).

#### **3.4.1.2. Aile Şirketlerinin Yönetim Açısından Avantajları**

Aile şirketlerinin yönetsel açıdan en büyük avantajlarının hızlı karar mekanizması olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra uzmanlık, esneklik ve istikrar gibi özelliklerin de aile şirketlerinin yönetimi üzerinde direkt olarak etkisi vardır. Bu gibi üstün yönler aile şirketleri için rekabetçi ortamda büyük avantaj sağlamaktadır.

Bunun yanı sıra aile içinde kendinden var olan hiyerarşik düzen, büyüklere saygı ve aile üyelerinin birbirlerinin iyi ve kötü yeteneklerini çok iyi bilmesinden kaynaklanan sebeplerden ötürü, şirket yeni bir işe yönelmek istediğinde veya mevcut işte yönetsel değişiklik gerektiğinde diğer şirketlere nazaran aile şirketleri kararları çok kısa zaman da alıp uygulamada bir adım öne geçerler (Meşe, 2005:8). Dinamik ve kendini işe adanmış bir yönetimin sergilendiği aile şirketlerinde yönetim kadrosunun sağlayacağı bir diğer avantaj da çalışanlarla oluşturulan samimi ortamın şirketteki etkinliği arttırması yönündedir. Bürokrasinin az olması ve dolayısıyla iletişimin kolaylıkla sağlanabilmesi de verimlilik üzerinde olumlu anlamda etki yaratmaktadır.

Yönetim açısından sağlanabilecek bir diğer avantaj da sahiplik duygusunun da ağır basmasıyla beraber uzun süre belli bir yönetim kadrosunun şirketin başında kalmasıdır. “İşletmeler açısından önemli sorunlardan biri yöneticilerin sık sık değişmesi ve değişen yöneticiler ile birlikte yönetim felsefelerinin de değişmesidir. Aile işletmelerinde devamlılık görüldüğü için yönetim politikalarında da devamlılık görülmektedir” (Bilgin, 2007:11). Başka bir tabirle istikrarın aile şirketlerinde çok kolay sağlandığı ve bunun da önemli artı güç kattığı söylenebilir.

#### **3.4.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları**

Aile şirketlerinin yönetim ve finansal alanda birçok avantajı olduğu gibi dezavantajları da mevcuttur. Bu kapsamda bu iki başlık altında dezavantajları incelemek hem aile şirketlerinin düşebilecekleri muhtemel yanlışlıkları görme hem de bu şirketlerin zayıf noktalarını değerlendirmek adına önemli olacaktır.

##### **3.4.2.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açısından Dezavantajları**

Aile şirketlerinin finansal açıdan yaşadıkları dezavantajların başında öz kaynaklarının yetersiz kaldığı durumlarda borçlanmaya gitme konusunda çekimser kalmaları ve hatta bu duruma karşı olmaları gelmektedir (Alayoğlu, 2003:25). Ayrıca sermayenin aile içinden sağlanması ve iyi değerlendirilememesi durumunda da gerek aile içi gerekse şirketin iflasına giden yolda sorunlar yaşanabilir.

Aile şirketlerinde cari hesap sorunundan kaynaklanan problemler de sıklıkla rastlanan bir durumdur. İşletmelerin kişilik kavramı aile işletmelerinde çoğunlukla göz ardı edilir. Şirket sahibinin yaptığı kişisel harcamalar şirket harcamaları ile karışır (Meşe, 2005:9).

Kişisel harcamaların normalden çok olması, finansal yönetim konusunda aile içi yaşanan çatışmalar da finansal açıdan aile şirketlerinin dezavantajları arasında sayılabilir. Demir bir ifadesinde şirket ortaklarının kişisel harcamalarını şirket kasasını kullanarak gerçekleştirmeleri, vergilerin ve mali tabloların hatalı hazırlanması gibi sonuçları doğurabileceğine yer vermiştir (Demir, 2004:32). İşte bu noktada satın almaların, kişisel harcamaların, daha geniş kapsamda mali yapının denetiminin az ya da eksik olduğu aile şirketlerinde yaşanacak sorunlar, bu tarz şirketler için önemli sorun teşkil etmektedir.

### 3.4.2.2. Aile Şirketlerinin Yönetim Açısından Dezavantajları

Genel olarak merkeziyetçi yapıya sahip olan aile şirketleri tutucu yapı, yetki devrinde yaşanan sorunlar ve aile içi rekabet, uzman kadro eksikliği gibi konulardaki zafiyeti sebebiyle yönetim açısından da birtakım dezavantajlar yaşamaktadır.

Aile şirketlerinde, çalışan aile üyesi olmayan kişiler de şirkette olumsuz çatışmalara neden olabilir. Aile üyesi olmayan kişilerin genel olarak şikayetleri şunlardır (Meşe, 2005:10):

- Aile üyesi çalışanlar bir grup iken, aileden olmayanların gruplaşamayıp yalnız kalmaları ve şirket içinde özellikle yönetim kademelerinde kendilerini destekleyecek kimse olmadığından aile üyesi bireylerle girilecek çatışmada güvence altında olmamaları,
- Aile üyesi her bireyin kendilerinin patronu olması durumu; yani aileden olan bir kişinin kendileri hakkında en ufak olumsuz düşüncesinin bütün aileye dolayısıyla bütün şirkete yansımaları,
- Aile içindeki çatışmaların şirketin havasını bozması,
- Aileden olan bireylerin sosyal hakları sınırsızken kendilerinin izin, ücret problemi yaşamaları,
- Aile çalışanlarının gereğinden fazla ve zamansız izne çıkışlarından kaynaklanan yoğunluğun bu kişilere yıkılması,
- Bütün bu sıkıntıların temel nedenini adam kayırmanın ve insan gibi muamele görmemenin oluşturması (Meşe, 2005:10).

Başta kurucu aile üyesi olmak üzere üst yönetimin izlediği merkeziyetçi idare yapısı, karar süreçlerinde yaşanabilecek hatalara sebep olabileceği gibi; oluşan olumsuz durumdan sorumlu ilgili aile üyelerinin sorumluluktan kaçması gibi sonuçlara neden olacak; bu da çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir (Alayoğlu, 2003:26).

İşte kontrol mekanizmasındaki bu aksaklık, sorumluluk alma ve idare yönünden yetersiz aile bireylerinin yönetimde bulunmaları ve gerekli kadrolardaki uzmanlık eksikliğinden kaynaklanmakta ve bu durum aile şirketleri için önemli bir dezavantaj teşkil etmektedir.

Profesyonel yönetici istihdamının az ya da hiç olmadığı aile şirketlerinde görev dağılımı ve tanımının da tam anlamıyla gerçekleştirildiği söylenemez. Bu görev tanım ve dağılımının şirketin yönetimini gerçekleştiren aile üyeleri arasında da kimi zaman gerçekleştirilemediği görülmektedir. İşte bu durumda aile şirketlerinin yönetim açısından bir diğer dezavantajı ortaya çıkmakta, neticesinde aile içi rekabet ve çıkar çatışmaları gibi sonuçlar doğmaktadır. Zaman içerisinde kişisel beklentilerin de artmasıyla çatışmalar çıkabilmekte ve bu durum şirket faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Yönetim gücünün kuşaklararası aktarımında veya başka bir tabirle yetki devrinde de yaşanabilecek bu olumsuz durumlar yazılı kurallara bağlı olmayan aile şirketi yönetimlerinde, gerek şirketin geleceği, gerekse idarenin sağlanması açısından önemli sorunlar oluşturmaktadır.

## 3.5. Dünyada ve Türkiye’de Aile Şirketleri

Dünya geneline bakıldığında zaman, aile işletmelerinin ülke ekonomilerine gerek istihdam yoluyla gerekse milli gelire sağladıkları katkı açısından çok önemli bir fayda sağladığını ifade etmek yanlış olmaz.

### 3.5.1. Dünyada Aile Şirketleri

Aile şirketlerinin başarıya ulaşabilmelerindeki en önemli faktörler istikrar ve bu istikrarın sürdürülebilirliğidir. Bu yapının sağlanması gerek aile çıkarları için gerekse ülke ekonomisi açısından da büyük yarar sağlar. İşte bu gibi nedenlerden aile işletmelerinin yönetiminin sonraki nesillere aktarımı büyük önem arz etmektedir.

Tablo 3.4. Dünyada Kurulan En Eski Aile Şirketleri (PwC, 2008:5).

| <i>Şirket</i>          | <i>Kuruluş Yılı</i> | <i>Ülkesi</i> | <i>Çalıştığı Sektör</i> |
|------------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| 1- Kongo Gumi          | 578                 | Japonya       | İnşaat                  |
| 2- Hoshi               | 718                 | Japonya       | Han İşletmeciliği       |
| 3- Chateau de Goulaine | 1000                | Fransa        | Şarap Bağcılığı         |
| 4- Barone Ricasoli     | 1141                | İtalya        | Zeytinyağı Üretimi      |
| 5- Barovier & Toso     | 1295                | İtalya        | Cam Üretimi             |
| 6- Hotel Pilgrim Haus  | 1304                | Almanya       | Han İşletmeciliği       |
| 7- Richard de Bas      | 1326                | Fransa        | Kağıt Üretimi           |
| 8- Torini Frenze       | 1369                | İtalya        | Altın İşletmeciliği     |
| 9- Antinori            | 1385                | İtalya        | Şarap Üretimi           |
| 10- Camuffo            | 1438                | İtalya        | Gemi İnşası             |

PwC'nin yaptığı araştırma neticesine göre halen faaliyette bulunan ve geleneksel Japon evleri inşaatlarında yer alan Kongo Gumi firması 40. nesil tarafından idare edilmektedir (PwC, 2008:5). En eski aile şirketlerinin ele alındığı bu tabloda ilk aile şirketlerinin Japonya'da inşaat ve han işletmeciliği alanında kurulduğu, sonrasında 11. yüzyıl itibariyle Fransa ve İtalya'da toprağa dayalı üretimlerin gerçekleştirildiği aile şirketlerinin yanında, kağıt, cam ve altın gibi sektörlerde de faaliyet gösteren şirketlerin kurulduğu, 14. yüzyıl başlarında da Almanya'da han işletmeciliği alanında bir aile şirketinin mevcut olduğu görülmektedir.

Dünya genelinde kamu sektörü haricindeki şirketlerin % 65-90 arasında kalan kısmı aile şirketi olarak ifade edilebilir (Kıracı ve Alkara, 2009:172). Bu bağlamda aile şirketlerinin dünya ekonomisi açısından da ne derece önemli oldukları rahatlıkla görülebilir. Gerek ekonomideki yerleri açısından gerekse sağladığı istihdam yönünden aile şirketleri dünya genelinde büyük pay sahibidir. Dünya ekonomisine yön veren bazı ülkelerdeki aile şirketlerinin genel şirket nüfusuna oranını ortaya koymak adına aşağıdaki tablo faydalı olacaktır.

Tablo 3.5. Kayıtlı İşletmelerin Yüzdesi Olarak Aile Şirketleri (Kırım, 2007:4).

| <i>Ülkeler</i> | <i>%</i> |
|----------------|----------|
| Portekiz       | 70       |
| Kanada         | 70       |
| İngiltere (UK) | 75       |
| İspanya        | 80       |
| İsviçre        | 85       |
| A.B.D.         | 96       |
| İsveç          | > 90     |
| İtalya         | > 95     |
| Türkiye        | > 95     |

PwC'nin yaptığı bir çalışmada kayıtlı aile şirketlerinin toplam şirketler içindeki nüfus oranının; AB üyesi ülkelerde %50'den fazla, Latin Amerika'da %65-%90 arasında ABD'de ise %95'in üzerinde seyrettiği ifade edilmiştir (PwC, 2008:7).

Bu rakamların yanı sıra aile şirketleri ülkelerin GSMH'nin üretiminin de önemli bir bölümünü karşılamaktadır. Aile şirketleri, AB ülkelerinde %35-%65 arası, Kuzey Amerika'da %40-%45, Latin Amerika'da %50-%70 ve Asya ülkelerinde %82 civarında GSMH üretimine katkı sağlamaktadır (PwC, 2008:7).

### 3.5.2. Türkiye’de Aile Şirketleri

Türkiye’deki aile şirketlerinin, toplam aile şirketlerine oranı önceki sayfadaki tablodan da görüleceği üzere %95’ler civarındadır. Bu yapının tarihsel sürecini ele alacak olursak cumhuriyet öncesi dönemde tarıma dayalı bir ekonomiye sahip olan ülke ekonomisi, cumhuriyetin ilk yıllarında özel sektöre verilen kapsamlı teşviklerle büyütülmeye çalışılmıştır. Zamanla devlet eliyle sanayileşme çalışmaları da başlamıştır. İşte bu iki süreci de yaşayan, Türkiye’de faaliyet gösteren bazı eski aile şirketleri şu şekilde sıralanabilir:

Tablo 3.6. 1900 Yılından Önce Türkiye’de Kurulan ve Halen Faaliyetlerine Devam Eden 18 Şirket (PwC, 2008:8).

| <i>Şirket</i>              | <i>Kurucu</i>              | <i>Kuruluş Yılı</i> |
|----------------------------|----------------------------|---------------------|
| Hacı Bekir Lokumları       | Hacı Bekir                 | 1799                |
| İskender                   | Mehmetoğlu İskender Efendi | 1860                |
| Ziraat Bankası             | Mithat Paşa                | 1863                |
| Hafız Mustafa              | İsmail Hakkızade           | 1864                |
| Vefa Bozacısı              | Hacı Sadık                 | 1870                |
| Karaköy Güllüoğlu          | Hacı Mehmet Güllü          | 1871                |
| Kuru Kahveci Mehmet Efendi | Mehmet Efendi              | 1871                |
| Sabuncakis                 | İstiraki Sabuncakis        | 1874                |
| Erden Gıda Sanayi          | Mahir Ve Kamil Kardeşler   | 1878                |
| Komili                     | Komili Hasan               | 1878                |
| Çögenler Helvacılık        | Rasif Efendi               | 1883                |
| Cemilzade                  | Şekerci Udi Cemil Bey      | 1883                |
| Hacı Abdullah              | Abdullah Efendi            | 1888                |
| Hacı Şakir                 | Hacı Ali                   | 1889                |
| Teksima Tekstil            | H. Mehmet Botsalı          | 1893                |
| Tuzcuoğlu Nakliyat         | Fehmi, Mustafa Tuzcuoğlu   | 1893                |
| Konyalı Lokantası          | Ahmet Doyuran              | 1897                |
| Alevli A.Ş.                | Yuda Levi                  | 1898                |

Dünya ölçeğine göre yaşça küçük olan Türkiye’deki aile işletmelerinin karşısına işletmelerin istikrarlı yönetimi ve sürdürülebilirliği yönünde sorunlar çıkmaya başlamıştır. Bu da kurumsallaşma konusunu Türk ekonomisinin gündemine getirmiştir. Henüz 100 yıllık geçmişe bile sahip olmayan Türkiye’nin en büyük aile şirketlerinden Koç, Sabancı ve Ülker gibi şirketlerin bu gibi sorunları atlatmak ve gelişimlerini hızlandırmak adına kurumsal yönetim politikaları izledikleri ve birçok aile şirketine de örnek oldukları görülmektedir.

#### 4. KURUMSALLAŞMA

Önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi sürdürülebilir istikrar, gerek aile şirketleri gerekse diğer şirket türleri için çok önemlidir. Şirketlerin devamlılığının sağlanması, aile çıkarları için olduğu kadar faaliyet gösterdikleri ülke ekonomileri için de önemlidir (Baraz, 2006:120).

Teknolojinin sürekli kolaylıklar sunduğu, müşteriye yönelik stratejilerin ön plana çıktığı, rekabetin şiddetli yaşandığı ortamda, şirketler kendilerini sürekli yenilemelidir. İşte kurumsallaşma da bunu sağlamak için gereklidir. Küreselleşen dünya ekonomisinde başarılı olmanın en önemli koşullarından biri değişime ayak uydurmaktır. Değişime ayak uydurmaya başka bir deyişle uyum sağlamayı kolaylaştıran en büyük etken kurumsallaşmadır.

##### 4.1. Kurumsallaşmanın Tanımı

Kurum, çok uzun yıllarda oluşmuş ve çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte, kendisine has bir ekol oluşturmuş, bir enstitü düzeyinde oluşumu, bir teşekkülü ifade eder. Dolayısıyla kurumsal, bu özelliklere sahip olma durumunu, kurumsallaşma da bu özelliklere sahip olmaya doğru gitme sürecini anlatır (Ural, 2004: 18).

Kurumsallaşma teorisi, örgütsel varlığın ve devamlılığın nedenleri ve sonuçları üzerine odaklanır (Carney ve Gedajlovic, 2002:2). Örgütsel yapıların ve işletme uygulamalarının gelişmesi geri besleme ve çevresel şartların yeniden şekillendirilmesi ile başlar (Levinthal ve Myatt, 1994:45). İşletmelerin uyum düzeyi, kurumsallaşma düzeyi ile doğru orantılı olarak artacak ya da azalacaktır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler çevresel koşullara daha çabuk uyum sağlarlar. Kurumsallaşma, işletmeler için geçerli olan evrensel değerlere karşı daha duyarlı olmayı sağlayacak ve işletmeyi kişisel uygulamalardan ve değer yargılarından uzak tutacaktır (Bilgin, 2007:28).

Kurumsallaşma, sistemin oluşması ve o sistemdeki parçaların rollerinin belirlenmesiyle, sistemin çalışır duruma gelip sıkı bağların kurulduğu bir altyapının olmasıdır (Kırım, 2001:10). Tabi ki bu görevler belirlenirken uyulacak ve uygulanacak kurallar bu yapıyı daha sağlam hale getirecektir. “Belirli düşüncelerin, davranış kalıplarının, bireyler arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı görevlerin oluşturduğu, kökü birtakım törelere dayalı toplumsal örgenleşme” (TDK, 03.05.2013, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)) olarak ifade edilen kurum kavramının tanımından da anlaşılabileceği üzere, kurumsallaşma ifadesinin temelinde kurallara dayalı bir yapı yatmaktadır.

Bir başka bakış açısıyla kurumsallaşma, örgütün ayrı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların tabi neticesi olarak, duyarlı ve esnek bir organizma haline gelme süreci şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda,

- Şirketin diğerlerinden farklı bir kimliğe ve yapıya sahip olmasına
- Şirketin sosyal ihtiyaçlara dair uyumuna ağırlık verilmiştir (Bakırcı, 2007:50).

Basit bir dille ifade edilecek olursa, kurumsallaşma her konuda iletişim ve karşılıklı etkinin sağlandığı kuralların egemen olduğu bir yapıdır. Hayatın her alanında olduğu gibi, iletişimin kurumsallaşmanın da yapı taşlarından biri olduğu aşikardır. Genel olarak bakıldığında, karşılıklı iletişimin vurgulandığı bu gibi ifadeler, kurumsallaşmanın aslında kolektif bir yapının sağlanması olarak da değerlendirilebileceğini gösterir.

Şirketler açısından kurumsallaşma, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara prosedürlere sahip olma ve kendine özgü iş yapış şekli ve kurum kültürü oluşturmaktır (Karpuzoğlu, 2001:72). Bir başka ifadeyle, kurumsallaşma şirketlerin kişilere bağlı kalmadan uzun soluklu yaşantıya sahip olması şeklinde tanımlanabilir. İşte bu noktada kurumsallaşmanın bir diğer ögesi olan süreklilik ortaya çıkmaktadır. Kurumsallık Teorisi’ne feyz veren Doğal Sistem Modeli’ni geliştiren Prof. Dr. Philip

Seiznick, işletmeler için en önemli şeyin hayatta kalmak olduğunu ifade etmiştir (Erşahan, 2008:97).

Diğer bir ifadeye göre şirketlerde kurumsallaşma, köklerini zamanın sağladığı birikimlerden alan, güçlü bir yapı ile yenileşmeye açık sistemlerin oluşmasıdır. Ancak, bu gelişme, şirketlerin giderek artan büyüme ve yayılma eğilimleri dikkate alındığında yeterli olmamaktadır. Çünkü kurumsallaşma, aynı zamanda kamuya malolmayı, yönetimde özerkliği ve girişimciliği artırmayı, müşteri ve çalışanlara yönelik olmayı, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesini de içermektedir. Bugün gelişmiş bir toplum olmanın içeriğinde kurumsallaşma vardır (Akat ve Atılğan, 1992: 16).

Kurumsallaşma, şirketin günün şartlarına uygun yönetsel yapıyı sağlayarak gerekli standartları oluşturmaları ve bunları yazılı şekle getirip uygulamasıdır (Civan ve Yaşar, 2005:261). Bu tanımda diğer ifadeler ek olarak, oluşturulan standartların yazılı hale getirilmesi üzerinde durulmuştur. Buradan da anlaşılabileceği üzere, kurumsallık yapılacak görevlerin, uyulması gereken kuralların, işle ilgili karşılıklı ilişkilerin hangi standartlarda olması gerektiğini ve bunun da kalıcılığının sağlanması adına yazılı hale getirilmesini de içerir.

Kurumsallık denince işin tamamen profesyonellere bırakıldığı anlayışının yanlış olduğu, aksine şirket sahiplerinin ve çalışanlarının ortak uyumu ile bir yapının sağlanmasının esas olduğu düşünülmelidir (Sağlam, 2002:32-35). Kurumsallaşmanın en temel öğelerinden olan profesyonel çalışan kavramı da bu yapıya sahip olmak isteyen şirketler için vazgeçilmez koşullardan birisidir.

Kurumsallaşma, amaçlara uygun bir örgüt yapısını, iş ve görev tanımlarını, iç yönetmelikleri oluşturmayı, yetki ve sorumlulukların dağıtımını gerektirmektedir. Görüldüğü gibi kurumsallaşma tanımlamalarında ortak nokta, örgütlerin kişilerden bağımsız sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır (Selznick, 1996:271).

Farklı tanımlardan yola çıkarak kurumsallaşma aşağıdaki şekilde maddeler halinde izah edilebilir (Bakırcı, 2007: 31):

Kurumsallaşma;

- 1- Şirketin kendisine has bir ekol oluşturma sürecidir. Bir kurum kültürü oluşturmaktır. Örgütün farklı zaman ve mekanlarda benzer tepki göstermesi, davranışlarının tutarlı ve belli ilke ve politikalara göre belirlenmesi, şirketin istikrar ve güven unsuru olmasıdır.
- 2- Şirketin köklerini zamandan alıp yeniliklere açık olması ve çevreyle iletişim halinde olup, bu sayede ilerleyebilmesidir.
- 3- Şirketin bir sistem haline gelmesi ve bu sistemin parçalarının, rollerinin, görevlerinin belirlenmiş olması, altyapısının hazır olması, şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendine özgü yöntem ve usulleriyle diğer şirketlerden ayrılmasıdır.
- 4- Şirketin kamuya malolmasıdır.

Kurumsallaşma ile ilgili literatürden daha birçok tanım çıkarılabilir. Bu ifadeleri toparlamak gerekirse; profesyonel yönetimin etkin olduğu, görev tanımı ve dağılımının yapıldığı, iş yapış şekli ile ilgili prosedür ve standartların yazılı bir halde bulunduğu, karşılıklı iletişimin etkin olduğu, şirket sahipleri ve çalışanların uyum içerisinde bulunduğu, şirketin sürdürülebilirliğinin sağlandığı yapı, genel hatlarıyla kurumsallaşmış bir yapıdır denilebilir.

#### 4.2. Kurumsallaşmanın Önemi

Türkiye’de de son yıllarda etkisini giderek artıran küreselleşme olgusunun yanı sıra, birbiri ardına yaşanan ekonomik krizler, şirketlerin yeniden yapılanmalarını ve kurumsallaşmayı zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, taşıdıkları farklı karakteristik özellikler sebebiyle, gerek aile şirketleri, gerekse diğerleri için etkinliklerini artırma ve

sürekliliklerini sağlama açısından çok büyük önem arz etmektedir (Altınkaynak, 2007:60).

Globalleşen ve hızlı değişim sürecinin yaşandığı şirketlerin kurumsallaşmasının ehemmiyeti göz ardı edilemez. Bilhassa müteşebbislerin imgesi ve sahip oldukları değerlerin, işletmelerin stratejileri üzerindeki etkisi göstermektedir ki kurumsallaşma aile işletmeleri açısından ayrı bir önem arz eder (Karpuzoğlu, 2004:42).

Ülkemiz aile şirketlerine yatkın bir ülke olmasına rağmen, bu aile şirketlerinin kurumsallaşabilmesi noktasında yeterli mesafeyi kat edememiş bir ülkedir (Yıldırım, 2007:53).

Bu bağlamda, Batı ve Türk aile şirketleri karşılaştırıldığında, ülkemiz aile şirketlerinin varlıklarını koruma ve sürdürme problemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Örneğin; Amerika'da 1640 yılında aile şirketi olarak kurulmuş olup, bugün 12. jenerasyon tarafından yönetilen birçok şirket varlığını korurken (Tuttle Market Gardens) ve dünya çapında birer dev haline gelirken; Türk ekonomisinin yaklaşık % 95'ini oluşturan aile şirketlerinde benzer örnekler çok sınırlı sayıda kalmakta, büyük çoğunluğu yapısal sorunlar nedeniyle ikinci nesle geçtiğinde veya geçme aşamasında bölünmekte, el değiştirmekte veya yok olup gitmektedir. Türkiye'deki en eski ve nesiller boyu devam etmeyi başaran aile şirketlerinin boza (Hacı Bozanoğulları), kahve (Kurukahveci Mehmet Efendi ve Mahdumları) ve helva (Çögenler Helvacılık) gibi geleneksel ürünlere yönelik firmalar olmaları da, işletme mevcudiyetinin sürdürülmesinde kültüre uygun bir pazarda yer almanın etkili olduğunu göstermektedir (Argüden, 2003:1).

Dolayısıyla, Türk aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilmeleri, kurumlarını gelecek nesillere aktarabilmeleri ve dünya ölçeğinde işletme haline gelebilmeleri için dikkate almaları gereken önemli meselelerden birinin, en uygun evrede "kurumsallaşma/müesseseseleşme" çalışmalarına başlamaları, yani profesyonel bir yönetime dayalı örgüt yapısını oluşturmaları gerektiğini söylemek, doğru bir tespit olacaktır. Ancak, sürekliliğin sağlanması açısından önemli olanın, aile şirketlerinin her halükarda sadece kurumsallaşması değil, bu çalışmaların hangi evrede başladığıdır. Çünkü kurumsallaşmayı ihmal edip, belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra bunu yapmaya çalışanların önemli bir bölümünün başarılı olamadıkları, bu çalışmayı ancak, büyüme ve gelişme aşamasına geçiş sürecinde sağlıklı olarak gerçekleştirebilenlerin ise büyüme istidatlarını ve sürekliliğini devam ettirebildikleri görülmektedir (Altınkaynak, 2007:61).

Kurumsallaşamamış aile şirketlerinin genel yapısı dikkate alındığında, merkeziyetçi yönetimin varlığı, yazılı bir örgüt planının bulunmadığı, görev tanımı ve yetki dağılımının net olmadığı, herhangi bir varis planının bulunmadığı, profesyonel yöneticilerin istihdamına önem verilmediği, tutucu bir yapının hakim olduğu gibi özelliklerin varlığı göze çarpmaktadır (Tank, 2005:5). Tabi burada yapılan genelleme, aile şirketlerinin istikrarsız ve süreklilik arz etmeyen yapısını da ortaya koymaktadır. Bu sebepten gerek küreselleşen dünya ekonomisine ayak uydurmak adına, gerekse sürdürülebilir yapı kazanma anlamında kurumsallaşma adımlarının atılması büyük önem arz etmektedir.

Uzun vadeli planların yapılmaması, gerekli vizyonun oluşturulmaması, istihdam konusunda kriterlerin olmaması, yetki belirsizliği, merkezi karar alma yapısı, insan kaynakları politikalarının bulunmaması, finansmanın kontrolünün yeterli derecede sağlanmamış olması, çıkar çatışmalarının varlığı, etkin iletişimin sağlanamaması, gerekli raporlama ve denetim sisteminin mevcut olmaması gibi hususlar, başta aile şirketleri olmak üzere birçok şirket türü için ciddi sorunlar teşkil etmektedir (Ural ve Balıkcıoğlu, 2004:539). Bütün bu sorunları ortadan kaldırmak belirli planlar çerçevesinde mümkün olabilir. Kurumsallaşmanın etkinliği işte tam da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Bu konuyu daha detaylı anlamak ve kurumsallaşmanın ne denli önemli olduğunu ortaya koymak adına atılması gereken belli başlı adımları incelemek yararlı olacaktır.

Kurumsallaşmanın en temel adımlarından biri, yapılan işlerin belli bir plan içerisinde yürütülmesidir. Şirketler bu sebepten öncelikle vizyon ve misyonlarını ortaya koymalıdır ve ulaşmak istedikleri hedef doğrultusunda, politikalarını belirleyerek işe koyulmalıdırlar (Erşahan, 2008:109). Genel itibarıyla aile şirketlerine baktığımızda, böyle bir programlamanın net bir şekilde ortaya konmadığı görülmektedir. Merkeziyetçi yönetim yapısının ağır bastığı aile işletmelerinde, alınan kararların, izlenilecek politikaların anlık değişebiliyor olması bu durumun gerçekleşmesi önünde önemli bir engeldir (Erşahan, 2008:85). Bu anlık karar değişiklikleri önceki bölümlerde değinildiği üzere karar verme mekanizmasını hızlı kılsa da, uzun vadeli planların yapılmasını engellemektedir. İlgili vizyon, misyon ve hedefleri belirledikten sonra, tüm çalışanları bu hedefler doğrultusuna yönelterek motive etmek son derece önem arz etmektedir. Stratejik planlamanın yapılması, yani takip edilecek yolun çizilmesi, şirketin hedefleri doğrultusunda çalışanlarının bilgi sahibi olmalarını da sağlayarak gerekli motivasyonun yaratılmasına katkıda bulunur.

İkinci aşama olarak, örgütün kurulması, görev dağılımı, yetkilerin belirlenmesi, sorumlulukların dağıtılması ve tüm bu süreçlerin yazılı hale getirilerek belli bir standartların oluşturulması gelmektedir (Koçabaş ve Baytekin, 2004:427-428). Kurumsallaşmanın yapı taşları arasında gösterebileceğimiz bu hususlar, şirketler için büyük önem arz etmektedir. Bütün bu örgütsel gelişim sağlanırken kurumsallaşmanın, şirketlerin literatürüne kazandırdığı profesyonel yönetici kavramını da unutmamak gerekir.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma, bir taraftan iş ile ilgili prosedürleri düzenlerken, diğer taraftan aile ve iş arasındaki mesafeyi de belirler. Şirketin, aileden ayrı bağımsız bir kimlik kazanması kurumsallaşma ile sağlanır (Selznick, 1996:271). Kurumsal yapıya ulaşmanın getireceği en önemli kazanç olarak ise, sürdürülebilir bir büyüme ve gelişme gösterilebilir (Koçabaş ve Baytekin, 2004:427).

Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile şirketi, geleceğe yönelik karşılaşılabileceği olayları öngörebilen ve buna göre izleyeceği stratejiyi planlayarak, en uygun yapıyı oluşturabilen işletmedir (Altınkaynak, 2007:63).

Kurumsallaşmanın ana göstergelerinden biri; şirketin, müşterisine, pazarına, iş yaptığı tüm kişi ve kuruluşlara, çalışanlarına kısacası kamuoyuna mal olmasıdır. Bıçakçı'ya göre, bir aile şirketi için "kurumsallaşmış/müessese haline gelebilmiş" denilebilmesi için, ilk akla gelmesi gerekenler şunlardır (Bıçakçı, 1996:391-393):

Yüksek düzeyde kurumsallaşan bir aile şirketi;

- Müşteriye, pazara yönelik ve kendi kamuoyunda/sektöründe itibarı olan bir kuruluştur.
- Değişime uyum sağlayabilen esnek bir organizmadır.
- Teknolojik gelişmelere ayak uydurabilen bir varlıktır.
- Yaratıcılık ve dinamizm gücü olan örgüttür.
- Ürettiği mal ve hizmetlerinde ve tüm ilişkilerinde gerekli kaliteyi yakalayan kuruluştur.
- Çalışanlarına "profesyonellik düşüncesini" benimsetmiştir.
- Kendine has bir kurumsal kültürü oluşturmuştur.
- Kamuoyu, çalışanları, iş yaptıkları kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca "güvenilir" bir kurumdur.
- Topyekün "insana yönelik" bir organizasyondur.
- Çevresel sorunlara ilgisiz kalmayan bir davranışa sahiptir.
- Yasalara iş ahlakı ve normlarına saygılıdır.

Şirketin kurumsallaşmasından, yukarıda da belirtildiği gibi, şirketin bir sistem haline gelmesi ifade edilmektedir. Dolayısıyla şirketlerin bunu sağlayacak, profesyonel yönetim tarzına dayalı bir yapıya kavuşturulmaları gerekmektedir. Sonuç itibarıyla girişimci, henüz sağlıklı yerinde iken, şirketi kurumsal temeller üzerine oturtmak amacıyla, kişilerden bağımsız bir yapının oluşumuna destek vermelidir. Yani işlerin devamının bir kişiye bağlı değil, kişiler değişse dahi, aksamadan devam etmesi sağlanacak bir yapı oluşturulmalıdır (Altınkaynak, 2007:64).

### 4.3. Kurumsallaşmanın Avantajları ve Dezavantajları

Kurumsallaşmanın işletmeler açısından birçok avantajları vardır. Genel anlamda aile şirketlerinin olumsuz yönleri arasında gösterilen durumların, kurumsallaşma ile avantaja dönüştüğü bir gerçektir. Kurumsallaşma sürecinin getirdiği dezavantajların ise yararlarına nispeten çok az olduğu bilinmelidir.

#### 4.3.1. Kurumsallaşmanın Avantajları

Kurumsallaşmanın avantajlarının en başında şirket yönetiminde sağladığı kolaylıklar gelmektedir. Kurumsallaşma ile belli bir iş planının oluşacağı, görev tanımları ve dağılımının belli standartlar çerçevesinde belirleneceği ifade edilebilir. Çalışanların yapacakları işin belli olması yani çalışma alanında kendilerinden nelerin istenildiğinin yazılı hale getirilmesi gerekli motivasyonu sağlayacağı gibi yapılan işle ilgili olarak sorumluluk bilincini de güçlendirir (Okay, 2003:76). Ayrıca bu standartların yazılı kurallar halinde yer alacak olması, istikrarın sağlanması açısından da fayda sağlayacaktır.

Kurumsallaşma sürecinin sağlayacağı bir diğer önemli fayda ise, yönetim anlayışını değiştirecek olan profesyonel yönetici istihdamının temin edilmesidir (Bakırcı, 2007:58). Kurumsallaşmanın öğeleri arasında üst sıralarda yer alan bu yapılaşma sayesinde, şirket konusunda uzman çalışanlara sahip olacaktır. Profesyonelleşme, mali yapının kontrolünün daha rahat sağlanmasına yardımcı olacağı gibi şirketin verimliliğine de katkı sağlayacaktır (Şimşek vd., 2006:5). Ayrıca profesyonelleşme, akraba ve yakın arkadaşları kayırma durumunun, aile şirketleri açısından oluşturduğu dezavantajları da ortadan kaldırarak oluşacak çıkar çatışmaları ve şirket kültürünün oluşması önündeki engelleri de ortadan kaldırılacaktır (Bakırcı, 2007:71). Yönetimde profesyonelleşme denilince akla sadece uzman kadro oluşturulması gelmemelidir. Görev ve yetki dağılımının yapılması da yönetsel anlamda kurumsallaşma kapsamında olup, çalışanlarda sorumluluk bilinci oluşturmakta ve bu da şirket karakterinin oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Kurumsallaşma sayesinde, şirketin yönetim ve mülkiyeti birbirinden ayrı tutulmakta, şirket sahipleri icradan çok yönetim kurulunda yer almakta, böylece yönetimin hareketliliği ve özerkliği sağlanmaktadır (Akat ve Atılğan, 1992:50). Bu sayede şirket sahibi bireylerin, şirketin faaliyetlerinde bizzat yer almaları yerine çizilecek stratejik planı belirlemede rol oynamaları sağlanmaktadır.

Kurumsallaşma, şirketin bütün faaliyet alanlarında, çalışanları, ortakları, çevresi ve diğer kuruluşlarla olan bağlantılarında tutarlılıkla uygulanan bir kalitenin yerleşmesini sağlar (Gözüalın, 1998:1). İşte bu noktada kurumsallaşma, gerek aile gerekse şirket itibarına, ikili ilişkilerde önemli bir güç katmaktadır. Kurumsal yapının sağlandığı şirketler, çevreyle iletişime açık hale gelmektedir. Bu sayede, sosyal ve iş hayatında kurulacak yeni bağlantıların önü açılmaktadır. Bu bağlantılardan özellikle ticari anlamda kurulacak olan ilişkilerin ön şartları arasında şeffaflık yer almaktadır. Bu bağlamda, kurumsallaşmanın getirdiği mali yapı bu durumu sağlayacak ve ticari ilişkilerin kurulmasında kolaylık sağlayacaktır.

Aile işletmelerinde, şirketin gelecek kuşaklara devri karşılaşılan önemli sorunlar arasındadır. Kurumsallaşma bu noktada aile konseyi, aile anayasası, varis planı gibi kavramlar aracılığıyla bu konunun aşılmasında yarar sağlamaktadır (Kocabaş ve Baytekin 2004:427-428). Bu konuların yazılı hale getirilmesiyle geleceğe dönük planlar netlik kazanmakta ve kuşaklararası çıkabilecek muhtemel çatışmaların da önüne geçilmesine katkı sağlanmaktadır.

Sonuç olarak kurumsallaşma, şirket faaliyetlerinin standartlar çerçevesinde kontrollü ve kolay yürütülmesi, aile ve iş ilişkilerinin düzenlenerek aile içi konulardaki muhtemel çıkar çatışmalarının en aza indirgenmesi, profesyonelleşme ile farklı düşünce tarzlarının sağlayacağı verimliliğin önünü açması ve en önemlisi sürekliliğin sağlanması yönünde şirketler için üstünlük sağlamaktadır.

#### 4.3.2. Kurumsallaşmanın Dezavantajları

Kurumsallaşmanın tam anlamıyla sağlanması durumunda yaşanabilecek olumsuzlukların en aza indiği göz önüne alınırsa, şirketleri uğratabileceği zararların da az olduğu söylenebilir (Kıran, 2007:51).

Kurumsallaşmanın oluşturacağı dezavantajların temelinde, bu sürecin eksik uygulanması ve bazı durumların göz ardı edilmesi yatmaktadır. Şirketin vizyon ve misyonunun tam olarak benimsenmemesi, oluşacak dezavantajların nedenlerinden birisidir. Şirketin her kademesindeki çalışanların ortak amaç doğrultusunda yönlendirilememiş olması planlanan stratejilerin tam manasıyla uygulanamaması anlamına gelir ki, bu da ekip ruhunun oluşturulamamasına veya bozulmasına neden olur.

Kurumsallaşmanın dezavantajlarından bir tanesi de maliyet boyutudur. Başta profesyonel yönetimin kurulması olmak üzere, kurumsallaşma uygulamalarının birçoğu maliyetli faaliyetlerdir (Bakırcı, 2007:54). Tabi, bu uygulamalar eksiksiz yerine getirildiği zaman, maliyetinden çok daha fazla fayda sağlamaktadır. Ancak, aksi bir durumda kurumsallaşma, şirketlere ciddi bir külfet oluşturabilir. Aile şirketlerini ele aldığımızda, idari kadroda çalışanların ücretleri, tam anlamıyla profesyonel ekibin oluşturduğu yönetim yapılarına göre çok daha düşüktür. Kurumsallaşma sürecinin birtakım aksaklıklar yüzünden tamamlanamaması ya da geç gerçekleşmesi durumunda oluşacak maliyetin boyutu daha yüksek olacaktır. İşte bu açıdan kurumsallaşmanın maliyetli olması bir dezavantaj yaratacaktır.

Yazılı hale getirilen iş standartlarının katı şekilde uygulanması, şirkette tekdüze bir yapının hakim olmasına sebep olabilir. Keza bu katı uygulama, sürekli değişimin takip edilmesi gereken günümüz dünyasında, çevresel koşullara ayak uyduramamaya sebep olabilir. Kuralların kalın çizgilerle çizilmiş olması günlük gelişmelere verilecek reaksiyonlara da kısıtlamalar getireceğinden dolayı belirsizlik ortamı oluşturabilir. Belli kalıpların dayatıldığı bir yönetim biçiminde, yöneticilerin karar verme yetkilerini kısıtlamak, farklı yaratıcı fikirlerin de doğmamasına neden teşkil edebilir (Kıran, 2007:51; Bilgin, 2007:45).

Kurumsallaşma, verimliliği en üst düzeye çıkararak bunun sürekliliğini sağlamayı hedefler. Globalleşen dünyada değişime ayak uydurmak adına kurumsal yapıya sahip olma gerekliliği yadsınamaz bir gerçektir. Sonuç olarak bakıldığı zaman kurumsallaşmanın dezavantajları ya çok sert uygulamalar sonucunda ya da eksik uygulamalar neticesinde ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma, hali hazırdaki kalıplara göre yapılmadığı, şirketlerin yapılarına göre uyarlanarak yerine getirildiği takdirde, bu dezavantajların yaşanmayacağı da aşikardır.

#### 4.4. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci

Küreselleşmenin hız kazandığı dünyamızda, aile şirketlerinin bu hıza ayak uydurması için gerekli değişimleri takip etmesi ve uygulaması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmenin vazgeçilmez şartlarının başında kurumsal bir yapıya sahip olunması gelmektedir. Oluşturulacak olan kurumsal yapının ise her yönüyle dinamik olması şarttır (Bilgin, 2007:42).

Bu bağlamda değişen çevresel koşullar sürekli incelenerek işletme hedeflerinin, örgüt yapısının, iş gören niteliklerinin, teknolojinin ve iş görme yöntem ve biçimlerinin bu değişime adapte edilmesi gerekir. Ancak bahsedilen adaptasyonun sağlanmasında ve çalışanlarca benimsenip örgüt misyon ve değerler sistemi ile birlikte paylaşılmada aşağıda görülen unsurları bünyesinde taşıması gereklidir (Bilgin, 2007:42).

Kurumsallaşma süreci, literatürde dört başlık altında ele alınmıştır. Bu başlıklar sırasıyla: kanunen tanınma, varlığını sürekli kılınması, bireysel ve örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik kazanmadır (Karpuzoğlu, 2001:80).

#### 4.4.1. Kanunen Tanınma

Yasalar tarafından belirlenen örgütsel yapı işletmelerin hukuki biçimini oluşturur. Hukuki biçim ister serbestçe seçilebilsin ister yasalarca belirtilmiş olsun asıl önemli olan konu, işletmelerin yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunluluklarının var olmasıdır. Hukuki yapının zorlayıcılığı işletmelerin örgütsel yapılarını büyük oranda etkilemektedir. Yine işletmeler toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadır (Bilgin, 2007:43).

Kurumsallaşmanın ilk adımı, herşeyden önce örgütün tüzel bir kişilik kazanması ve kanunen tanınmasıdır. Yasal statüsü ne olursa olsun, örgütlerin şirket olabilmesi için kanunlar nezdinde uymak zorunda olduğu bir takım zorunluluklar mevcuttur. Ülkemizde şirketlerin yapısı, Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, İş Hukuku, İcra İflas Kanunu, Vergi Kanunları gibi kanunlara göre şekillenmektedir (Karpuzoğlu, 2001:79).

Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Kurumsallaşma burada yasal koşullara uyma ve benimseme olarak tanımlanır (Selznick, 2007:272).

#### 4.4.2. Varlığın Sürekli Kılınması

Şirketlerin ömürleri her ne kadar esas sözleşmelerinde 99 yıl olarak gösterilse de, birçok şirket varlığını sürekli kılamayıp, kısa sürede yıkılır. Aile şirketlerinde en temel sorunlardan bir tanesi sürekliliğin sağlanmasıdır. Ülkemizdeki ve dünyadaki aile şirketlerinin genellikle ömürleri 20 yılı geçmemekte ve 3. nesle devredilen şirket oranı %15-20'ler civarında kalmaktadır (Okur, 2003:17).

Şirketler kuruluş aşamasında büyüklük, üretim alanı ve kapasitesi, dağıtım kanalları gibi temel unsurları göz önüne alarak, kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar. Değişen koşullara uyum sağlayabilecek esnekliğe ve şirket ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip şirketler, bu yapıda varlıklarını sürdürürler (Ülgen, 1990:129).

Şirketlerin varlıklarını sürekli kılmaları örgütsel ve bireysel amaçların uyum içinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirir. Kurumsal şirketlerde çalışanlar da şirketin varlığının sürekliliği üzerinde odaklanmalı ve şirket varlığını tehdit eden unsurları en aza indirmeye çalışmalıdır (Ozankaya, 1991:187).

İşletmeler sürekliliklerini, devamlı değişen çevre koşullarına ayak uyduran dinamik bir yapıya sahip olduklarında sağlarlar (Özuysal, 2006:53; Pembe, 2004:33). Böyle işletmelerde, kurumsal kimlik oturmuş; kurumsallaşmanın bir adımı daha sağlanmış olur.

#### 4.4.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Her örgütün görevi, kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli ve sağlıklı kılmaktır. Sürekliliğin sağlanması için ise örgütler yönetsel amaçların belirlediği yapıyı, değişen koşullara uygun biçimde kurmak niyetiyle bireysel-örgütsel amaç ve değer uyumunu göz önünde bulundurmalıdırlar (Efif, 1987:188-192).

Örgütler, kişi ve gruplardan oluşan sosyal varlıklardır (Özuysal, 2006:53). Örgütlerin temelini bireyler oluşturur. Bireyler de örgütler gibi sosyal varlıklar olup, çeşitli çıkar, amaç ve beklentileri vardır. Örgütlerin de, kendilerine has, vizyon ve hedefleri vardır. Kurumsallaşma sürecinin en önemli adımlarından bir tanesi, bireysel hedeflerle örgütsel hedefleri örtüştürmektir. Ancak bu takdirde şirketler sürekliliklerini sağlayabilirler (Yaşa, 2006:44).

Kısaca bireyler kendilerine özgü amaçlara ulaşmada örgütlerden yararlanırlar. Aynı şekilde örgütler de kurulma nedenleri yani misyonlarını gerçekleştirmek için, örgüt hedefleri ve amaçları doğrultusunda bireylerden yararlanırlar ve değişen koşullar doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını revize ederek sürekliliklerini sağlarlar.

Eğer örgüt amaçlarıyla bireylerin amaçları örtüşmüyorsa o örgütte etkinlik ve verimlilikten söz edilemez. Hedefi kurumsallaşmak olan bir örgütün en temel sorumluluklarından birisi çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışanların amaçları ile örgütsel amaçların uyumunun sağlanmasıdır (Kıran, 2007:50).

#### 4.4.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurum, ayırt edici bir kimliğe bürünmek demektir. “Kurumsal kimlik, bir işletmenin uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve işletme felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metodların toplamının tek bir güç oluşturacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bu durumun yansıtılmasıdır” (Erşahan, 2008:105). İşletmelerin sahiplerinden, çalışanlarından ayrı bağımsız bir kimliğe sahip olması da, kurumsallaşma açısından son derece önemli bir göstergedir.

Kurumsal kimlik kazanmada önemli etkenlerden biri organizasyonun yaşıdır. Genç organizasyonlar yeni birtakım düzenlemeleri kuruma daha kolay yerleştirebilmektedir ve dolayısıyla kurumsal bir kimlik kazanmaları da yaşlı organizasyonlara göre daha kolay olacaktır. Yaşlı organizasyonlarda ise yeni düzenlemelere ihtiyaç duyulduğu zaman gidilecektir. Yaşlı firmalarda, oturmuş alışkanlıkları değiştirmek oldukça zor olacağından yeni bir kurumsal kimlik kurmakta fazlasıyla zorlanılacaktır (Kıran, 2007:51).

Kurum kimliğine sahip olunmasında, hem çalışanlar hem de kuruluş için kurumsal hedefin belirli olması, daha etkili bir stratejinin ortaya konulması, açık iletişim yapılarının sağlanması, motivasyon ve teşviklerin ortaya çıkması, biz duygusunun geliştirilmesi, daha geçerli bir imajın oluşturulması önemlidir. Böylelikle şirket başarıya ulaşır (Okay, 2003: 76).

#### 4.5. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Günümüzde sürekli ve hızlı bir değişim içinde olan rekabet arenasında başarılı olabilmek için işletmelerin kurumsal bir kimlik kazanmaları zorunlu bir hal almıştır (Civan ve Yaşar, 2005:261).

Karmaşık ilişkiler bütünü olan işletmeler ve onları oluşturan alt sistemler ve bileşenleri arasında ilişkiler kurgulanmadığında, gelişmek ve değişimin önünde olmak mümkün olmamaktadır. Birinci neslin emeğinin ürünü olan aile işletmeleri, kurumsallaşmaya ve profesyonelleşmeye önem verdikleri ölçüde varlıklarını sürdürebileceklerdir. Aksi durumda zamansız şirket ölümleri de, tıpkı donanımlı bir insanın ölümü gibi toplumu ve bireyleri sarsmaktadır.

Dünya genelinde olduğu gibi, Türkiye’de de son yıllarda etkisini giderek arttıran küreselleşme olgusunun yanı sıra, birbiri ardına yaşanan ekonomik krizler, şirketlerin yeniden yapılanmalarını, diğer bir ifade ile kurumsallaşmayı zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, taşıdıkları farklı karakteristik özellikler sebebiyle, aile şirketleri açısından daha büyük önem arz etmektedir (Sungurtekin, 2008:63).

Literatür incelendiğinde, aile şirketlerindeki kurumsallaşma göstergeleri olarak araştırmacılar birçok farklı kriterden bahsetmiş; birçok farklı sistem, belge, kural ve standartların varlığını sorgulamışlardır. Tagiuri ve Davis’in 1980 yılında aile işletmeleri ile ilgili ortaya koyduğu ve daha sonra 1997 yılında Gersick tarafından geliştirilen “Üç Daire Modeli”nde, aile şirketlerinin üç ekseninden bahsedilmektedir. Bu eksenler, işletme, aile ve mülkiyet eksenidir (Gersick vd., 1997:17). Tipik bir aile işletmesinde üç

farklı grup insan yer almaktadır: çalışanlar, aile üyeleri, hissedarlar (Altınkaynak, 2007:21).

Aile şirketlerinde kurumsallaşmadan bahsetmek için, her üç eksen üzerindeki (şirket, aile, mülkiyet) kurumsallaşmanın incelenmesi gereklidir.

#### 4.5.1. Şirketin Kurumsallaşması

Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinin ilk adımı iş alanında atılmalıdır. Şirketin kurumsallaşmasını, iş ve işleyişin kurallı hale gelmesi, profesyonelleşme, yetki devri, yönetim anlayışı ve karar verme şekli, iletişim, denetim ve hesap verebilirlik olarak altı başlık altında detaylandırmak mümkündür (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:505; Çakıcı ve Özer, 2008:49).

##### 4.5.1.1. İş ve İşleyişin Kurallı Hale Gelmesi

Bunlardan ilki olan iş ve işleyişin kurallı hale gelmesi, uygulanacak standartların yazılı hale getirilmesi açısından önem arz etmektedir. İlk olarak şirketin vizyon, misyon ve hedef tanımlarının yapılması ve bunun tüm çalışanlarca bilinmesi sağlanmalıdır (Erşahan, 2008:98). Bu durumun çalışanlarca biliniyor olması belirsizlik ortamının oluşmasına engel olmakla beraber sorumluluk bilincinin yerleşmesine de katkı sağlar. Yazılı amaçların ifade edilmesinin ardından yazılı bir örgüt el kitabının varlığı ve bunun çalışanlara anlatılmış olması çok önemlidir. Ayrıca, şirkette örgüt kültürü kavramının oluşturulması gerekmektedir (Çakıcı ve Özer, 2008:49).

Bir kuruluş içerisinde çalışanların ifa etmekle yükümlü oldukları vazifelerin, ilgili konumda görev yapacak kişinin yetki ve sorumlulukları içerisinde olması gerekmektedir (Polatoğlu, 2001:17). İşte bu nedenle görev tanımlarının yazılı hale getirilerek uygulamaya konulması ve bunu gerçekleştirirken yönerge ve yönetmelikler aracılığıyla sınırlarının çizilmesi önemlidir (Erşahan, 2008:146). Bu iş ve görev tanımlarının yazılı hale getirilmesi durumu, ayrıca yetki ve sorumluluk sınırını çizmek adına da çok önemlidir. Şirkette her bir iş ve işlem için standartların belli olması gereklidir. İşletme içerisinde görev alan işçinin yapması gerekenlerden şirket yöneticisinin yapacağı işe kadar her şeyin bir standart üzerine kurulmuş olması esastır (Çakıcı ve Özer, 2008:49).

İşin kurallı hale gelmesinin bir diğer şartı da yazılı bir stratejik planın oluşturulmasıdır. Yukarıda bahsedildiği üzere belirlenen vizyon, misyon ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için izlenilecek yolun belirlenmesi yani belli bir strateji doğrultusunda hareket edilmesi de çok önemlidir. Bu hususta yapılması gereken en önemli şey, şirketin yapısına ve karakterine uygun hedeflerin belirlenmesi ve uzun vadeli stratejilerin ortaya konmasıdır (Ural ve Balıkcıoğlu, 2004:539).

İş süreçlerinin kurumsallaşması açısından bir diğer önemli faktör de, aile ve iş ilişkilerini birbirinden ayrı değerlendirerek, aile ve iş ilişkisinin ilkelerinin belirlendiği ve bunların yazılı olarak ifade edildiği bir şirket anayasasının hazırlanmasıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500).

##### 4.5.1.2. Profesyonelleşme

İşletmelerin büyümesi, gelişmesi ve etkinliğinin artırılması için uzman bir kadroya ihtiyaç vardır (Yaşa, 2006:6). Aile şirketlerinin sahipleri, kurumsallaşmanın da bir sonucu olarak, ağırlıklı stratejik kararların alınmasında rol oynarken, operasyonel faaliyetlerin yürütülmesini uzman kadrolara bırakmalıdırlar.

Genel tanım itibarıyla işlerin o konunun uzmanları tarafından yürütülmesi olarak adlandırılan profesyonelleşme sayesinde, işlerin işletmenin başında mülkiyet sahibinin bulunmadığı zamanlarda da, onların işe müdahil olmasını beklemeye gerek kalmadan da rahatlıkla yürütebildiği bir ortam sağlanmaktadır.

Bu hususta esas olan mesele, şirket sahiplerinin hangi ölçüde yetki ve sorumluluğu uzmanlara bırakacağıdır. İşte bu noktada dikkat edilmesi gereken şey profesyonelin uzmanlık alanıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500).

Şirket içerisinde yönetime dair yeterli bilgi ve tecrübe sahibi olan aile bireylerinin olmaması takdirinde, aile üyesi olmayan yöneticilerin istihdam edilmesi kaçınılmaz olacaktır (Yıldız, 2008:19). Bu görevde kullanılacak profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinin üst düzey kadrolarının büyük bölümünü oluşturması hatta yönetim kurulunda da yer almaları iş süreçlerinin kurumsallaşması adına atılması gereken önemli bir adımdır.

#### 4.5.1.3. Yetki Devri

Yetki devriyle beraber şirket sahibi olan aile bireylerinin idari güçleri azalmamakla beraber, istihdamı sağlanacak profesyonel çalışanların sorumluluk bilinci arttırılmış olacaktır. Yetki devrinin nasıl yapılması gerektiğine dair en önemli kriter çalışanların görev ve buna bağlı mesuliyetleridir. Buna bağlı olarak kurum içerisinde yetki devrinin en alt düzeye kadar yapılması sağlanmalıdır ve bu bağlamda aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının sabote edilmemesine azami önem verilmelidir (Rodoplu, 2004:73-79).

Bunun yanı sıra şirket içerisinde, çalışanların yetkilerinin arttırılması, başka bir deyişle terfi ettirilmesi sürecinin de net bir biçimde ifade edilmiş ve yazılı olarak belirlenmiş politikalarla yapılması da, iş süreçlerinin kurumsallaşması adına önem arz etmektedir. Ayrıca bu konuyla ilgili bir diğer önemli husus ta, yetki artırımı ve terfilerde izlenilecek politikaların adaletli uygulanması açısından aileden olan ve olmayan şeklinde çalışanlar arasında ayırım yapılmaksızın, o göreve en uygun kişinin terfi ettirilmesidir (Bilgin, 2007:105).

#### 4.5.1.4. Yönetim Anlayışı ve Karar Verme Şekli

Merkeziyetçi yönetimin hakim olduğu aile şirketlerinin kurumsallaşma adına yapmaları gereken başlıca değişimlerden biri de yönetim anlayışı konusunda olmalıdır. Kurumsallaşmış bir aile şirketi içerisindeki yönetim anlayışının, katılımcı bir yapıyı sağlaması gerekmektedir. Katılımcı yönetim anlayışının hakim olduğu yapılarda, her ne kadar hisselerin çoğunluğu ailenin elindeyse de, şirketin ortaklık yapısında profesyonel yöneticilerinde yer aldığı görülebilir. Bu sayede profesyoneller, yönetim kurulu tarafından belirlenen stratejiler üzerinde de etki sağlayabilirler (Bilgin, 2007:17).

Bilindiği üzere kurumsallaşamamış aile şirketlerinin en önemli sorunlarından birisi her türlü yönetsel kararın tek elden alınmasıdır. Şirket bünyesinde karar alma mekanizmasını, aileden olan ve olmayan yöneticiler arasında ayırım yapılmaksızın, birlikte etkinin sağlandığı bir yapı şeklinde oluşturmak elzemdir. Kurumsal yönetim anlayışının gereği olarak, adil ve şeffaf bir yapının oluşturulması, yönetim kuruluna karşı olan sorumlulukların bilincinde olunması da, yönetim anlayışı üzerinde kurumsallaşmanın etkileri arasında gösterilebilir.

Yönetim anlayışı ve karar verme şekli açısından bakıldığında, kurumda görev yapan insanların önerilerinin dikkate alınması ve ilgili kararların alınma aşamasında çalışanların fikirlerinden de yararlanılması kurumsallaşma sürecinin gerekliliklerindendir. Bu anlayış sayesinde yaratıcılığın ve hareketliliğin sağlanacağı da bir gerçektir. Ayrıca çalışanlara sağlanan bu özgüvenle profesyonelliğin ve sorumluluk bilincinin de arttırılması sağlanacaktır (Karpuzoğlu, 2000:133).

#### 4.5.1.5. İletişim

İş süreçlerinin kurumsallaşması için gerekli bir diğer koşul da, kurum içerisinde iletişimin sağlanmasıdır (Kırım, 2007:24). Şirket içerisinde tüm bireylerin birbiriyle direkt olarak iletişim kurabilmeleri esastır.

İletişim yapısını iş alanında sağlamak adına, şirketi oluşturan tüm birimlerin kullandığı ve birbiriyle sürekli halde bağlantılı olan ortak bir bilgi sisteminin olması son derece önemlidir. Satın alma, üretim, pazarlama, muhasebe ve finans gibi bölümlerin bütünleşmiş bir sistem içerisinde bağlantılı olması işlerin hızlı yürütülmesi ve kontrolünün daha iyi sağlanması adına da çok önemlidir.

İletişimin sağlanmasıyla birlikte, çalışanlar arasındaki uyum seviyesinin yükselmesi kaçınılmaz olacaktır. Şirket içerisinde görev alan tüm kadroların katıldığı düzenli toplantıların belirli aralıklarla gerçekleşmesi, sürekli iletişimin sağlanması için çok önemlidir (Bilgin, 2007:111).

Yöneticiler, gerek çalışanların motivasyonunun sağlanması, gerekse onlarla sürekli temasta olduğunu hissettirmesi adına sık sık işletme içinde de bulunmalıdırlar. Bu durum çalışanları motive edeceği gibi yöneticiler hakkında herhangi bir önyargı oluşmasına da engel teşkil edecektir (Bilgin, 2007:112).

İletişimin sağlanması adına bir diğer nokta ise açık kapı politikasının uygulanıp uygulanmadığı sorusunun yanıtıdır. Şirkette yönetici konumunda görev yapan çalışanların açık kapı politikası uygulaması sayesinde yönetici ve çalışan arasındaki bağların belli seviyede güçlenmesi sağlanır.

#### 4.5.1.6. Denetim ve Hesap Verebilirlik

Denetim ve hesap verebilirlik kurumsallaşma açısından son derece önemli hususlardır (Çakıcı ve Özer, 2008:50). Özellikle şirket içerisinde direkt olarak yönetim kuruluna bağlı bir iç denetim mekanizmasının varlığı son derece önemlidir. Yapılacak olan sürekli denetim faaliyetlerinde, aile üyesi ve aile üyesi olmayan yöneticiler ayırım yapılmaksızın denetime tabi tutulmalıdır (Karpuzoğlu, 2000:51). Bu süreçte, şirketin tüm birimlerinin entegre şekilde bir bilgi sistemine bağlı olması, denetimin sıhhati açısından son derece önem arz etmektedir (Alayoğlu, 2003:23).

Şirketlerde denetim faaliyeti denince ilk olarak akla muhasebe denetimi gelir (Tanta vd., 2003:587). Şirketlerin faaliyet alanlarının gün geçtikçe gelişmesi, şirketin mali yapısının da aynı oranda değişimine sebep olmaktadır. Bununla beraber işletmenin muhasebe ve finans verilerinin de giderek artması ve karmaşık bir yapıya bürünmesi nedeniyle kontrol süreçlerinin önemi artmaktadır. Gerek iç denetim sürecine destek vermek, gerekse şirketin geleceğine dair bir uzman görüşüne başvurmak adına dışarıdan bağımsız denetim yapılması gerekmektedir.

İşte bütün bu denetim faaliyetleri, aslında yönetim kurulunun şirkete karşı olan sorumluluğunu belirtmekte ve hesap verebilme yetisini kazandırmaktadır.

#### 4.5.2. Ailenin Kurumsallaşması

Kurumsallaşmanın ilk eksenini olan şirket kurumsallaşmasının ardından, ailenin kurumsallaşması yolunda adımlar atmak son derece önemlidir. Varis seçimi ve yönetim devri, miras yönetimi ve aile üyeleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi şeklinde incelenecek olan ailenin kurumsallaşması iş ve aile ilişkilerinin birbirinden ayrı tutulması anlamında da önem arz etmektedir (Bozkurt ve Arıkbay, 2004:389).

##### 4.5.2.1. Varis Seçimi ve Yönetimin Devri

Ailenin kurumsallaşmasının ilk adımlarından biri varis seçiminin yapılması ve yönetim devridir. Patronun kendisinden sonra gelecek kişiyi belirlemesi ve bunun da tüm aile fertleri tarafından öğrenilmesinin sağlanması gereklidir (Erşahan, 2008:128).

Aile işletmesinin kurucu bireyden sonra varlığını devam ettirebilmesi için gelecekteki liderini en iyi şekilde tespit edip gerekli hazırlıkların yapılması çok önemlidir. Varis seçimi konusunda şirketin sahibi olan aile bireyinin karar vermesi oldukça zor bir süreçtir. Gerek şirketin gerekse ailenin menfaatlerini benimsemiş, liderlik, eğitim ve tecrübe gibi konularda ön plana çıkan kişiyi bulabilmek bu aşamada çok önemlidir (Erşahan, 2008:128).

Gelecekte şirketin başına geçmesi muhtemel varis adaylarının işletmeye dair tecrübe edinmeleri gerekmektedir. Şirket sahibi, yerine gelecek olan aile üyelerinin gerekli okul eğitimlerini sağladıktan sonra, şirket içerisinde bilgi ve tecrübe açısından kendilerini geliştirmelerine fırsat yaratmalıdır.

Şirket sahiplerinin ölüm ve benzeri sebeplerden dolayı ani şekilde işi bırakmak zorunda kalmalarına yönelik tedbirlerin önceden alınması gereklidir (Yıldırım, 2007:73). Zaten kurumsallaşmanın en önemli özellikleri arasında olan yapılan iş ve planların belli bir standart içerisinde yazılı olarak belirtilmesi tam da bu noktada kendini gösterir.

İşletmenin devamlılığını sağlamak adına sonraki nesillere aktarılmasına ilişkin bir planın hazırlanması gerekliliğinin yanında, gelecekte şirket başına geçme ihtimali olan adaylar dışında, diğer bütün aile üyelerinin şirkette görev alabilmeleri için bazı kriterlerin ortaya konulması gerekmektedir. Bunlardan en önemlileri eğitim, yaş ve tecrübe olup, bu yapının sağlanması şirket içerisindeki uyumu bozmamak adına oldukça önem taşımaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500).

#### 4.5.2.2. Miras Yönetimi

Aile üyelerinin tamamı tarafından bilinen bir miras planının varlığı da ailenin kurumsallaşması açısından oldukça önemlidir. Genel olarak aile şirketlerine bakıldığı zaman, yapı gereği sahip olunan varlıkların aile dışına çıkmaması önemlidir. Gerek bunun sağlanması, gerekse ileride doğacak muhtemel belirsizlik ortamına mahal vermemek adına miras planının yapılması şarttır (Kıran, 2007:26).

Bu aşamada şayet hissedarlardan biri sermayeden ayrılmak isterse böyle bir durumda ne yapılacağına dair yazılı prosedürlerin hazırlanması esastır. Benzer bir durum, vefat eden ya da bazı sebeplerden ötürü çalışmayacak duruma gelen kişilerin hisselerinin satın alınmasına ilişkin yöntemlerin de belirlenmesi miras yönetiminin sağlanması açısından gereklidir. Miras planının yapılması ve bu sürecin iyi şekilde yönetilmesi, kurumsallaşma ve süreklilik ilkeleri için hayati derecede önem arz etmektedir (Bilgin, 2007:56).

#### 4.5.2.3. Aile Üyeleri Arasındaki İlişkilerin Düzenlenmesi

Aile bireyleri arasındaki ilişkiler oldukça karmaşık olup, bunun düzenlenmesi kurumsallaşma adına gereklidir. Aile üyeleri arasında çıkabilecek her türlü anlaşmazlıklar için bu sorunların çözümüne yönelik yöntemlerin belirlenmesi gereklidir. Ayrıca aile üyeleri arasında olması muhtemel sorunlar ve anlaşmazlıkların çözümü adına istişare edilebilecek kişilerin arabulucu rolünü üstlenerek bu süreci düzenlemeleri sağlanmalıdır. Bu yapının aile üyeleri tarafından tanınması da, bir o kadar mühimdir (PwC, 2012:15).

Karşılaşılabilecek sorunların çözümü ve güncel iş ve aile meselelerinin konuşulabileceği bir yapı oluşturma adına yapılması gereken bir diğer husus ise, aile ve iş konularının konuşulduğu bir aile konseyinin oluşturulmasıdır. Aile konseyinin varlığı ile bireyler şirketle ilgili gelişmelerin tamamından haberdar olur. Bu durum, iletişimi sağladığı gibi aile bağlarının güçlenmesine de vesile olur. Bu konseyin de kendi içerisinde belli kurallar oluşturmaları ve bu ilkeler doğrultusunda hareket etmesi önemlidir (Yaşa, 2006:48-49).

Aile ve iş ilişkilerinin çok fazla iç içe geçmemesi ve bazı başka sorunların yaratacağı çatışmaları engellemek adına yazılı bir aile anayasasının hazırlanması gereklidir. Aile anayasası, aile üyelerinin haklarını düzenlerken yönetim devri gibi konularda izlenilecek yolları da gösterir (Erşahan, 2008-120-123).

#### 4.5.3. Sermayenin Kurumsallaşması

Şirketler büyüdükçe artan finansman ihtiyaçlarını çeşitli şekillerde karşılarlar. İşte bunlardan biri olan halka arz sayesinde şirket hisseleri yatırımcılar tarafından alınır ve bu sayede firmalar için kaynak sağlanmış olur (Yalçın ve Günel, 2004:74).

Kurumsallaşmanın önemli aşamalarından biri olarak nitelendirilebilecek olan sermayenin kurumsallaşması konusunda şirketin halka açık olup olmadığı, ya da yakın gelecekte halka arz konusunda düşüncelerinin olup olmadığı belirleyici faktörlerdir. Çünkü halka açılma seviyesine gelmiş bir firma, şeffaflık, hesap verebilirlik konularında belirli bir yolu kat etmiş ve belirli bir seviyeye gelmiş demektir. Halka açılma ile birlikte yatırımcıların da devreye girmesiyle beraber, yönetimin şirketle ilgili alacakları kararlar ve bunlardan doğan sorumlulukları bir kat daha artmış olacaktır (Kıran, 2007:15).

#### 4.6. Dünyada ve Türkiye’de Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması

Kurumsallaşma açısından dünyanın çeşitli ülkelerindeki şirketlerin farklılıklar göstermesi doğal bir sonuçtur. Kültürel yaşantılar, inançlar, örf ve adetler, uyulması gereken kurallar ve yasaların yarattığı farklılıklar kadar; değişik ırk ve milletten insanların karakteristik özelliklerinden kaynaklı farklılıklar da dünyanın herhangi bir yerinde faaliyet gösteren aile şirketinin kendine has özellikler ihtiva etmesine yol açar. Bu sebepten, gerek dünya genelinde gerekse Türkiye’de faaliyet gösteren aile şirketleri kurumsallaşma sürecine farklı açılardan yaklaşmaktadırlar.

İşte bu farklılıkları ortaya koyma adına dünyada ve Türkiye’deki aile şirketlerinin kurumsallaşma süreçlerinde neler yaşadıklarını ve kurumsallaşma sürecinde uyguladıkları stratejileri ele almak faydalı olacaktır.

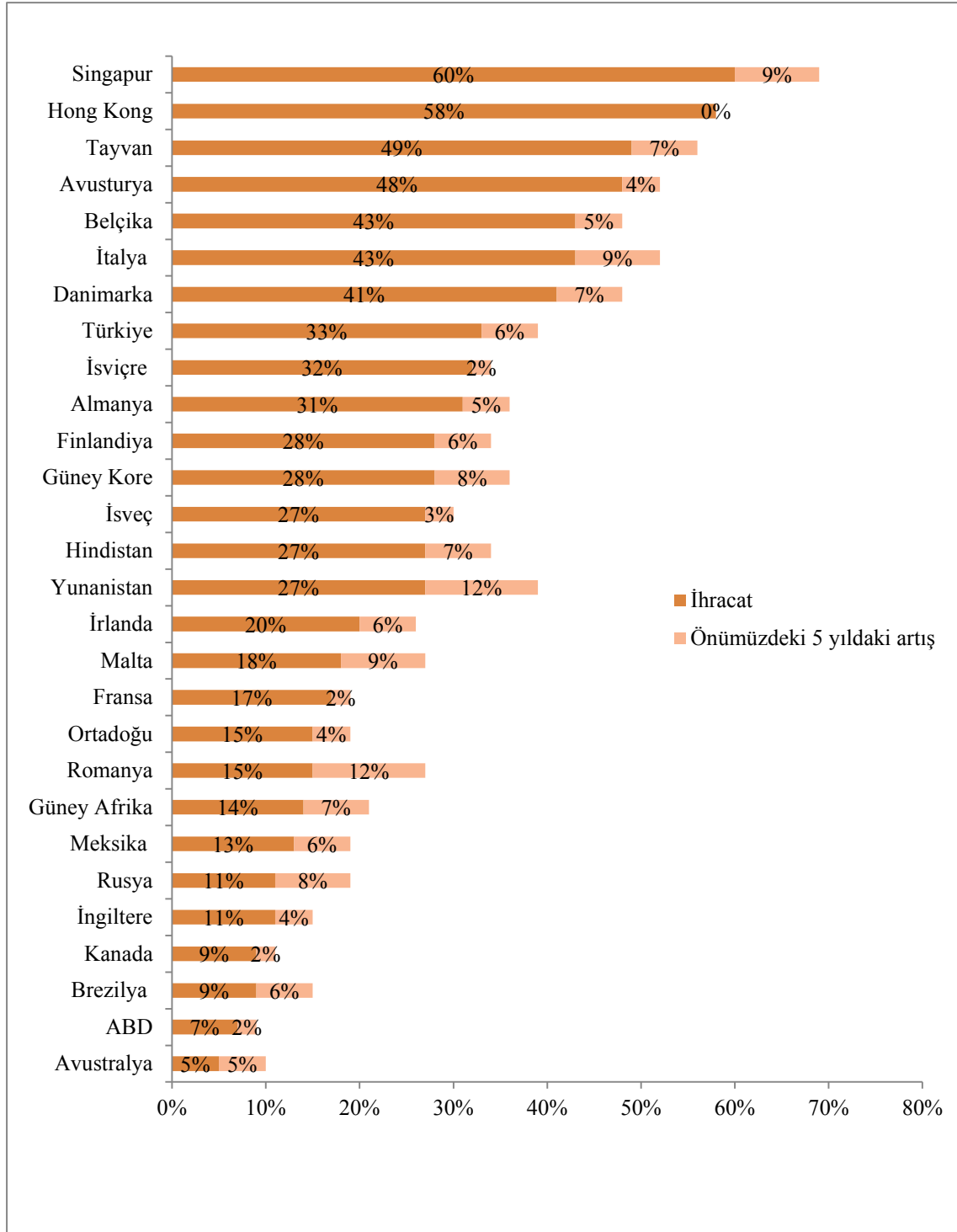
Globalleşmenin hız kazandığı dünyada, değişime ayak uydurmak kolay olmamakla beraber bu sürece uyum sağlanmasında kurumsallaşmanın üstleneceği görev oldukça önemlidir. Küresel rekabete uyum sağlanması adına her türlü teknolojik gelişmenin yakından takip edilip, oluşması muhtemel iş sahalarında yer tutmak elzemdir (Akdiş, 2000:10-13). İşte dünya genelinde rekabetin her alanda gün geçtikçe artıyor olması bu değişime ayak uydurulmasını da zorunlu hale getirmiştir. Bu süreçte şirketlerin kurumsallaşması değişime daha hızlı adaptasyon sağlama adına oldukça önemlidir.

Gerek dünya genelinde gerekse Türkiye’de faaliyet gösteren aile şirketleri karakteristik özellikleri açısından farklılıklar göstermektedir. PwC bu konu hakkında belli periyotlarla hazırladığı çalışmalara Kasım 2012’de bir yenisini eklemiştir. Genel itibarıyla bu çalışmada, şirketlerin uzun vadeli planlamaları, karar alma yapıları, girişimcilik yapıları, bağlılık, güven duygusu, kalifiye eleman konusu ve büyümeye ilişkin konular ele alınmaktadır. Bunun yanı sıra, çalışmada şirketlerin geleceğe ilişkin planları açısından mevcut çalışan yapısının korunması, kuşaklararası devir, yenilikçi yaklaşımlara bakış açısı, küreselleşme ve dünya ekonomisine ilişkin sorunlar da yer almaktadır. Bu aşamada bazı istatistiki verileri paylaşmak, farklılıkları anlamak adına faydalı olacaktır. Yapılan bu çalışmada genel itibarıyla, dışa kapalı bir yapı sergileyen aile şirketlerinin uzun vadeli karar alması konusunda, Türk aile şirketlerinin %51’inin bu yapıyı sağladıkları, dünya genelinde ise bu oranın %53’lerde olduğu ifade edilmiştir. Girişimcilik açısından dünya genelindeki aile şirketlerinin %63’ünün aktif olduğu söylenebilirken, Türkiye’de bu oranın %69’larda seyrettiği görülmüştür. Araştırmada ayrıca, gelecek her yeni kuşağın yenilik sağlama konusu ele alınmış; Türk aile şirketlerinin %54’lük bölümü, bu yapının varlığına inandığını ifade etmiştir. Girişimciliğin öncelikli koşullarından olan risk üstlenme konusunda ise Türkiye’deki aile şirketlerinin %54’ü, dünya genelindeki aile şirketlerinin ise %39’u risklere karşı hazırlıklı bir yapıya sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Türk aile şirketlerinin en büyük özelliklerinden biri olarak da gösterilebilecek olan çalışanların memnuniyetini sağlama ve onların zor durumda kalmalarına engel olma konusunda, Türk aile şirketlerinin %94 gibi bir oranla çaba sarf ettikleri bu rakamın dünya çapında %76’lara indiği

görülmektedir. Genel itibariyle aile şirketlerinin farklılık göstermelerindeki temel kriterler arasında gösterilebilecek kültür ve değer yargılarının etkin olduğu hususuna, Türk aile şirketleri %73, dünya genelindeki aile şirketleri de %78 oranında katılmaktadır. Satış hacminin genişlemesi ve büyüme konusunda Türk aile şirketlerinin %81'inin büyüdüğü ifade edilirken bu rakamın dünya genelinde %65'lerde kaldığı görülmektedir. Yine büyüme konusundaki beklentileri ele aldığımızda Türk aile şirketlerinin %78'i bu konuda istikrarı sağlayabileceklerini belirtirken, dünya genelinde bu rakam %69'lardadır (PwC, 2012:6-9).

Yukarıdaki araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, aile şirketlerinin kurumsallık göstergeleri arasında yer alan; bağlılık ve güven ortamının oluşumunun sağlanması, istikrarlı büyüme ve yetenekli eleman istihdamı gibi konulara bakış açısı olarak Türk aile şirketleri dünya geneline göre nispeten genç olmasına rağmen pozitif bir tablo çizmiştir. Uzun vadeli planların yapılması açısından ortalamanın altında kalan Türk aile şirketlerinin istikrarlı büyümeye bakış açısında, dünya genelinden daha yüksek bir yüzdeye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1. Uluslararası Satışların Toplam Satışlar İçindeki Payı (PwC, 2012:12).



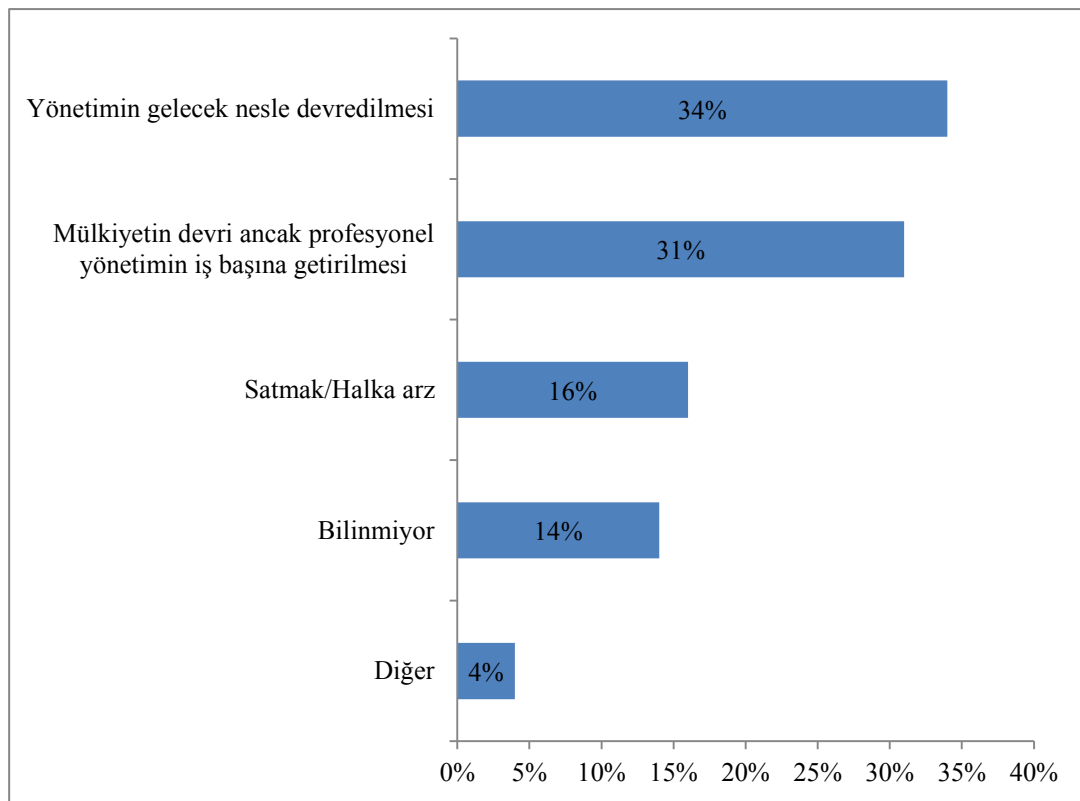
PwC'nin yaptığı araştırmadan hareketle dünya genelindeki aile şirketlerinin kurumsal yönetim açısından ne denli başarılı olabildikleri açıklanabilir. Hatırlanacağı üzere kurumsal yönetim, şirketin en iyi şekilde yönetimi için gerekli planların adalet ve şeffaflık sınırları içerisinde belirlenmesi esasına dayanır. Bunların yanı sıra kurumsal yönetim olgusu uzman kadroyu ve verilere dayalı analizin yapılmasını da kapsar. Kurumsallaşma, şirketin belli standartlar içerisinde büyümesi ve gelişmesini ve bunun sürdürülebilirliğinin sağlanması gerektiğini savunur.

Şirketin büyümesi için öncelikli şartlardan birisi, yapılan üretimin pazara sunulmasıdır. Küreselleşen ekonomik yapıda artık bütün şirketler bulundukları alanla sınırlı kalmayıp tüm dünya geneline açılmayı kendilerine hedef edinmektedir. Yukarıda yer alan PwC tarafından hazırlanan “Uluslararası Satışların Toplam Satışlar İçindeki Payı” başlıklı tabloda, ülkelerin yurtdışı pazarlara hangi oranlarda satış yaptığı üzerinde durulmuştur. Uluslararası piyasaya açılma, kurumsallaşmış bir yapı sayesinde kolay hale gelmektedir. İlgili tabloda yer alan verilere göre Türk aile şirketlerinin yaptıkları satışların %33’ünü ihracatın oluşturduğunu ve bu rakamın dünya ortalaması olan %25’in üzerinde olduğuna dikkat çekilmiştir. Bu rakamın önümüzdeki beş yıl içerisinde %40’lara varması öngörülmektedir (PwC, 2012:13).

Gerek Türkiye gerekse dünya geneli için bakıldığında kurumsal yapı aslında küreselleşen dünya koşullarına ayak uydurma anlamında hayati önem taşımaktadır. Uzun vadeli stratejilerin belirlenmesi, uzman kadro istihdamı, güçlü karar mekanizması gibi konular şirketlerin büyümesi, kurumsallaşması ve değişen dünya şartlarına uyum sağlanması için başlıca gerekli faktörlerdir.

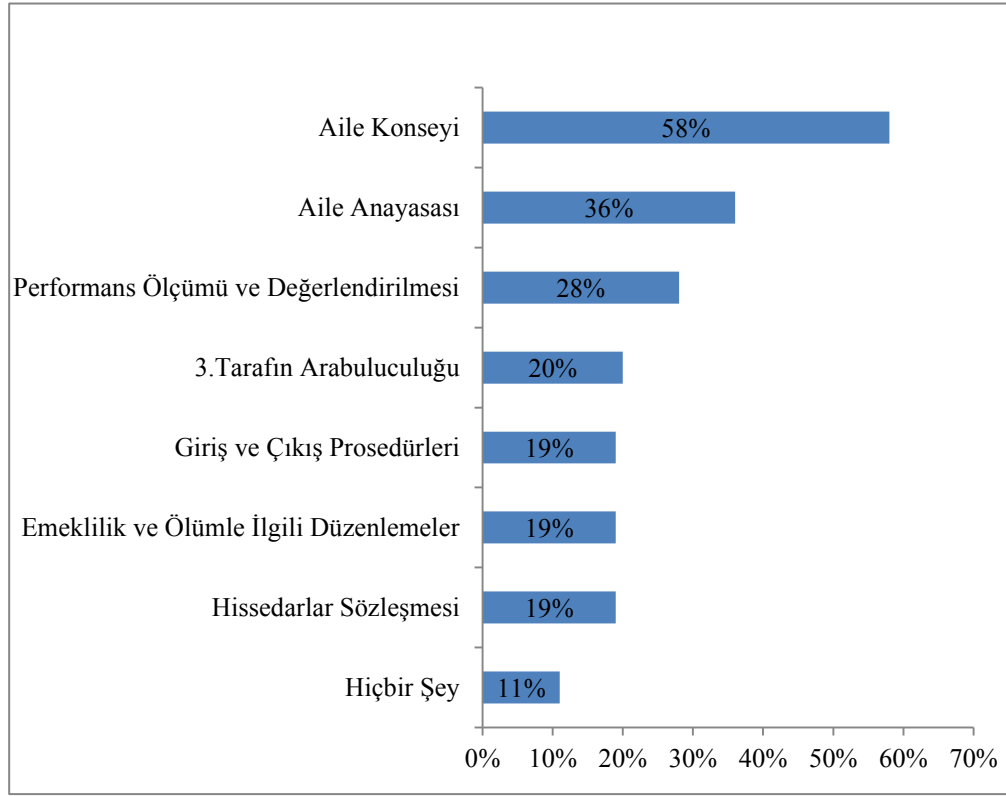
Şirketin gelecek nesillere devri konusunda başarılı olma, sürekliliği sağlama adına en önemli şarttır. Aşağıdaki grafikte, Türk aile şirketlerinin gelecek planları ile ilgili düşünceleri yer almaktadır.

Tablo 4.2. Gelecek Planları (PwC, 2012:14).



Şirketin mülkiyet ve yönetim devrinin gelecek nesillere aktarımı konusunda dünya genelinde %41’lik kesim planlama yaptığını ifade ederken bu rakam Türkiye’de %34’lerde kalmaktadır. PwC’nin “Gelecek Planları” adlı yukarıdaki tabloda ortaya koyduğu üzere, şirket hisselerinin gelecek nesillere bırakılması, ancak profesyonel bir yönetimin işin başında olması görüşü Türkiye’de %31 oranında rağbet görürken, bu rakam dünya genelinde %25’lerde kalmıştır (PwC, 2012:14). Buradan anlaşılabileceği üzere, Türk aile şirketleri mülkiyeti gelecek nesle devrederken yönetimin profesyonellere devredilmesi fikrini dünyadaki şirketlere göre daha çok benimsemektedir.

Tablo 4.3. Aile Şirketlerinin Üyeleri Arasındaki Sorun ve Çatışmaların Çözümü İle İlgili Uygulama/Yöntem (PwC, 2012:15).



Yine aile şirketlerinin kurumsallaşması yönündeki istatistiki verilerin yer aldığı yukarıdaki tablo, Türk aile şirketlerinin %58’inde aile konseyinin varlığını, %36’lık kesiminde aile anayasasının mevcudiyetini ve %19’luk kesiminde de ortaklık sözleşmesinin mevcut olduğunu göstermektedir. Ancak araştırmada, bu rakamsal değerlerin şirket sahibinin düşüncelerini içerdiği ve doğruyu çok da yansıtmadığı vurgulanmaktadır. Bunun yanında küresel bazdaki sonuçlar, %29 oranla aile konseylerinin varlığını, %49 oranla ortaklık sözleşmesinin mevcut olduğunu, emeklilik ve ölümlü ilgili düzenlemelerin Türk aile şirketlerine kıyasla fazla olduğunu göstermektedir (PwC, 2012:15).

İşte bütün bu veriler ışığında, Türk aile şirketlerinin uluslararası piyasalara yönelik girişimci ruhlarını sergiledikleri, ancak varis planı yapılması ve gerek aile gerekse iş alanında yaşanması muhtemel çatışmaların engellenmesine ya da çözümüne yönelik yeterli planlamaları yapamadıkları söylenebilir.

## 5. STRATEJİK ÖNGÖRÜDEN STRATEJİK YÖNETİME

Bu bölümde kısaca strateji, stratejik öngörü tanımları yapılmış; stratejik planlama, stratejik karar alma ve stratejik yönetim konularından bahsedilmiştir.

### 5.1. Strateji

Bu başlık altında, stratejinin tanımı yapılmış; stratejinin benzer kavramlarla ilişkisine değinilmiş ve işletme stratejisi öğeleri ele alınmıştır.

#### 5.1.1. Stratejinin Tanımı

Literatürde, stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri, Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla (Tosun, 1974:220), diğeri ise eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir (Steiner, 1969:220, Wanty, 1971:5). Türkçede strateji, sürme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamlarında kullanılmaktadır (Tosun, 1974:220). Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur.

İşletmecilik literatüründe, özellikle yönetim ve karar teorilerinde strateji kavramı, oldukça önemli bir yere sahiptir. Aşağıdaki açıklamalarda bu kavram çeşitli yönleriyle incelenmiş ve işletme yönetimi açısından taşıdığı önemi belirtilmeye çalışılmıştır.

##### ➤ Askeri Bir Kavram Olarak Strateji

Askeri anlamda strateji bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Gerçekten strateji bilfiil harekete geçmek, savaşmak yerine bir düzen veya plan yaparak açıkçası düşünsel işlemlerde bulunarak orduyu savaş nizamına sokmaktır.

Strateji, zafere ulaşma amacıyla tasarlanan ve yürütülen çarpışma usulüdür (Sallenave, 1973:98). Bu çarpışma usulünde en önemli ilke General Beaufre'un da dediği gibi askeri kuvvetlerin ekonomik bir biçimde kullanılmasıdır (Beaufre, 1963:29-30).

Başka bir ifadeye göre strateji, düşman kuvvetlerinin niyetleri ve araçlarının bir kısmının bilindiği farz edilerek, savaşın cereyan edeceği arazinin durumunu dikkate alıp, askeri birliklerin ve araçların genel kullanım ve görev planını belirlemek, yapılacak hareketleri ve manevraları zaman içinde düzenlemekten ibaret savaş sanatıdır (Vassal, 1971:16).

##### ➤ Ekonomik ve Yönetimsel Bir Kavram Olarak Strateji

Strateji kavramı iş dünyası sözlüğünde 20. yüzyılın ilk yarısına doğru yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji deyimine rastlanırsa da asıl ekonomik anlamıyla ilk defa açık şekilde izahı, iki iktisatçı ve aynı zamanda matematikçi olan Neumann ve Morgenstern tarafından yapılmıştır. Düşünürler stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almakta, kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını, şekli ve sistematik bir şekilde açıklamaktadırlar (Neumann ve Morgenstern, 1944:198).

Strateji, mikroekonomik açıdan ele alındığında, faydalarını maksimuma çıkarmak isteyen iki oyuncunun rakiplerinin davranışlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerleyip bir seri kararlar almaları anlamına gelmektedir (Wanty, 1971:5).

Yönetimsel anlamda ve işletmenin kar maksimizasyonu yönünden strateji, matematik ve istatistik yöntemlerle programlanabilen ve optimal seçimleri sağlayan bir araç olarak tanımlanmıştır (Heyvaert, 1973:200).

Günümüzde strateji seçimi, işletmenin çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin, iç organizasyonunun ve personelinin davranışlarıyla ilgili değişkenlerin etkisi dikkate alınarak yapılır (Tabatoni, 1968:531).

İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler bir canlı gibi işletmenin yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır (Taboulet, 1965:12).

Bazı düşünürler stratejiyi bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollar olarak tanımlanmıştır. Stratejilerin doğası gereği bir amaç, bir hedef uğruna hareket etmesi gerekmektedir. Amaçsız stratejiden bahsetmek anlamsız olmaktadır. Bu bakımdan amaçlar, araçlar ve strateji arasındaki diyalektik ilişkiler bulunmaktadır (Heyvaert, 1973:205).

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır.

Yönetsel stratejinin özelliklerine aşağıda maddeler halinde değinilmiştir:

- 1- Strateji, bir analiz etme sanatıdır; bu sanat bir düşünme yöntemi ve açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş, karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgilidir.
- 2- Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur; bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder (Heyvaert, 1973:202), ve güçlerin amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.
- 3- Strateji işletmenin çevresiyle diyalektik ilişkilerini düzenler (Tabatoni, 1968:531; Wanty, 1971:8). Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir.
- 4- Strateji devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine, uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir (Tabatoni, 1968:568; Heyvaert, 1973:204).
- 5- Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur ( Boston Consulting Group, 1988:10).
- 6- Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler (Boston Consulting Group, 1988:10).
- 7- Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsurunu cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır (Boston Consulting Group, 1988:10-11).

### 5.1.2. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Strateji çeşitli kavramlarla sık sık karıştırılmaktadır. Bu kavramlardan bazıları yönetim literatüründe kullanılan politika, taktik, program, yöntem ve plandır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Eren, 2000:13-17).

**Strateji ve Politika:** Politika ile strateji arasında en önemli fark olarak; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir. Kısacası politikalar, işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken; strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar (Dinçer, 1997:16).

Strateji ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği, kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür (Ansoff, 1970:88-89). Halbuki politika yeterli ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan kararlar bütünüdür. Ansoff, politikayı genelden özele indirgeyerek veri olarak açıkça bilinen durumları veya sorunları çözmek için sunulan bir takım genel çözümler toplamı halinde ifade etmektedir (Ansoff, 1970:88-89).

**Strateji ve Taktik:** Taktik, usul ve teknik bakımından stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğu bilinmektedir. Taktik, bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir (Tosun, 1974:220). Taktik, daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur.

**Strateji ve Program:** Program, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır.

**Strateji ve Yöntem:** Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir (Oluç, 1963:328).

**Strateji ve Plan:** Birbirine karıştırılan iki kavramdan biri de strateji ve plandır. Daha önceki açıklamalardan da anlaşıldığı üzere, strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağını saptanmasıdır.

### 5.1.3. Stratejinin Öğeleri

Stratejinin öğelerini ayrıntılı ve anlamlı bir şekilde ilk defa açıklayan düşünür olarak Ansoff'dur. Ansoff'a göre stratejinin öğeleri şu şekildedir:

- **Faaliyet Sahası:** Ansoff işletmenin izlediği amaçlar ile mevcut faaliyetleri arasında uyum bulunduğu ölçüde, gelişme oranlarının yüksek ve düzenli olacağını işaret etmektedir. Ansoff'a göre strateji tayininde ilk kavram amaçlara uygun faaliyet sahasının seçimidir (Ansoff, 1971:83).
- **Gelişme Vektörü:** Bu vektör işletmenin faaliyet sahasını iyice belirledikten ve bununla ilgili sınırları saptadıktan sonra, onun hangi sahaya yöneleceğini yönetime açıklayan bir elemandır. Gelişme vektörünün bileşkelerini Ansoff'a dayanarak şu şekilde açıklamak mümkündür (Ansoff, 1971:84).

Tablo 5.1. Gelişme Vektörü Bileşenleri (Ansoff, 1971:84).

| Ürünler<br>Pazarlar | Mevcut ürünler                                    | Yeni ürünler                                       |
|---------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Mevcut pazarlar     | Mevcut pazarda faaliyetleri artırmaya yönelme (1) | Mevcut pazarlar için yeni ürünler geliştirme (3)   |
| Yeni pazarlar       | Mevcut ürünlerle yeni pazarlar geliştirme (2)     | Yeni ürünler geliştirerek yeni pazarlara girme (4) |

- **Rekabet Avantajı:** Ürünler ve pazarlar alternatifi açısından müşterek bağlılığı yürütenin üçüncü bir tamamlayıcısı, yenilik ve orijinallik politikasıyla ilgili olarak, çevredeki nadir fırsatları değerlendirip rekabet avantajlı ürünlerde, üretim yöntemlerinde ve sunulan servislerin

kalitesinde yapılacak olan yeniliklerle veya rakipleri geride bırakacak tipteki satış anlaşmalarıyla veyahut ta yeni teknolojilerden yararlanmak için uzluk belgeleri veya lisanslar satın alarak bunların tekelinden yararlanmak suretiyle rekabet avantajı kazanabilmektedir (Wanty, 1971:16-17).

- **Sinerji:** Sinerjinin etimolojik olarak anlamı işbirliğidir. Fakat bu kavram, stratejiyi belirleyen bir öge olarak işletmenin yeni bir faaliyette başarılı olma yeteneğinin ölçüsü olarak tanımlanabilir (Eren, 1979:16).
- **Dış Çevresel Öğeler:** Uzun süreli bir zaman ufku dikkate alarak çevresel gelişmeler ışığında stratejinin öğelerini incelemek, Ansoff'un açıklamalarını tamamlayıcı bir nitelikte olacaktır. Aşağıdaki başlıklar Tabatoni tarafından ele alınan bir inceleme tarzını oluşturmaktadır (Tabatoni, 1968:571-575).
  - 1- Modern ekonominin genel seyri; milli veya milletler arası endüstriyel anlaşmalar
  - 2- Teknik gelişmelerin hızlanması
  - 3- Devlet gücünün artan rolü
  - 4- Potansiyel pazarların önemli ölçüde gelişmesi
  - 5- Haberleşme ve karar yapılarında görülen köklü değişimler
  - 6- Sosyolojik değişimler

## 5.2. Stratejik Öngörü

Bu bölümde kısaca stratejik öngörü tanımı yapılmış; stratejik öngörü-stratejik plan farkına değinilmiş; stratejik öngörü yöntemleri açıklanmış ve aile şirketlerinde stratejik öngörü konularından bahsedilmiştir.

### 5.2.1. Stratejik Öngörünün Tanımı

Stratejik öngöründen önce, strateji ve öngörü kavramlarını tanımlamak doğru olacaktır. “Strateji, işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılması olarak tanımlanmaktadır” (Altınkaynak, 2007:67). Bu kavram politika, askeriye, diplomasi, şirket yönetimi ve buna benzer birçok alanda karşımıza çıkabilir. Strateji, sözlükte “izlem” (TDK, 03.05.2013, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)) olarak ifade edilmiştir. Henry Mintzberg bir çalışmada stratejiyi; plan, taktik, model, konum ve bakış açısı şeklinde beş ayrı başlık olarak ele almıştır: “Strateji plandır, bir durumla ya da olayla uğraşmak için bir rehber, bir çeşit bilinçli şekilde tasarlanmış davranış biçimidir. Strateji bir plan olduğu kadar aynı zamanda bir taktiktir. Bu taktik rakibini özel bir manevra ile atlatmayı ifade eder. Strateji bir modeldir. Picasso’nun bir süre maviye boyaması bir stratejidir; Ford Motor Şirketinin Henry Ford’un model T’yi sadece siyah renkte önermesindeki tutumu da bir stratejidir. Strateji davranışlarda tutarlılıktır. Strateji bir konumlamadır, bir organizasyonu, kuruluşu örgüt teorisyenlerinin ifade ettikleri şekilde çevre kavramının içine yerleştirme anlamına gelir. Strateji bir bakış açısidir, içerik olarak sadece konumlamayı kapsamamakla beraber dünyayı tam olarak algılamının da yolunu içerir” (Mintzberg, 1987:11-12-15-16). Buradan da anlaşılacağı üzere strateji kavramı, belirlenen hedefe ulaşmadaki izlenilecek yolların bütünü kapsayan bir kavramdır. Stratejinin ortaya konulmasında yaratıcılık ve liderlik kavramları ön plana çıkmaktadır. Strateji, başarılı olan örnekleri taklit etmek değil, içinde bulunduğu koşullar ve elindeki araçlar çerçevesinde yeni bir fikir ortaya koymaktır.

Öngörü, “Bir işin ilerisini kestirme veya bir işin nasıl bir yol alacağını önceden anlayabilme ve ona göre davranma” (TDK, 03.05.2013, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)) şeklinde ifade

edilmiştir. Strateji, içerik olarak yapılması gereken plan, taktik, modelleme gibi hususları barındırırken, öngörü bütün bu sürecin nasıl geçeceğine dair bir nevi fikir yürütme ve oluşabilecek durumları, olayları algılama gibi konuları içerir. İşte tam bu çerçevede stratejik öngörü ifadesi, mevcut hazırlanmış plan ve taktikler doğrultusunda, ileriye dönük olasılıkları da ele alarak, yapılan ya da yapılacak olan işlerin seyrinin nasıl gideceğini tahmin etme yöntemi şeklinde yorumlanabilir. Amara'nın ifadesine göre stratejik öngörü üç temel önerme üzerine inşa edilmiştir.

- Gelecek istihare edilemez.
- Gelecek önceden sabitlenmemiştir.
- Gelecekteki sonuçlar bugün yapılan tercihlerin çıktısıdır (Amara, 1981:25).

### 5.2.2. Stratejik Öngörü-Stratejik Plan Farkı

Stratejik öngörü ifadesi klasik olarak, geleceğe ilişkin olabilecek durumları tahmin etmektir. Stratejik öngöründe, standart adımlar yoktur. Yazılı bir tahminden bahsetmek güçtür.

Diğer taraftan stratejik planlama kavramı ise, izlenilecek yolun tasarlanması şeklinde ifade edilebilir. Stratejik planlamada öncelikle içinde bulunulan durumun tespiti yapılır. Eldeki mevcut kaynaklar ve imkanlar doğrultusunda bir hedef belirlenmesi ikinci aşama olarak değerlendirilebilir. Planlanan uzun vadeli hedefler ve bu doğrultuda izlenilecek politikalar, eldeki kaynakların kullanımı ve neticede varılan noktadaki durum değerlendirmesi de stratejik planının birer parçasıdır (Sevencan, 2010:1).

Genel hatlarıyla bakıldığında strateji belirlenen amaç doğrultusunda izlenilecek yolu, plan ise bu yolda amaca ulaşma adına kullanılması ve değerlendirilmesi gereken her durumu ifade eder. Belirlenen strateji belli kalıplarla “yazılı” (Kıran, 2007:20) hale getirildiği takdirde stratejik plandan bahsetmek mümkün olabilir. Stratejik öngörü kavramı yaratıcılık ve sezgi gibi özellikleri gerektirirken, diğer yandan stratejik planlama eldeki mevcut verilerin analizi ve atılacak adımlar ile bunların doğuracağı sonuçları da değerlendirme gibi somut faaliyetleri içermektedir.

Buradan yola çıkarak stratejik öngörü ve stratejik planlama kavramlarının birbirleriyle yakından ilişkili olduğu, ayrım noktalarının ise stratejik planlamanın yapılan stratejik öngörünün, somut veriler kapsamında analiz edilerek yazılı hale dönüştürülmüş şekli olduğu ifade edilebilir.

### 5.2.3. Stratejik Öngörü Yaklaşımları

Literatürde stratejik öngörü alanında yapılan çalışmalarda, geleceği bilmenin mümkün olmadığı özellikle vurgulanmaktadır. Ancak, stratejik düzeyde alınması gereken tüm kararlar geleceğe yönelik iken eldeki tüm bilgiler geçmişe aittir. Ancak gelecek öngörüsü yapmaya teşebbüs edenlerin, bu bilgilere dayanmaktan başka çareleri yoktur. Bu durumda gelecekle ilgili tahminlerin temel dayanağının, geçmişi ve bugünü doğru okuyabilmek ve somut verilerle tanımlayabilmek olduğunu kabul ederek çalışmaya başlamak en güvenli yol olarak görülmektedir. Bu amaca yönelik olarak pek çok bilimsel yayın, istatistik ve değerlendirme kaynağı mevcuttur (Çeşmeci, 2012:144).

Günü tanımlama ile ilgili parametreler belirlenirken günün çevresel koşulları tanımlandıktan sonra aynı parametreleri kullanarak belirli aralıklarla geriye doğru gidilmeli ve o günlerin çevresel koşulları tanımlanmalıdır. Bu geçmiş incelemesinde ilk bakışta, Churchill'in özdeyişinde olduğu gibi, ne kadar geriye bakılırsa o kadar ilerisinin görülebileceği düşünülebilir (Çeşmeci, 2012:144).

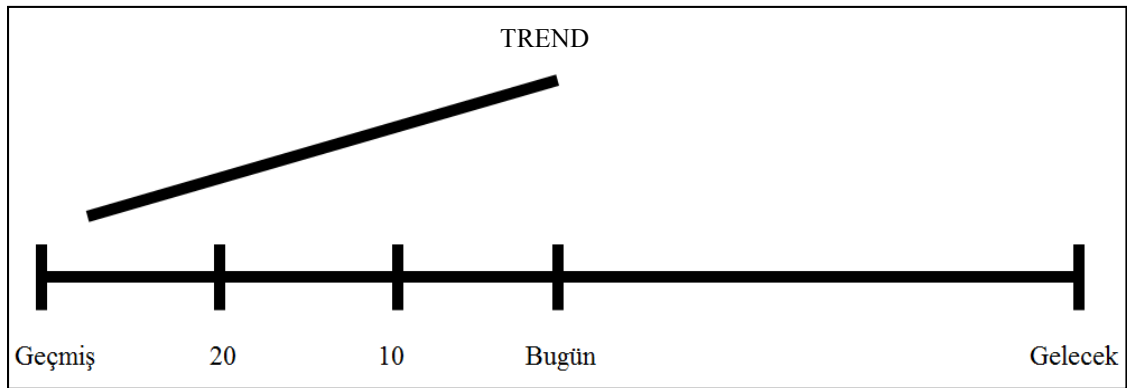
Bu ilke genel olarak doğru kabul edilmekle birlikte, en çok 40 – 50 yıllık bir geçmişin baz alınmasının doğru bir yaklaşım olacağı düşünülmektedir (Çeşmeci, 2012:145). Zira bu işlem esnasında, her geriye gidiş aşamasında, ihtiyaç duyulan bilgilerde azalmalar ve eksiklerle karşılaşmaktadır. Bu da durum tespitlerinde bir

ölçüde belirsizlik veya bulanıklıklarla karşılaşmak demektir (Ülgen ve Mirze, 2004:27; Çeşmeci, 2012:145).

Bu bölümde stratejik öngörü yaklaşımları, “Genel ve Tek Parametrelî Yaklaşım”, “Çok Boyutlu veya Çok Değişkenli Yöntem”, “Geleceğin Çeşitlendirilmesi” şeklinde 3 başlık altında ele alınmıştır (Çeşmeci, 2012:144-156).

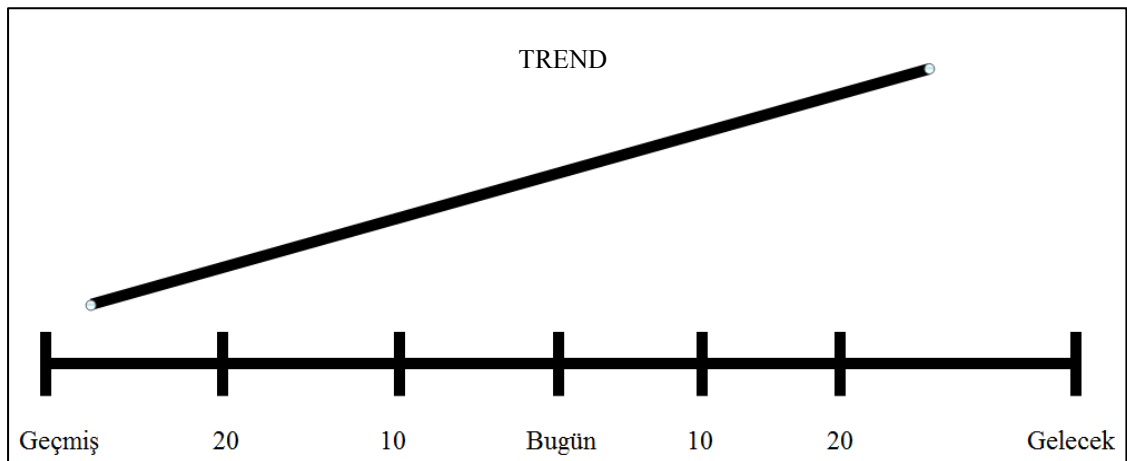
### 5.2.3.1. Genel ve Tek Parametrelî Yaklaşım

Bu yaklaşımda bir trend eğrisi kullanılmaktadır. Bu eğri bir sektörün genel durumunu veya sadece bir parametredeki değişimi temsil edebilir. Örneğin bir şirketin satışlarında veya bir ülkenin ihracatındaki değişimin 30 – 40 yıl geriden gelerek bugüne ulaştığında nasıl bir trend eğrisi izlediğini gösterebilir. Bu yöntemin en sade açıklaması Şekil 5.1.’de görülmektedir (Çeşmeci, 2012:145).



Şekil 5.1. Trend Çizgisinin Oluşturulması (Çeşmeci, 2012:145).

Müteakip aşamada trend çizgisi Şekil 5.2.’de görüldüğü gibi geleceğe doğru uzatılmak suretiyle, incelenmekte olan kurumun veya sektörün gelecekteki durumu hakkında bir tahmin yapılabilir. Şekilde birinci dereceden düz bir doğru olarak temsil edilen bu trend çizgisi kuşkusuz daha karmaşık bir eğri olabilir (Çeşmeci, 2012:146).

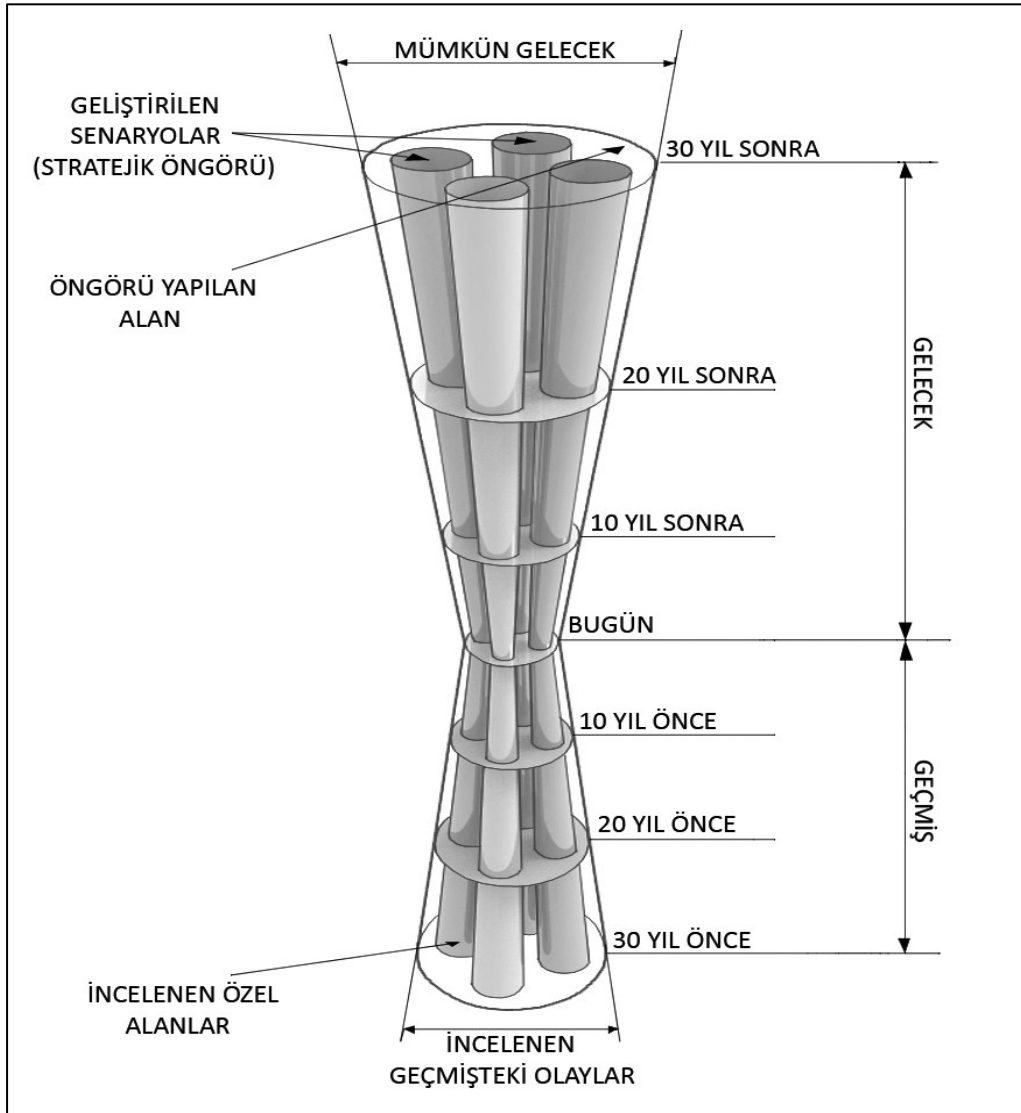


Şekil 5.2. Trend Çizgisinin Geleceğe Doğru Uzatılması (Çeşmeci, 2012:146).

Bu yöntemin dayandığı temel varsayım, söz konusu sektörü, geçmişten bugüne gelişinde etkileyen iç ve dış faktörlerin aynı olacağı veya trend üzerinde anlamlı bir değişikliğe yol açamayacak düzeyde kalacağıdır (Çeşmeci, 2012:146).

### 5.2.3.2. Çok Boyutlu veya Çok Değişkenli Yöntem

Bu yöntem ilk kez Charles F. Taylor tarafından 1993 yılında ortaya konulan “Gerçekleşebilirlik veya Makuliyet Konisi” (Plausibility Cone) modeline dayanmaktadır (Taylor, 1993:8). Takip eden dönemde pek çok kurum tarafından yapılan gelecek çalışmalarında bu yöntemden yararlanılmıştır. Bu metoda göre gelecek projeksiyonu yapılması istenen alanı etkileyeceği düşünülen faktör veya değişkenler, yine belirli zaman dilimleri içindeki geçmişten günümüze kadar, genişten dar doğru bir koni şeklinde gösterilmektedir. Ardından aynı değişkenler, “senaryo sürücüleri” adı altında, tahminde bulunulması arzu edilen gelecekteki zamana, bu kez dardan geniş doğru uzatılmaktadır. Koni şeklinin mantığında, günümüzde doğruya en yakın olarak tespit edilebilen ölçüm ve değerlendirmelerdeki kesinliğin ne kadar geriye gidilirse o kadar azalacağı, aynı şekilde ileriye doğru gidildiğinde de tahminlerdeki isabet olasılığının zayıflayacağını yer aldığı değerlendirilmektedir (Çeşmeci, 2012:146-147).



Şekil 5.3. Gerçekleşebilirlik (Makuliyet) Konisi (Çeşmeci, 2012:147).

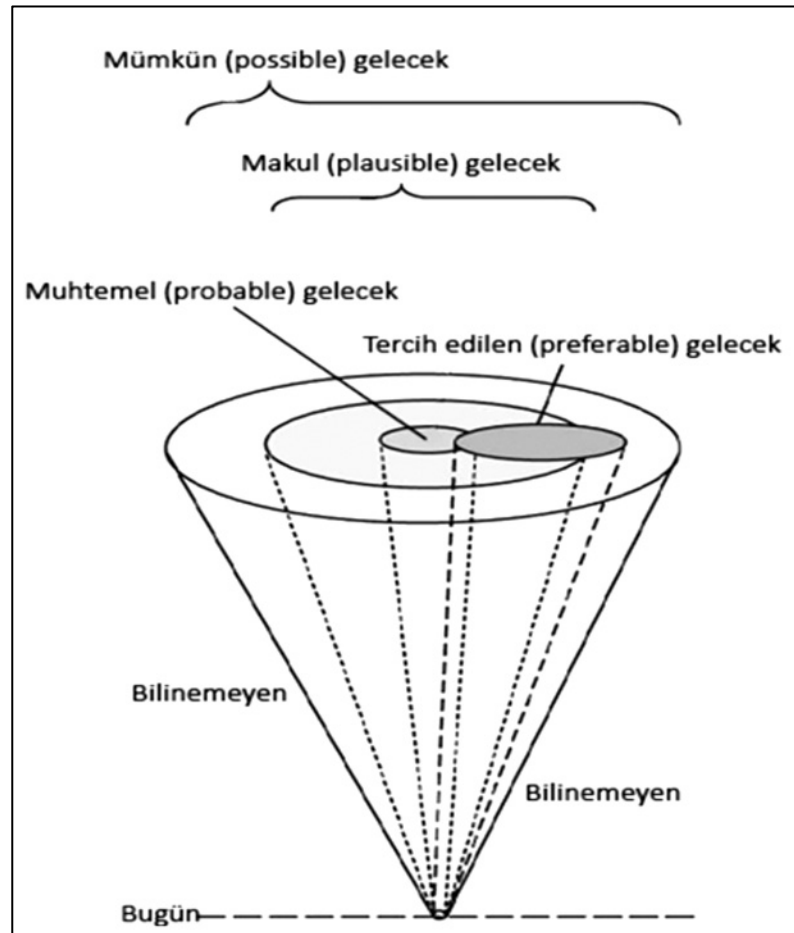


tahminler de dikkate alınarak oluşturulması gerektiği değerlendirilmektedir (Çeşmeci, 2012:151).

### 5.2.3.3. Geleceğin Çeşitlendirilmesi

Taylor'un çalışması gelecekte dünya için alternatif senaryolar oluşturulmasına yönelik olmasına rağmen modelin adı, gerçekleştirebilirlik veya makuliyet olarak tercüme edilebilecek tek bir terime (plausibility) dayandırılmıştır. Taylor'un takipçileri ise geleceği; "gerçekleşme" ve "arzu edilme" derecelerine göre çeşitlendirmeyi denemişlerdir. Avustralya Swinburne Teknoloji Üniversitesi Öngörü Enstitüsü'nden Prof. Joseph Voros, kendisinden önceki çalışmalara da atıf yaparak çeşitlendirilmiş bir "Gelecek Konisi (A future cone) Modelini" önermiştir (Voros, 2003:10-21).

Bu çalışmaya göre Taylor'ın gerçekleştirebilirlik/makuliyet (plausible) konisinin ortada yer aldığı ve bu koninin içine ve dışına birer koni daha ilave edildiği üç konilik bir gelecek öngörülmüştür. Bu dıştaki ve içteki konilere de "muhtemel (probable) gelecek" ve "mümkün (possible) gelecek" isimleri verilmiştir (Çeşmeci, 2012:151). Ayrıca birbirinden bağımsız bu üç koniye diğerlerinin az veya çok üstüne binerek arakesitler oluşturan "tercih edilen (preferable) gelecek" adı altında dördüncü bir koni eklenmiştir. Söz konusu model Şekil 5.5.'te sunulmuştur.



Şekil 5.5. Gelecek Konisi (Çeşmeci, 2012:152).

Voros'un çok konili gelecek çalışmasında en dışa yerleştirilen mümkün gelecek konisi, gelecek senaryoları için en geniş alanı temsil etmekte ve hemen her senaryonun bu kapsamda görülmesi gerektiği düşünülmektedir. İçeri doğru inildiğinde daralmakta

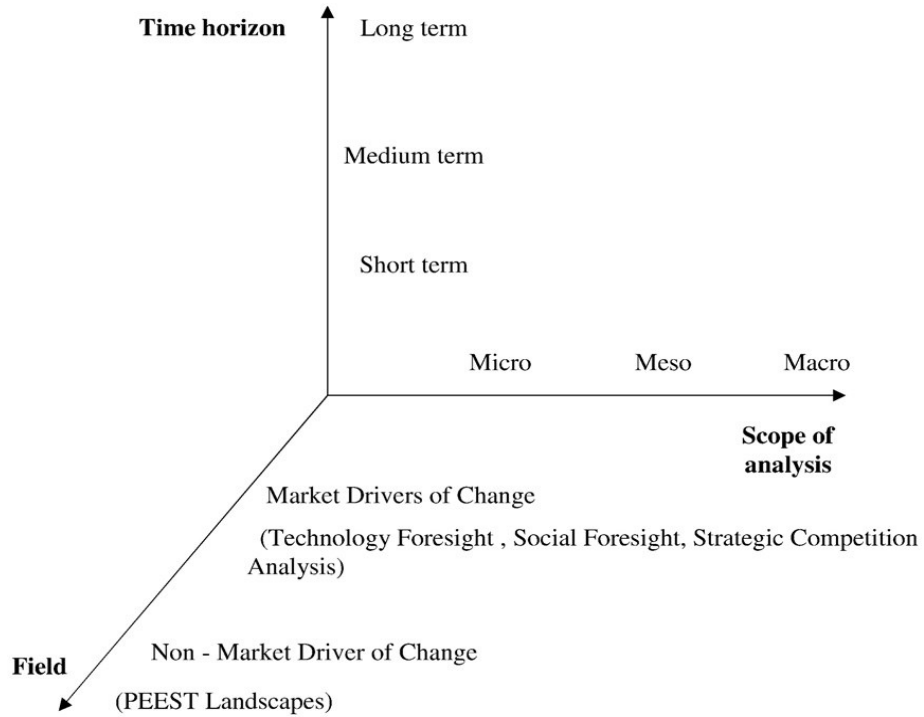
olan koniler daha hassas çalışmayı gerektirecek daha net tahminleri temsil etmektedir. Diğer taraftan, dördüncü koni olan ve diğer üç koni ile az veya çok arakesitler oluşturan tercih edilen gelecek konisinin getirdiği yenilik üzerinde durulması gerektiği değerlendirilmektedir (Çeşmeci, 2012:153).

Diğer taraftan, konilerin düzgün hatlarına bakılarak Voros'un çalışmasının da trend mantığı üzerinden sürdürüldüğü anlaşılmaktadır. Ancak Voros "ihtimal dışı olaylar (wildcards)" kavramına da çalışmasında yer vermiştir. Bu kavrama "alan dışı" adını vermiş, "hayal gücünün ötesi" olarak tanımlamış ve konilerin dışını "bilinemeyen alan" olarak göstermiştir. İhtimal dışı olaylar konusunda yukarıda yapılmış olan değerlendirmeler göz önüne alınarak, parametrelere dayanan trend kavramı ile hayal gücünün ötesi arasında oldukça geniş bir mesafe olduğu ileri sürülebilir. Voros, Taylor'dan farklı olarak, gelecek konisini çeşitlendirmiş ve daha geniş ve alternatifli olasılıklar hacmini koni modelinin içine dahil etmiştir (Voros, 2003:18).

#### 5.2.4. Stratejik Öngörü Aktiviteleri

Gelecekle ilgili tahmin çalışmaları firmalar tarafında ilk olarak 1960'lı yılların başında yapılmaya başlanmıştır (Vecchiato ve Roveda, 2010:1530). 1980'li yılların başında Fortune-1000'de yer alan Amerikan firmalarının nerdeyse yarısı çeşitli tahmin methodlarını kullanarak planlarını yapıyorlardı (Linneman ve Klein, 1983:94). Benzer durum Avrupa şirketleri için de sözkonusuydu (Malaska vd., 1984:46).

Vecchiato ve Roveda 2010 yılında büyük şirketleri kapsayan detaylı bir araştırma yapmış ve stratejik öngörü aktivitelerini aşağıdaki şekilde gruplamışlardır (Vecchiato ve Roveda, 2010:1530). Becker'in 2002'de yaptığı "Corporate Foresight in Europe" adlı çalışmada ve Ruff'un 2006'da yaptığı "Corporate foresight: integrating the future business environment into innovation and strategy" adlı çalışmada da benzer stratejik öngörü methodlarına değinilmiştir.



Şekil 5.6. Stratejik Öngörü Aktivitelerinin Sınıflandırılması (Vecchiato ve Roveda, 2010:1530).

Vecchiato ve Roveda, stratejik öngörü methodlarını zaman, alan ve kapsam şeklinde üç eksenle ele almışlardır. Alan eksenini, şirketin makro ve mikro çevresini göz önünde bulundurarak, değişimi sürükleyen sektör içi ve sektör dışı faktörler olarak ikiye ayırmışlar; zamanı kısa, orta ve uzun vade olarak üç grupta toplamışlar; kapsamı ise mikro, mezo ve makro olarak üç alanda ele almışlardır. Sektör içi faktörleri, teknolojik öngörü, sosyal öngörü ve stratejik karşılaştırma analizi olarak üçe ayırmışlar; sektör dışı faktörleri ise politik, ekonomik, ekolojik, toplumsal ve teknolojik manzara olarak 5 gruba ayırmışlardır (Vecchiato ve Roveda, 2010:1530).

Teknolojik öngöründe firmalar, içinde bulundukları sektörün teknoloji altyapısının ne şekilde değişeceğini tahmin ederken; sosyal öngöründe, müşteri talep ve isteklerinin ne şekilde değişeceği tahmin edilmekte; stratejik karşılaştırmada ise firmalar, rakipleri, tedarikçileri, tamamlayıcı mal sağlayan diğer üreticiler hakkında tahminler yaparak kendi şirketlerini konumlandırmaktadırlar. Bu öngörülerin tamamı firmaların yakın çevresini ilgilendirmektedir. Bir de firmanın makro çevresini ilgilendiren faktörler vardır. Bu da firmaların faaliyette bulunduğu sektör dışında takip ve tahmin edilmesi gereken değişimlerdir (politik, ekonomik, ekolojik, toplumsal ve teknolojik değişimler) (Vecchiato ve Roveda, 2010:1530).

Stratejik öngörü, Vecchiato ve Roveda'nın çalışmasında kapsam ekseninde üç grupta ele alınmıştır. Bunlar, bir iş ve operasyonu ilgilendiren mikro düzey, şirketi ilgilendiren mezo düzey, sektörü ilgilendiren makro düzey şeklindedir. Aynı çalışmada zaman açısından, stratejik öngörü kısa, orta ve uzun vade olarak ele alınmıştır. Genel olarak bir iş ve operasyon üzerine yapılan öngörü kısa ve orta vadeli olarak ifade edilmiştir. Kısa ve uzun zaman kavramının ise sektörden sektöre değişim göstereceği vurgulanmış olup, enerji sektörü için en az 20 yıllık bir süre uzun vade olarak kabul edilirken, bilgi teknolojileri sektörü için 3-5 yılın uzun vade kabul edilmesi gerekliliğinden bahsedilmiştir (Vecchiato ve Roveda, 2010:1530-1531).

### 5.2.5. Aile Şirketlerinde Stratejik Öngörü

Aile işletmelerinin birçok güçlükle karşılaştığı ve birçoğunun bu nedenlerle varlığını uzun sürdüremediği bilinmektedir. Profesyonel yönetim anlamındaki yetersizlikler, aile içi çatışmalar, iş ve işleyişin kurallı hale getirilememesi, yetki devrindeki sorunlar gibi durumlar aile şirketlerinin karşılaştığı güçlükler arasında sayılabilir. İşte burada sayılan sorunların ortaya çıkmaması ya da var olan bu ve benzeri sorunları gidermek, önlemek amaçlı şirketlerin belli bir plan çerçevesinde hareket etmesi gerekmektedir. İşte bu noktada stratejik planlama ve stratejik yönetim konuları ortaya çıkmaktadır (Bakırcı, 2007:65).

Aile şirketlerinin vizyon, misyon, hedef ve amaçlarını ortaya koyabilmeleri belli bir stratejik planlamayı gerektirir. Bu noktada, firmanın güçlü ve zayıf yönlerini de göz önünde bulundurarak gelecek için tutarlı hedefler konulmalıdır. Güçlü ve zayıf yönlerin yanı sıra fırsatlar ve tehditlerin de yer aldığı analizlerin kullanılması stratejik planlamanın en önemli araçlarından birisidir. Buradan hareketle şirketin beklentileri ortaya konularak, hangi güçlü yönler aracılığıyla sonuca ulaşılabilceği konusunda planlamalar yapılmalıdır. Bu süreci gerçekleştirirken eldeki mevcut kaynaklar, içerisinde bulunan piyasa ve çevre koşulları ile muhtemel rakiplerin durumu da göz ardı edilmemelidir (Sungurtekin, 2008:102).

Aile işletmeleri, kurumsallaşma sürecinde ilerlerken hedefleri doğrultusunda stratejik planlamalarını yapmaları ve geleceklerinin denetimi için ailenin kurumsallaşmasını sağlayacak planları düzenlemelidirler (Karpuzoğlu, 2001:115-116). Stratejik planlama yapılırken bu sürecin aile şirketine rehberlik sağlayacak yapıda olması esastır. Bu planlamanın yapılmasının yanında sürecin tatbiki için stratejik yönetim anlayışı benimsenmelidir. Stratejik yönetimin gerçekleştirilmesi, hazırlanan plan doğrultusunda yenilikçi fikirler üreterek şirketin işlevsel faaliyetlerinin yürütülmesiyle olur (Bakırcı, 2007:65).

Aile işletmelerinin devamlılığının sağlanması hususunda uygulanacak strateji ve bu doğrultuda kurumsallaşma sürecinin tamamlanması çok büyük önem arz etmektedir.

Stratejik kararların alınmadaki fikir ayrılıkları, aile içi çatışmalarının diğer bir deyişle kuşak çatışmalarının başlıca nedenlerinden birisi olarak gösterilebilir. Şirketi kuran ilk kuşağın muhafazakar tavrı şirketin büyümesi yönünde alınacak stratejik kararlarda ikinci kuşakla sorun yaşamalarına neden olmaktadır. Bunun yanında yazılı bir stratejik planın olmaması, profesyonel yönetime geçiş ve iş süreçlerinin yazılı hale getirilmemesi de aile şirketlerinin sürdürülebilirliğine engel teşkil etmektedir. İşte bu noktada yönetimin aldığı veya alacağı stratejik kararlar şirketin geleceğinde önemli rol sahibidir. Alınacak kararların belli bir plan çerçevesinde olması ve profesyonellerce hazırlanmış olması da önem arz etmektedir. İşletmenin mevcut durumu, finans, üretim ve pazarlama açısından değerlendirilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konması profesyonel yöneticiler tarafından hazırlanmalı ve bu çerçevede bir stratejik plan ortaya konulmalıdır. Bundan sonraki aşama stratejik kararın yönetim kurulu tarafından alınmasıdır. Bu aşamada anlık kararlar alınabildiği gibi belli bir plan içerisinde de kararlar verilebilmektedir. Stratejik öngörü kavramı tam da bu noktada ön plana çıkmaktadır (Bakırcı, 2007:62-66).

Önceden belirlenen bir amaç doğrultusunda karşılaşılabilecek durumları sezme ve ona göre davranmaya stratejik öngörü denir. Aile işletmelerinde oluşturulan plan doğrultusunda alınacak olan kararların stratejik öngörü yetisine sahip kişiler tarafından alınması çok önemlidir. Bu yeti güçlü bir yapıyı gerektirir. Nihai kararı veren yönetim kurulu, alacak oldukları kararlarda, profesyonel yöneticiler tarafından yapılan finans, sektörel pazarlama ve üretim gibi alanlardaki analizleri kendi öngörülerıyla birleştirip bir karar almalıdırlar. Günümüzde çoğu büyük aile şirketinde genel hatlarıyla işleyiş böyledir. Neticede devamlılığı olan, istikrarlı bir yönetim sağlanmış olmaktadır (Bakırcı, 2007:62-66).

Stratejik öngörü belli somut verilere dayalı şirketin geleceğine dair tahminde bulunma şeklinde de yorumlanabilir. Bu öngörülerin yapılmasında önceden hazırlanan, mevcut durumu ve geleceğe yönelik beklentileri rakamlarla ifade eden somut bir planın bulunması çok önemlidir. Özellikle aile işletmelerinin ayakta kalabilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için stratejik yönetimin olması gerekliliği yadsınamaz bir gerçektir. Yapılan işte, içinde bulunulan sektör kapsamında rakiplerine karşı üstünlük sağlamak adına eldeki kaynakları en etkin şekilde kullanarak uzun vadeli planlar yapılmalıdır. Yeni iş sahaları arayışı, işletmenin üstün ve zayıf yönlerine göre ileriye yönelik alınması gereken tedbirler de stratejik yönetimin birer parçasıdır. Bu aşamada şirketin en tepe noktasında bulunan kişilerin stratejik öngörü çerçevesinde alacakları kararlar, işletmenin devamlılığı ve içinde bulunduğu piyasadaki konumunu belirlemesi açısından hayati önem taşımaktadır (Bakırcı, 2007:62-66).

### **5.3. Stratejik Planlama**

Bu kısımda, stratejik planlamanın tanımı yapılmış; stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran özelliklere değinilmiş ve işletmelerin temek stratejik gelişim planlarından bahsedilmiştir.

#### **5.3.1. Stratejik Planlamanın Tanımı**

Stratejik planlama konusunda birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımların bazılarını bakacak olursak; stratejik planlama, kurumun bulunduğu noktadan amaçladığı noktaya varmasını sağlayan işlemlerin toplamıdır ( Bayraktar ve Yıldız, 2007:285). Daha kapsamlı başka bir tanıma göre stratejik planlama, bir örgütün gelecekte başarılı olması için, örgütün üst yönetimi tarafından, geleceğin tasarlanması, gerekli prosedür ve operasyonların geliştirilmesi sürecidir (Kevser vd., 2007:88). Başka bir tanıma göre stratejik planlama, örgütün amaçlarına ulaşması için örgütün felsefesi ve misyonunun belirlenmesi, amaçların saptanması ve stratejinin seçilmesine ilişkin kararların verilmesidir (Özçam, 2007:32).

Genel bir tanım yapacak olursak ta stratejik planlama; kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve topyekun hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır (Kiraz, 2007:41). Stratejik planlama tüm örgütü kapsayan bağlayıcı bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu özelliği ile stratejik planlar, işletmenin daha alt düzeyde yapılan planlarına temel oluştururlar (Özçam, 2007:34).

Stratejik planlama ilk kez 1960'larda özel sektör tarafından gündeme getirilmiş olup, 1980'li yıllardan sonra kar amacı gütmeyen örgütler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır (Gürer, 2006:96). Her geçen gün önemi artan stratejik planlama faaliyetlerini yürütmek için firmalar uzman ekipler kurarak, tepe yönetime strateji oluşturma ve şirketlerine yön verme hususunda önemli destekler sağlamaya başlamışlardır (Öztop, 2007:33).

### 5.3.2. Stratejik Planlamayı Diğer Planlama Türlerinden Farklı Kılan Özellikler

Stratejik planlama, örgütsel ve toplumsal planlama türlerine göre birçok yönden farklılıklar içermektedir. Bunun yanında benzer yönlerinin çokluğundan dolayı, stratejik planlama çoğu zaman uzun vadeli örgütsel planlama ile eş anlamlı kullanılmaktadır. Ancak aşağıda görüleceği gibi bazı önemli noktalarda farklılıklar vardır.

Bryson'a göre, stratejik planlamayı örgütsel planlamadan ayıran temel noktalar şunlardır (Bryson, 1988:76):

- Öncelikle, her ikisi de örgüt üzerine yoğunlaşıp performansı arttırmak için çareler arasa da, stratejik planlama meselelerin tanımı ve çözümü üzerine yoğunlaşır. Oysa örgütsel planlama özel amaçlarla hedefler üzerine yoğunlaşıp bunların cari bütçe ve çalışma programlarına çevrilmesine çalışır.
- İkincisi, stratejik planlama iç ve dış çevre değerlendirmesi üzerinde daha yoğun durur. Uzun vadeli planlar mevcut trendlerin gelecekte de devam edeceğini varsayarken, stratejik planlama, politize şartlara daha uygundur.
- Üçüncüsü, stratejik planlamacılar örgütün ideal bir vizyonu (başarı vizyonu) ve bunun nasıl başarılacağı konusunda daha isteklidirler.
- Son olarak, stratejik planlama örgütsel planlamadan daha eylem odaklı, tutarlı, uygulanabilir ve geleceği öngörmeye daha başarılıdır. Bunun nedeni daha önce de belirttiğimiz gibi, stratejik planlamacılar genellikle muhtemel bir gelecek vade üzerinde yoğunlaşıp mevcut karar ve eylemlerinin etkilerini bu vadeyle ilişkili olarak ele alırlar. Oysa uzun vadeli örgütsel planlamacılar, genelde istedikleri bir gelecek tasarlayıp karar ve eylemlerini bu geleceğe uyacak şekilde belirlerler.

Özetle, stratejik planlama, meselelerin tanımı ve çözümü üzerinde daha yoğun durur; iç ve dış çevre değerlendirmesini daha sistematik ve daha detaylı yapıp durumsallık yaklaşımında olduğu gibi değişik şartlara adapte olabilecek şekilde belli bir esneklik içerir. Ayrıca stratejik planlama daha eylem odaklı olup geliştirdiği başarı vizyonu ile örgütün geleceğe daha emin adımlarla yürümesini sağlar.

Can stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran en önemli özellikleri aşağıdaki üç ana başlık altında özetlemiştir (Can, 1969:30).

- **Zaman:** Stratejik planlar diğer planlara nazaran oldukça uzun bir zaman periyodunu kapsayıp, diğer tüm uzun vadeli planlara yol gösterirler. Stratejik planlar örgütün uzun vadede genel olarak ne yönde ve ne biçimde gelişeceğini belirtirler.

- **Verilerin sayısı ve niteliği:** Stratejik planlar tüm işletme organizasyonunun optimizasyonu ile ilgili olduklarından, diğer planlara nazaran daha fazla sayıda ve daha karmaşık nitelikte veriler içerirler.
- **Organizasyon düzeyi:** Stratejik planlama ile diğer planlar arasındaki bir fark da söz konusu olan bu planların hangi kademeler tarafından yapıldığıdır. Stratejik planlamada işletmenin gelecekteki yönü ile ilgili kararlar alındığından ve büyük sorumluluk gerektirdiğinden, stratejik planlama tepe yönetim tarafından yapılır.

Görüldüğü gibi, klasik planlama türlerinin yetersizlikleri hızla değişen dünyamızda gittikçe artan karmaşık sorunlar karşısında örgütler için stratejik planlamayı zorunlu bir hale getirmiştir.

### 5.3.3. İşletmelerin Temel Stratejik Gelişme Planları

İşletmeler, bir taraftan rekabet ortamında yaşamlarını sürdürürlerken, diğer taraftan da büyümeye ve faaliyetlerde bulundukları alanlarda, gelişmeye çalışırlar. Günümüzde işletmelerin stratejik gelişme planları altı grupta toplanabilir. Bunlar:

- 1- Uzmanlaşma
- 2- Yatay farklılaştırma
- 3- Dikey farklılaştırma
- 4- Tür yönlü farklılaştırma
- 5- Yığılma
- 6- Türdeşlik

olarak özetlenebilir (Meyer, 1972:83).

- **Uzmanlaşma:** Bu strateji, sınırlanmış belirli bir pazar üzerine ancak bir ürün çeşidi ile faaliyetleri planlama ve geliştirme esasına dayanır ve faaliyetlere kesinlik ve açıklık kazandırmak amacını güder. Uzmanlaşmanın en büyük sakıncası, çevrenin aleyhte gelişmeler göstermesi sonucunda talebin azalmasıdır. Talep azalması halinde, işletme maliyetlerini karşılayamayacak duruma düşerek faaliyetlerini durdurabilir, veyahut ta yaşama gücünü değilse bile gelişme gücünü kaybeder (Sadoc, 1974:15).
- **Yatay farklılaştırma:** Tek tip ürün üretmenin işletme yönünden getirdiği riskler önlenerek denge sağlanır.
- **Dikey farklılaştırma:** İşletme kendisinin mal satın aldığı veya mal sattığı işletmelerin kar marjlarını kendisine mal ederek nihai mamullerin maliyetlerinin azaltılmasını amaçlayabilir. Bu tür bir farklılaştırma veya bütünleşme işletmenin stratejik dış baskı ve güçlüklerini çözümleme gayesiyle yapılabilir (Meyer, 1972:86).
- **Tek yönlü farklılaştırma:** Bu tür farklılaştırma yatay farklılaştırmanın bazı türlerinden oluşturulur. İki tür tek yönlü farklılaştırma planından bahsedilebilir. İlkinde, işletme belirli ürünlerinin bir çeşidi için benzer veya yeni bir takım müşteriler arar; böylece farklılaştırma yönü itibarıyla pazarlar üzerinde yoğunlaşır. Diğerinde, işletme için yeni teknolojik özellikler taşıyan bir takım farklı ürünler alışılmış müşterilere sunulur. Bu taktirde farklılaşmanın yönü ürünlere yoğunlaşır (Steiner, 1966:250-251).
- **Yığılma:** Üretilen mamuller yönünden birbirlerinden ayrılmış birçok faaliyetin bir arada yapıldığı çok geniş olarak farklılaştırılmış gruplar şeklindeki gelişme planlarına yığılma adı verilmektedir (Gönenli, 1976:11-12).

- **Türdeşlik:** Ticari yönden dar biçimde birçok faaliyet sektörlerinin bir grup altında birleşmelerine türdeşlik niteliğinde gelişmeler adı verilmektedir (Meyer, 1972:86).

#### 5.4. Stratejik Karar Alma

Schwartz vd., stratejik kararı, oyun teorisinden yola çıkarak, iki veya daha fazla rakibin/katılımcının olduğu ve sürekli onların yaptığı hamleleri izleyerek ne yaptıklarını bilerek onları saf dışı bırakmak ya da kendine daha fazla kazanç elde etmek için faaliyete geçme olarak açıklamaktadırlar (Çelik, 2011:53).

Quainn vd., uzun dönemli, belirsizlik ve risk içeren kararların stratejik karar olduğunu belirtmektedirler. Bundan da risk düzeyi arttıkça kararın stratejik öneminin artacağı sonucu çıkarılabilir. Stratejik kararlar, firmanın uzun dönemli temel amaçları ile ilgili kararları ve üst yönetim tarafından stratejilerin oluşturulmasına kadar geçen süreci içermektedir (Çelik, 2011:53-54).

Stratejik kararlar işletmenin iç problemlerinden çok dış problemlerine odaklanır ve hangi ürünün ve pazarın kullanılacağına ilişkin karma üretim konusunda seçim yapmakla ilgilidir.

Karar verme sürecinde, sorun tanımlanmalı veya amaç belirlenmeli; sorun veya amaç incelenmeli; organizasyonel öncelikler belirlenmeli; alternatifler belirlenmeli; incelenmeli ve değerlendirilmeli; seçim (karar) kriterleri belirlenmeli ve karar alınmalıdır (Çelik, 2011:54).

Stratejik bir durumda yöneticiler karışık ve sürekli değişen çevre koşullarında zorlu görevlerle karşılaşır. Bundan dolayı kararlar işletme performansı için kötü sonuçlar verebilir. Bu sebeple yöneticilerin bilgi ve deneyimi, özellikle stratejik kararlarda çok önemlidir. Bilgi ve deneyim işletmenin içinde bulunduğu değişen çevresel koşulları etkileyebilmek, kontrol edebilmek ve pazar davranışlarını anlayabilmek için gereklidir (Çelik, 2011:54).

Stratejik karar almada yöneticiler genel olarak belirsizlik (karmaşıklık) ve fikir çatışması içindedirler. Fikir çatışmalarının ve karmaşıklığın sebebi gelecekte ne tür ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerin oluşacağı ve çıktıları ne gibi faktörlerin nasıl etkileyeceği konularındaki bilgilerin eksikliğidir. İşletme içindeki karmaşıklık, olayların birbiri ile alakası olmasından ve pek çok yönetici arasındaki etkileşimlerden kaynaklanır. Çatışma ise kararları alan ve uygulayan yöneticilerin farklı tercihlere sahip olmalarının bir sonucudur. Karmaşıklığı azaltmak için ise stratejistler mevcut bilgi yapıları ve algısal filtreler yoluyla verileri basitleştirmeye ve yapılandırmaya çalışırlar. Stratejik kararlar rasyonel karar niteliğindedir. Bu yüzden bilgiler daha önemli hale gelmektedir. Belirsizlikle baş edebilmek için yöneticiler daha fazla bilgi toplar ve daha iyi yorumlamaya çalışırlar. İşte bu noktada yönetici konu ile ilgili astlarına danışma gereksinimi duyar. Çünkü çevre şartları hızla değişmekte, işletme daha hızlı hareket etmek zorunda kalmakta ve dolayısı ile herkes her alanda yeteri kadar bilgi ve beceriye sahip olamamaktadır (Çelik, 2011:54).

Stratejik kararlar ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar dikkate alınarak stratejik kararların neler olabileceği araştırmalarda irdelenmiş ve yenilikçiliğe yönelik (Hambrick ve Mason, 1984), değişime yönelik (Appelbaum, 1998), temel işletme stratejilerine yönelik (Ülgen ve Mirze, 2004), rekabete yönelik (Porter, 2007) çatışma yönetimine yönelik (Rahim vd., 2002), risk almaya yönelik (Jauch ve Glueck, 1988) stratejik kararların olabileceği literatür araştırması sonucunda ortaya çıkmıştır.



Şekil 5.7. Stratejik Kararlar (Çelik, 2011:55).

#### 5.4.1. Değişim Yönlü Stratejik Kararlar

Değişim insanlar için, işletmeler için değişmez bir durum olmaktadır. Bu yüzden değişimi anlamak, anlatmak ve ona göre adım atmak işletmelerin devamı için önemlidir. Bu sebeple değişimin iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir. Değişimin yönetilmesi, mevcut durumun çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında çaresiz ve yetersiz kalması durumunda, yeniden yapılandırılarak o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde yeni fikirler üretebilmesine karar verme ve bunu uygulama sürecini kapsar (Appelhaum vd., 1998:295; Çelik, 2011:55).

Günümüzde, sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik, teknolojik ve daha birçok alanda sürekli ve hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Gelişmelerin hızı ve önemi karşısında, örgütler değişmeye azami ölçüde ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin varlığını sürdürmelerinin tartışılmaz yolu, bu hızlı değişime ayak uydurabilmeleri, hatta bu değişimlerin önüne geçebilmeleri, bu süreci yaşarken de değişimi kendi lehlerine çevirebilmeleridir. Örgütleri bu denli değişime zorlayan başlıca faktörler ise rekabet, müşteri, teknoloji ve yeni düzenlemelerdir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006).

Değişim, süreçte, dağıtımda, örgüt yapısında kısacası yönetimin her fonksiyonunda meydana gelebilir. Değişime başlayan işletmelerde bir tür kaotik ortam ortaya çıkar. Belirsizlik ve risk düzeyi yüksek olur. Bu durumlarda işletmelerin karar alması zorlaşır. Bu da yukarıda da bahsedilen stratejik bir karar alma sürecini gerektirir. Bu süreçte özellikle değişime karşı direnç ortaya çıkar. Bu direnci daha çok orta düzey yöneticiler gerçekleştirir. Çünkü değişimden daha çok orta düzey yöneticilerin etkilendiği söylenebilir. Bazen işten çıkarmalar söz konusu olduğunda orta düzey yöneticilerin, değişim sırasında, işten çıkarılma olasılığının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu yüzden değişim sırasında orta düzeye “Ölü Bölge” denmektedir (Hammer ve Steven, 1998; Çelik, 2011:56).

#### 5.4.2. Rekabete Yönelik Stratejik Kararlar

İşletmeler bulunduğu yerlerde (pazar, sektör) ürettikleri benzer mal ve hizmetleri aynı müşteri kitlesine sunduğundan dolayı sürekli bir rekabet içindedirler. Rekabet, bir yönüyle müşterinin gereksinimlerini karşılarken diğer yönüyle onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek demektir. Değer yaratma, müşteriye düşük maliyetli veya farklı özellikli mal ve hizmet temin ederek gerçekleştiğine göre, pazarda işletmeler arası mücadele de bu konularda yoğunlaşır (Ülgen ve Mirze, 2004:34).

Porter'a göre rekabet stratejisi, rekabet ve strateji kavramlarının empoze edilmesiyle, işletmenin sektör ortalaması üzerinde kazanç sağlayacağı bir konum elde etmesi, beş rekabet gücüyle (ikame ürünlerden kaynaklanan rekabet, sektöre girecek potansiyel firmalardan kaynaklanan rekabet, sektördeki rakip firmalar arasında yaşanan rekabet, tedarikçi firmaların pazarlık gücünden kaynaklanan rekabet, alıcıların pazarlık gücünden kaynaklanan rekabet) başa çıkabilmesi ile ilgili uzun dönemli eylemleri kapsamaktadır (Çelik, 2011:58).

Rekabet olmayan bir oyunda kişi planını yaparak faaliyete geçer. Ama rekabet olan oyunda yalnız planlar değil, rakiplerin oyununu da dikkate alarak uygulanabilecek stratejiler belirlenir (Ülgen ve Mirze, 2004:34; Çelik, 2011:58).

Literatürde rekabet stratejileri ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan bazı rekabet stratejileri;

- Miles ve Snow'un uyarlanma (adaptive) stratejileri,
- Abel'in iş tanımlamaları (business defination),
- Porter'ın jenerik stratejileri,
- Kaynak temelli yaklaşım,
- Bowman'ın rekabet saati yaklaşımı ve diğer alternatif yaklaşımlar olarak sıralanabilir (Çelik, 2011:58-59).

#### 5.4.3. Çatışmaya Müdahale Etmeye Yönelik Stratejik Kararlar

Çatışma bireyler, gruplar bazen de işletmeler arasında gerçekleşen bir uyumsuzluk, zıtlık ve anlaşmazlık ifade eder. Çatışmanın çok farklı seviyelerde, farklı nedenlerden ve farklı şekillerde ortaya çıkmasından dolayı çatışmayı tanımlamak kolay olmamaktadır ki yapılan tanımlamalar da bunu göstermektedir (Çelik, 2011:62).

Çatışmanın toplumsal yaşamın doğal bir sonucu olduğunu belirten Üngüren (2008), çatışmayı bireysel ve gruplar arası farklılıkların kaçınılmaz bir ürünü olarak görmektedir. Aksoy (2005) çatışmayı iki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelinde birbiri ile uyumlu olmaması şeklinde tanımlamaktadır. Tanımlara bakıldığında; sebepler ne olursa olsun, hangi seviyede ve hangi şekilde olursa olsun ortak olarak çatışmada zıtlık, uyumsuzluk ve anlaşmazlık söz konusu olup bir taraf diğer tarafa kendi isteklerini ve fikirlerini kabul ettirme çabasıdır (Ataman, 2001:460).

Organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmaların genel olarak, yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki yaklaşım altında toplandığı görülmektedir (Pondy, 1967:298). Çatışma, sosyal yaşamın normal bir boyutu olduğu gibi, örgütsel yaşamında bir gerçektir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, çağdaş örgütlerin ve yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri önemli görevleri arasındadır. Çatışma, birey ve örgüt gelişimi için pozitif sonuçlara ulaşmayı ve negatif sonuçları engellemeyi amaçlar (Mirzeoğlu, 2005:54).

Literatüre baktığımızda yapılan araştırmaların genellikle çatışmayı çözme ve önleme üzerine olduğu görülmektedir (Kaushal ve Kwantes, 2006:582). Bu araştırmalar, çatışmanın özendirilmesi ya da teşvik edilmesi şeklinde yapılarak örgüte dinamiklik kazandırmak amacıyla yönetim tarafından desteklendiği gibi, yıkıcı sonuçların oluşmasını engellemek için de yapılmaktadır (Rahim vd., 2002:200). Blake ve Mounon problem çözme olarak gördüğü çatışmayı çözebilmek için; paylaşma, çözülme, kaldırma, zorlama, oyalama gibi stratejilerin uygulanabileceğini savunmuştur (Özdemir vd., 2009:378). Çelik'e göre çatışma karşısında yöneticiler genel olarak şu stratejileri uygulayabilirler:

- Her türlü çatışmaya katılmama ama ortaya çıkan sonuca yardımcı olma,

- Çatışmaya tepki gösterme ve çatışmadan kaçınma,
- Çatışmanın amaç belirlemede faydalı olacağına inanıp çatışmayı destekleme,
- Çatışmayı yeni fikirlerin önünü açmasında bir araç olarak görme,
- Çatışmayı yönetmede proaktif düşünceyi destekleme,
- Çatışmayı yönetmede reaktif olma (Çelik, 2011:63).

#### 5.4.4. Yenilikçiliğe Yönelik Stratejik Kararlar

Yenilikçilik genellikle yeni ürün ve süreçleri ticarileştirme ve geliştirme faaliyetleri olarak tanımlanmıştır (Fischer, 1998:12). Yenilikçilik; yeni bir fikir, yöntem, ürün veya süreç oluşturmak için önemli bir araçtır. İcat içeren eylemin yanı sıra, bir fikir veya kavramı son haline getirmeyi gerektiren çalışmadır (Aragon vd., 2007:354).

İşletmeler için yenilikçilik faaliyetleri süreçte, üretimde, dağıtımda, iş yapış yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapılabilir. Bunlarda ürün yenilikçiliği, hizmet yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, organizasyonel yenilikçilik, pazarlama yenilikçiliği olarak adlandırılır. Yenilikçiliğin önemi, günümüzde ikame malların artması, taklitçi işletmelerin fazlalaşması, ürün yaşamının kısalması, aynı alanda birçok işletmenin var olması gibi gelişmelerden dolayı artmaktadır (Woodman vd., 1993:302; Çelik, 2011:65).

Yenilikçilikte önemli olan bir unsur yaratıcılıktır. Yenilikçi düşüncelerin gelişmesi için yaratıcılığın da desteklenmesi gerekir. Bazı işletmelerde beyin fırtınası gibi uygulamalarla çalışanların yaratıcılık özellikleri geliştirilerek yeni fikirleri ortaya çıkarmaları sağlanır. Yöneticiler yaratıcılık sonucunda ortaya çıkacak olan yeni fikirleri destekleyerek işletmede yenilikçiliği geliştirmeye çalışır (Çelik, 2011:65).

#### 5.4.5. Temel Stratejilere Yönelik Stratejik Kararlar

Firmaların temel amaçları esasen vizyon ve misyonları doğrultusunda elindeki mevcut sermayeyi kullanarak işletmenin uzun dönemde faaliyette bulunmasını ve sürekli gelişmesini sürdürmektir. Bunların dışındaki alt amaç ve stratejileri bu varlığını sürdürme ve başarılı olma hedefi yönlendirir. Stratejide de uzun dönemli, sürekli bir gelişim söz konusu olduğu düşünüldüğünde işletmenin sürekli gelişimi, temelde, ekonomisinin sürekli güçlenmesine işaret eder ki bütün bunlar işletmenin temel ekonomik amaçlarının stratejik faaliyetlere ihtiyacını ortaya koyar (Eren, 2010:468; Çelik, 2011:67-68).

Temel stratejiler doğrultusunda alınacak stratejik kararlar işletmelerin fonksiyonel planlamalarını destekleyici olmalıdır. Fonksiyonel stratejilerle uyumlu olmayan işletmenin temel stratejileri başarıya ulaşmada zorluklar çıkarabilir. Yine temel stratejilerin işletme içerisinde benimsenmiş olması gerekir. Bu stratejilerin iş görenlere benimsetilmesi ise işletme yöneticilerinin temel görevlerindendir (Kaya ve Aytekin, 2003:158; Çelik, 2011:69-70).

#### 5.4.6. Risk Almaya Yönelik Stratejik Kararlar

Belirli bir zaman aralığında belirli bir hedefe ulaşamama ve dolayısı ile zarara uğrama olasılığı olarak tanımlanan riskin en belirgin özellikleri; tam ve net olarak bilinmemesi, zamanla değişkenlik göstermesi, olumsuz sonuçlar doğurma olasılığına sahip olması ve yönetilir olmasıdır (Çelik, 2011:70). Risk bir karar özelliğidir ve kararların uygulanmasının sonucunda elde edilecek çıktılara ilişkin belirsizliği anlatır. Bu belirsizlik, kararların sonuçlarının hayal kırıklığı yaratabileceği anlamındadır.

Potansiyel kayıplar, bu kayıpların anlamlılığı ve kayıpların belirsizliği risk yapısının kritik unsurlarıdır. Risk arttıkça, potansiyel kayıpların belirsizliği de artmaktadır (Erdem, 2001:52; Çelik, 2011:70).

Risk denilince yaygın olarak tehdit anlaşılmaktadır. Oysa risk kavramı, fırsatları da içermektedir. Son yıllarda riskin tanımı, daha geniş anlamda ele alınmaya başlanmış ve riskin kayıp olarak tanımlanması, eski bir kavram haline gelmiştir. Yeni bakış açısıyla risk, işletmenin hedeflerine ulaşmasına engel olan herhangi bir olay veya durum olarak tanımlanabilir (Çelik, 2011:70).

Tablo 5.2. Geleneksel Bakış Açısı ve Yeni Bakış Açısıyla Risk (Çelik, 2011:70).

| <i>Geleneksel Bakış Açısı</i>                                           | <i>Yeni Bakış Açısı</i>                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Risk kontrol edilmesi gereken olumsuz bir faktördür.                    | Risk bir fırsattır.                                                                    |
| Risk organizasyonel bölümlerde yönetilir.                               | Risk bir bütün olarak kurum çapında yönetilir.                                         |
| Risk yönetiminin sorumluluğu aşağı seviyelere delege edilir.            | Risk yönetiminin sorumluluğu üst yönetim ve kısım yönetimleri tarafından kabul edilir. |
| Risk ölçümü subjektiftir.                                               | Risk ölçülebilir.                                                                      |
| Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetim fonksiyonları bulunur.            | Risk yönetimi bütün kurum yönetim sistemlerine kurulur.                                |
| Yönetim kurulunun iç kontrolünü sağlayan bir denetleme komitesi vardır. | Yönetim kurulunun, etkili risk yönetimi yapısını sağlayan bir risk komitesi vardır.    |

Risk en özet şekilde, gelecekte karşılaşılabilecek olan ve amaçların gerçekleşmesini engelleyebilecek tehditler/olumsuzluklar veya amaçlara ulaşmayı kolaylaştırabilecek fırsatlar olarak tanımlanabilir. Bu tanım, riskle ilgili iki kilit unsuru ihtiva etmektedir. Birincisi, gelecekte olma ihtimali, diğeri ise fırsat veya tehdittir (Çelik, 2011:71).

Riski yeni fırsatlar olarak görüp değerlendiren yöneticiler stratejik hamleler yaparak işletmeye fayda sağlayabilmektedirler. Fırsatı stratejik olarak düşünüp değerlendiren firmalar risklerden korkmaz; hatta riskli ortamlarda büyük fırsatlar yakalayan işletmeler, riskli ortamları büyüme için fırsat yaratan bir ortam olarak değerlendirebilirler (Çelik, 2011:73-74).

## 5.5. Stratejik Yönetim

Rekabet koşullarındaki değişim ile iletişim ve bilgi teknolojilerinin kullanımındaki artış, günümüzde faaliyet gösteren işletmelerin proaktif bir yapıda olmasını zorunlu tutmaktadır. Bu yüzden, stratejik yönetim tekniği, geleceği yönetmeyi amaç edinmesi, işletmenin çevresini analiz etmesini gerektirmesi ve örgüte dinamik bir yapı kazandırması gibi özellikleri nedeniyle günümüzde önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Tetik, 2010:16).

### 5.5.1. Yönetim-Stratejik Yönetim Farkı

Yönetim düşüncesi insanlık tarihi kadar eskidir. Tarihi incelediğimizde, insanların belirli amaçlarını geliştirmek amacı ile biraraya gelerek işbirliği yaptığı ortamlarda yönetim konuları hep var olmuştur. Yönetim terimi, bazen bir süreç olarak anlaşılmakta, bazı hallerde bu süreçte yer alan yöneten kişi veya insanlardan oluşan bir

organ olarak anlaşılmakta, bazen de bir bilgi ve beceri topluluğu olarak ele alınmaktadır (Koçel, 1998:10).

Yönetimi bir süreç olarak algılayan bazı uzmanların yaptığı tanımlar şu şekildedir: Genel olarak yönetim, bir işletmenin veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler vs.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci olarak tanımlanmaktadır. Yönetim bir süreç olarak daha kapsamlı şekilde, işletmenin veya örgütün, elindeki kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır.

Stratejik yönetim süreci, genel yönetim sürecinin bir parçası olarak düşünülür. Genel anlamda işletme yönetimi, işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi sürecidir. Stratejik yönetim ise genel yönetimin bir parçası olarak işletmenin üst kademesinin işlevi olan özel bir yönetim alanıdır. Dolayısıyla stratejik yönetim, işletmenin dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlemeleri kapsar ve uzun vadede işletmenin ne olacağıyla ilgili soruları cevaplandırır. Bu yaklaşımdan hareketle stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve istikametinin belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi süreci olarak tanımlanabilir (Tetik, 2010:15-17).

### 5.5.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim konusunu daha iyi anlamak için stratejik yönetimin temel özelliklerini ortaya koymakta yarar bulunmaktadır. Stratejik yönetimin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Tetik, 2010:18; Dinçer, 1997:18-19):

- **Stratejik yönetim, her şeyden önce tepe yönetiminin bir fonksiyonudur:** Genel olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması nedeniyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur.
- **Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir:** Belirlenen zaman ufku içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
- **Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür:** İşletme, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur.
- **Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar:** İşletmeler içinde bulundukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen her hangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Bu sebeple, stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder.
- **Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır:** Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.
- **Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder:** Bir başka ifadeyle, stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.
- **Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir:** İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi

için gerekli kaynakları mamul/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.

- **Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır:** Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgileri ve çevreye ait bilgileri ve verileri zorunlu kılar.

### 5.5.3. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, işletmenin çevre analizinden başlayarak, uygulama sonuçlarının kontrolüne ve değerlendirilmesine kadar süren geniş bir faaliyet ve kararlar zincirinden oluşur. Kontrol bilgilerinin tekrar yönetim sürecine dahil edilmesiyle, süreklilik arz eden dinamik bir yapıyı ifade eder (Tetik, 2010:19).

Diğer bir ifadeyle stratejik yönetim süreci, işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanmasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü olarak ifade edilmektedir. Çünkü çevre faktörlerinin, üretim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin inanılmaz boyutlarda geliştiği ve değiştiği, ticari sınır ve sınırlamaların kalktığı, değişim ve belirsizliklerin kaçınılmaz olduğu dinamik bir iş dünyasında devamlı süreç olarak uygulanmadığı takdirde stratejik yönetim çalışmaları başarılı olamaz. (Ülgen ve Mirze, 2004:57).

Güçlü stratejik yönetim süreci aşamalarını aşağıdaki gibi sıralamıştır (Güçlü, 2003:78):

- **Çevrenin analizi:** Çevre analizinin amacı, işletmenin temel amaç ve misyonlarının belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için neler yapılabileceğinin araştırılmasıdır.
- **Amaçların belirlenmesi:** İşletmelerin işi yapmaya başlamadan önce hangi işi yapacakları ve hangi yönde gideceklerinin saptanması ancak bazı amaçların belirlenmesiyle mümkün olacaktır. Ancak bu takdirde, halen var olan ve ileride beklenen çevreye uymak mümkün olacaktır.
- **Stratejik seçeneklerin analizi:** Çevre ve amaçlar belirlendikten sonraki aşama ne gibi strateji seçeneklerinin var olduğunun araştırılmasıdır. Var olabilen her çeşit stratejinin teker teker araştırılması bu aşamada yapılacaktır.
- **Stratejik seçenekler arasında seçim yapılması:** Stratejik olanakların ne olduğu bir kere belirlenince, bunların arasından bazıları seçilecektir. Seçim yapılması çeşitli şartların ve olanakların beraberce düşünülmesi sonucunda belirlenebilir.
- **Stratejilerin uygulanması:** Beşinci aşama stratejilerin uygulanması ve fiilen gerçekleştirilmesidir. İşletmenin birçok beşeri sorunları olacağı açıktır. Nitekim organizasyon, insanlardan oluşur. Bunları eğitip organizasyondaki yerine koymak, işleri benimsetip istekle çalıştırmak stratejilerin uygulanmasının en önemli yönüdür.
- **Kontrol ve değerlendirme:** Stratejiler uygulandıktan sonra uygulama sonuçlarına bakıp bunların değerlendirilmesi gerekmektedir. Uygulanan stratejilerle istenen sonuçlar alınabilmiş midir? Alınmamış ise bunların nedenleri araştırılacaktır.

## 6. LİDERLİK

Bu bölümde, liderliğin tanımı yapılmış; liderlik-yöneticilik arasındaki farklar ele alınmış; liderlerin özelliklerine değinilmiş; geleneksel liderlik yaklaşımlarından bahsedilmiş ve liderlik türleri açıklanmaya çalışılmıştır.

### 6.1. Liderlik Tanımı

20. yüzyılda liderlik, yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı baş konulardan biri olmuştur. Bu yüzyılda değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlemek için yoğun çabalar sarf etmişlerdir. Sonuçta liderlik alan yazınına yaklaşık 5.000’den fazla çalışma, 350’den fazla da tanım kazandırılmıştır (Erçetin, 2000: 4). Bu tanımlamalardan bazıları şu şekilde özetlenebilir:

Tablo 6.1. Liderliğin Evrimsel Gelişimi (Erçetin, 2000:11).

|             |                                                                                                                                                                                      |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1902</b> | Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir. <b>C.H.Cooley</b>                                                                                                                |
| <b>1911</b> | Liderlik tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir. <b>F.W.Blackmar</b>                                                                                               |
| <b>1921</b> | Liderlik en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. <b>E.L.Munson</b>                                                                           |
| <b>1930</b> | Liderlik insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır. <b>C.M.Bundel</b>                                                                                        |
| <b>1942</b> | Liderlik insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır. <b>N.Copeland</b>                                                                                    |
| <b>1950</b> | Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir. <b>R.M.Stogdil</b>                                                                            |
| <b>1968</b> | Liderlik, yetki kullanarak karar alabilmektir. <b>R.Dubin</b>                                                                                                                        |
| <b>1978</b> | Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır. <b>D.Katz&amp;R.L.Kahn</b> |
| <b>1986</b> | Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir. <b>R.R.Krausz</b>                                                                                         |
| <b>1994</b> | Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir. <b>R.Heifetz</b>                                                                                          |
| <b>1997</b> | Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir. <b>K.Gallagher</b>                                               |

Bu tanımlamaları çoğaltmak mümkündür. Ancak görüldüğü üzere tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde bir tanım yapılabilir (Zel, 2001:91).

Genel çerçevesiyle liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Bayram, 2013:4). Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden bireysel çabaları uyumlaştıran ve bu doğrultuda grup üyelerini etkileyen ve izlenen kişi olma özelliği bulunan kişidir.

Liderlik, insanlık tarihinin başlangıcından beri var olmuştur. Bireyler yalnız başına erişemeyeceği arzu ve ihtiyaçlarını gerçekleştirebilmek, kişisel hedeflerine ulaşabilmek adına belirli bir gruba ihtiyaç duymanın yanı sıra, kendisi ile beraber hareket etmekten çekinmeyecek kişilerle bir araya gelerek bir grup oluşturmaya çalışabilirler. İşte bu durumda liderlik kaçınılmaz bir unsur haline dönüşür (Bayram, 2013:7).

Daniel Katz ve Robert L. Kahn organizasyonlarda lidere ihtiyaç duyulmasının sebebini şu dört faktöre dayandırmıştır (Arıkan, 2001:288):

- **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Organizasyonun plan ve tasarımları tüm faaliyetleri kapsayıcı özellikte değildir. Özellikle davranış plandan karmaşık, kapsamlı ve değişkendir.
- **Değişen Çevresel Koşullar:** Organizasyonun içinde bulundukları çevre sürekli olarak değişmektedir. Lider, açık bir sistem olan organizasyonun değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve yenilenmesini sağlar.
- **Örgütün İçsel Dinamiği:** Organizasyonlarda mevcut olan eğilimlerden birisi de büyüme dinamiğidir. Organizasyon büyüdükçe yeni işlevler yüklenir ve yeni karmaşık yapılar yaratılır. Mevcut yapılarla yeni oluşan karmaşık yapılar arasında eşgüdüm sağlanması ihtiyacı ortaya çıkar ve yeni politikaların bulunması gerekir.
- **İnsan Üyeliğinin Doğası:** İnsanlar kazandıkları tecrübelerin paralelinde, gereksinimleri, güduları ve özel tepkilerinin biçim ve yoğunluklarında değişimler meydana gelir.

Özetle, organizasyonlar için lider oldukça önemlidir. Bu önemin üç ana sebebi vardır: Birincisi, kurumun etkinliğinden lider sorumludur. İkincisi, liderler çalışanlara güven ve amaç sağlar. Üçüncü olarak, liderler kurumun sağlamlığıyla ilgilidir; kurumun sağlamlığı, güvenilirliği liderin elinden geçer (Bennis, 2001: 18).

## 6.2. Liderlik İle Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik kavramları çoğunlukla birbirlerine karıştırılan, birbirlerine yakın fakat özde birbirlerinden farklı kavramlardır. Liderlik belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, belirli kişilerin veya grupların davranışlarını etkileyebilme veya onların davranışlarına yön verebilme süreci olarak tanımlanırken; yöneticilik belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakların birbirleriyle en uyumlu ve en verimli şekilde kullanılabilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Çırpan, 1999:1; Bayram, 2013:7).

Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Lider, kurumun ayakta kalmasını sağlama, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verildiğini belirleme, vizyon oluşturma ve bu vizyonu kurum içinde benimsetme sürecinden sorumludur. Yönetim kavramı ise durağandır, yalnız bugünle ilgilidir, sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini sağlar, yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşma yolunda gösterilen ilerlemeleri değerlendirmeyi hedefleyen sistem ve süreçleri kapsar (Baltaş, 2002:109). Akgündüz'e göre lider ve yönetici arasındaki farklar şu şekildedir:

Tablo 6.2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar (Akgündüz, 2004:70).

| <i><b>Yönetici</b></i>                   | <i><b>Lider</b></i>                       |
|------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Gücünü konumundan alır.                  | Gücünü etkileme ve iletişimden alır.      |
| Üst kademededir.                         | Üst kademedede yer almayabilir.           |
| Tayin ettiği astları vardır.             | Grubunda yer almak isteyenler vardır.     |
| Başarısı sisteme bağlıdır.               | Başarısı üyelere bağlıdır.                |
| Denetler.                                | Yetki verir.                              |
| Statükoyu korur.                         | Gelişmeye önem verir.                     |
| Kuralcıdır.                              | Yenilikçidir.                             |
| Kısa vadeli düşünür.                     | Uzun vadeli düşünür.                      |
| Var olan hedefe hizmet eder.             | Kendi hedefini belirler.                  |
| Başkaları tarafından yönetime getirilir. | İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir. |
| Biçimsel yapılardan güç alır.            | Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır.     |
| Biçimsel olanı temsil eder.              | Doğal olanı temsil eder.                  |

Liderlik ve yöneticilik, yapısal farklılıklar gösterse de birbirlerinden farklı ama birbirlerini bütünleyen düşünce ve eylemleri içermektedir. Günümüz örgütlerinde başarılı olmak isteyen yöneticilerin de bu bütünlüğü göz ardı etmemeleri gerekmektedir (Bayram, 2013:8). Dünyada yaşanan ve yaşanması beklenen değişimler o kadar hızlı ve kapsamlı gerçekleşmektedir ki örgütün varlığını sürdürülebilmesi için benimsenmesi gereken yönetim anlayışı; yaratıcılık, yönlendiricilik, etkileycilik, motivasyon, kendini yenileyebilme gibi liderlik süreçlerine sahip dinamik bir yapılanmadan geçmektedir. Bu yapılanmada bahsedilen olgu lider ve yönetici kavramını bütünleştiren lider yönetici kavramıdır (Erçetin, 2000:13).

Lider yöneticiler, örgüt amaçlarını gerçekleştirirken, bunu iş görenlerin istek ve gayretleriyle bütünleştirerek yaparlar (Korkut, 1992:159). Onların etkili olmalarının temelinde yatan şey, değişime açık olmalarıdır. Dolayısıyla onlar, yönlendirici kişilerdir, yanıltıcı değildirler. Böyle yöneticiler, yanlarında güçlü astların ve mesai arkadaşlarının olmasından çekinmezler, oysa yanıltıcı liderler bundan hep çekinirler (Drucker, 1996:129-130; Bulut ve Bakan, 2005:66).

Lider yöneticilik, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanan gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilebilir ve uygulanabilir kılan kişidir (Özer, 2008:5). Gardner lider yöneticileri basmakalıp yöneticilerden ayıran beş özelliği şu şekilde sıralamıştır (Maxwell, 2004:5; Bayram, 2013:8):

- Lider yöneticiler, günlük krizlerin arkasını görebilen, uzun vadeli düşünebilen insanlardır.
- Lider yöneticilerin kuruluşları hakkında ilgi alanları, yönettikleri departmanla sınırlı kalmaz; kuruluşun her bir departmanının bir diğerini nasıl etkilediğini bilmek ister ve sürekli olarak kendi etki alanlarının ötesine geçerler.
- Lider yöneticiler vizyon, değerler ve motivasyon üzerinde güçlü vurgular yaparlar.
- Lider yöneticiler tartışmalı zor durumlara karşı koyabilecek güçlü politik becerilere sahiptirler.
- Lider yöneticiler “durum bu” fikrini kabul etmezler.

### 6.3. Liderlerin Özellikleri

İnsan karmaşık bir psiko-sosyal yapıya sahiptir. İnsanı yönetebilmek ve yönlendirebilmek oldukça zordur. Çünkü insanı anlamak ve ilişkilerini düzenleyebilmek etkili becerileri gerektirir. Bu sebeple lider neyi isteyip, neyi istemediğini bilerek belirlenen hedefler doğrultusunda ekibini yönlendirebilmeyi iyi bilmelidir. Lider sistematik olarak belli tecrübelerle sahip, hızlı, güçlü ve etkin kararlar alabilen, gerçekçi, problemler üzerinde doğru teşhisler koyabilen, alternatif çözümler üretebilen, çözümün kurallarını, koşullarını ve sınırlarını ayrıntılı düşünebilen, izlenmesi gereken politika ve süreçleri belirleyebilen bir beceriye sahip olmalıdır Bunun yanı sıra lider, yeni bir organizasyonel yapı yaratabilen, bu yapıya yön verebilen, bu yapının birliğini ve kişiliğini etkileyebilen, bu yapıyı sürdürebilen, organizasyonu başarıya götürebilen, gerektiğinde kalıpların dışına da çıkabilen biri olmalıdır (Bayram 2013:10).

Bu tanımlamalardan yola çıkarak organizasyonlarda başarının sağlanabilmesi için etkili bir liderde bulunması gereken başlıca özellikler şu şekilde sıralamak mümkündür (Ertürk, 2000: 154-157):

- Etkili bir lider, kendini tanımalı ve sürekli geliştirmelidir.
- Etkili bir lider, astlarını tanımalı ve gelişmelerine yardımcı olmalıdır.

- Etkili bir lider, ehil olmalıdır.
- Etkili bir lider, yaptığı işte sorumluluktan kaçmamalıdır.
- Etkili bir lider, her zaman zamanında, rasyonel ve uygulanabilir kararlar vermelidir.
- Etkili bir lider, astlarının beklentilerini belirleyip, gereken önemi vermelidir.
- Etkili bir lider, astlarına karşı her konuda bilgisi ve görüşleri ile örnek olmalıdır.
- Etkili bir lider, örgüt içinde iletişimi tesis edip, sürekli açık bulundurarak, yatay ve dikey bilgi akışı sağlamalıdır.
- Etkili bir lider, gerektiğinde astlarına yetki vererek, astlarına sorumluluk duygusu hissini kazandırmalı ve geliştirmelidir.
- Etkili bir lider, astlarının kabiliyetine uygun görev bölümü ve iş analizi yapmalıdır.
- Etkili bir lider, ekip ruhunu, iş birliğini, gurur duygusunu geliştirmelidir.
- Etkili bir lider, sahip olduğu kaynakları bilmeli ve uygun şekilde kullanmalıdır.
- Etkili bir lider, her zaman başarı ile morali birlikte düşünmelidir.
- Etkili bir lider, grubu etkileme ve motivasyon yöntemlerini seçmeli ve kullanmalıdır.
- Etkili bir lider, grup üyelerine her konuda rehber olmalı, gerektiğinde danışmanlık yapmalıdır. Grup üyelerinin verimini arttırabilmek için eğiticilik te yapmalıdır.
- Etkili bir lider, amaçlanan hedeften sapmamalıdır.
- Etkili bir lider, astlarına gerekli saygıyı göstermeli, onları dinlemeli ve onlara güvenmelidir.
- Etkili bir lider, zamanı iyi planlamalı, değerlendirmeli ve zamanında karar verip harekete geçebilmelidir.
- Etkili bir lider, cesaretle karar alıp uygulamalı ve bunun sonucunu üstlenmelidir.
- Etkili bir lider, uygulama sürecinde olabilecek sürpriz gelişmeleri zamanında tespit edip, durum muhakemesi yaparak gerekli müdahalelerde bulunmalıdır.

#### 6.4. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımlarını üç ayrı kategoride toplamak mümkündür: Bunlar, MÖ 450-1940'lı yıllar arası "Özellikler Yaklaşımı Dönemi, 1940-1960 yılları arası "Davranışsal Yaklaşımlar Dönemi" ve 1960'lardan günümüze kadar olan "Durumsallık Yaklaşımı" dönemidir.

##### 6.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusu ile ilgili ilk geliştirilen yaklaşımdır. Özellikler yaklaşımı kişiyi lider yapan özelliklerin neler olduğu veya bazı kişilerin niçin etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin bundan mahrum olduklarını kişisellikten kaynaklanan farklılıklarla açıklama fikrine dayanmaktadır. Bu yaklaşımda liderlik değişkenine önem verilmekte, liderlik kavramı üzerinde durulmakta ve sahip olunan liderlik özelliklerinin

süreci etkileyen en önemli faktör olduğu kabul edilmektedir (Keçecioğlu, 1998:26; Bayram, 2013:13).

Bu kuramda varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesidir (Yukl, 1991:178; Koçel, 2003:588). 1920-1950 yılları arasında bir takım psikolojik testler geliştirilerek liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır (Yukl, 1991:183). İlgili çalışmalar sonucu liderin taşıması gereken özellikler şu şekilde belirlenmiştir (Daft, 1991: 373; Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74):

- **Fiziksel özellikler:** Enerji ve aktif olma.
- **Zeka ve yetenek:** Yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlik.
- **Kişilik:** Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış.
- **İş ile ilgili özellikler:** Başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma.
- **Sosyal özellikler:** İşbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet.

Özellikler yaklaşımı, özellikle 1800’lerin sonu ile 1940’lar arasındaki dönemde, egemen olmuş bir yaklaşımdır. “Liderler, lider olarak mı doğar yoksa sonradan mı lider olurlar?” sorusuna verilen “Liderler, lider olarak doğar.” yanıtı özellikler yaklaşımının temelini oluşturmaktadır (Nahavandi, 2000:25). Bu yaklaşıma göre bir liderde bulunması gereken başlıca özellikler şunlardır:

Tablo 6.3. Kişisel Liderlik Özellikleri (Nahavandi, 2000:29).

| <i>Ana Kategoriler</i> | <i>Alt Kategoriler</i>                                            |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>Kapasite</b>        | Zeka<br>Uyanık Olma<br>Sözel Yetenek<br>Özgünlük<br>Yargılama     |
| <b>Başarı</b>          | Akademik Başarı<br>Bilgiyi Kullanma Becerisi<br>Bedeni Yeterlilik |
| <b>Sorumluluk</b>      | Güvenilir Olma<br>İnisiyatif<br>Israrcı Olma<br>Kendine Güven     |
| <b>Katılım</b>         | Aktiviteler<br>Sosyal Yetenek<br>Beraber Çalışma                  |
| <b>Statü</b>           | Sosyo-Ekonomik Durum<br>Popüler Olma                              |
| <b>Durum</b>           | Zihinsel Düzey<br>Astlara İlgi Gösterme<br>Hedefler               |

Özellikler yaklaşımı, etkili liderlerin özelliklerini ortaya koyması açısından oldukça fazla destek görmesinin yanında birçok araştırmacı tarafından da eleştirilmiştir. 1950’li yıllardan sonra yapılmaya başlayan araştırmalar, etkin liderlerin aynı özelliklere sahip olmadıklarını ve bazen gruptaki lider özelliklerinden daha fazlasına sahip olan bireylerin lider olarak ortaya çıkamadıklarını ortaya koymuştur. Bu da araştırmacılara liderlik sürecinde sadece liderlik değişkenine değil aynı zamanda farklı değişkenlere de bakılması gerektiğini hatırlatmıştır (Tabak, 2005:7).

#### 6.4.2. Davranışsal Yaklaşımlar

1950-1970 yılları arasında liderlik sürecini açıklamaya çalışan davranışsal yaklaşımın ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğudur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:14).

Davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımının yeterince başarılı olamamasından dolayı geliştirilmiş bir perspektif olup; amacı, bireyin davranışlarının etkin liderlikle nasıl bütünleştirilebileceğini tespit etmek ve liderin etkin olabilmesi için nasıl davranması gerektiği sorusuna cevap bulmaktır. Araştırmacılar bulgularında etkin liderlerle etkin olmayan liderlerin davranışları arasında farklılıklar olduğunu ve etkin liderin farklı durumlarda aynı davranışları sergilediklerini ortaya koymuşlardır (Keçecioğlu, 2003:157; Bayram, 2013:14).

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlerin tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Söz konusu araştırmaların bazıları şunlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74):

- Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli
- Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması
- Harvard Üniversitesi Araştırmaları
- Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli
- X ve Y Yaklaşımları
- Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri
- Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki şeyi önemsedikleridir. Bunlar, işe yönelik liderlik tarzı ve kişiye yönelik liderlik tarzıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74).

#### 6.4.3. Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler ve davranışsal yaklaşımlar liderlik konusunu açıklamada yetersiz kalınca araştırmacılar, diğer liderlik yaklaşımlarından yararlanarak ve işin nitelikleri ile durumsal koşullarını da dikkate alarak durumsallık yaklaşımını geliştirmişlerdir. Durumsallık yaklaşımı, en iyi liderlik davranışının da durumlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir (Zel, 2001:139).

Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, değişik koşulların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiğidir. Başlıca durumsallık yaklaşımları arasında şunlar yer almaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75):

- Fiedler'in Durumsallık Kuramı
- Ardıışık Liderlik Kuramı
- Robert House'in Yol Amaç Kuramı
- Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı
- Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı
- Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Bu yaklaşımların ortak noktası, görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzının etkinliğe neden olabileceği, bazı durumlar da tersine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde ifade edilebilir (Çağlar, 2004:10; Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75).

## 6.5. Liderlik Türleri

Örgütsel başarının sağlanmasında, liderler tarafından seçilen ve yönetim anlayışlarını yansıtan liderlik tarzı önemli rol oynamaktadır. Çünkü liderlik tarzı, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmesinde, karşılaşılan sorunların çözümünde, çalışanların motivasyonunu ve iş ortamını dikkate alarak seçmiş olduğu davranış biçimidir (Hicks ve Gullert,1981:234; Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75). Günümüze kadar yapılan ve halen de yapılmaya devam edilen liderlikle ilgili çalışmalar, (a) içinde bulunulan ortamsal koşulları, (b) liderliğin yaşandığı süreci ve (c) liderin kişisel özelliklerini dikkate alan farklı liderlik tarzlarını ortaya koymuştur (Çelik ve Sünbül, 2008:50-51; Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75).

Yönetici tarafından benimsenen liderlik davranışı veya yönetim anlayışı o kişinin lider olarak etkinliğini etkiler. Literatürde çok sayıda liderlik davranışı mevcuttur. Bu liderlik davranışları içerisinde en sık karşılaşılan liderlik türleri (Bakan, 2009:142; Bayram, 2013:33-34):

- Otokratik liderlik
- Tam serbesti tanıyan liderlik
- Katılımcı veya demokratik liderlik
- Destekleyici liderlik
- Yönlendirici liderlik
- Karizmatik liderlik
- Etkileşimci liderlik
- Dönüşümcü liderlik olarak sıralanabilir.

### 6.5.1. Otokratik Liderlik

Oldukça eski ama sıklıkla karşılaşılan bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlikte yönetim ve karar alma yetkisi sadece lidere aittir. Lidere bağımsız hareket edebilme yetisini vermesi, daha etkin ve hızlı karar verme imkanı sağlaması gibi yararlarının yanında; liderin ben merkezli davranmasına, grup üyelerinin görüşlerini göz ardı ederek, onların iş tatmini, motivasyon ve yaratıcılığını olumsuz etkilemesine yol açabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75).

Otokratik liderler otoritelerini ve sorumluluklarını devretmeden bütün kararları kendileri alırlar ve astların karar verme sürecine katılmalarına izin vermezler. Bu tarzda yönetilen işletmelerde karar verme süreci hızlanır; fakat takım ruhu oluşmaz; güven ve işbirliği sağlanmaz (Çoroğlu, 2003: 27; Bayram, 2013:34).

Otokratik liderlerin aşırı tepeden inme karar alma anlayışı, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına engel olur. Bu nedenle fikirlerine değer verilmeyen astlar, umursanmama duygusuna kapılırlar; sorumluluk almaktan kaçınırlar; kendi inisiyatifleriyle hareket etme ve karar verme olanakları olmayacağından zamanla işi sahiplenme ve benimseme duygularını da kaybederler (Goleman vd., 2002:69).

### 6.5.2. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında, lideri izleyenler kendilerini yetiştirip sorunlarını kendileri çözme yolunu seçerler. Bu liderlik tarzında liderin esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir; ama bu görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir. Bu tip liderler

yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (Arun, 2008:11; Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75).

### 6.5.3. Katılımcı veya Demokratik Liderlik

Demokratik/katılımcı liderlik türünde lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük eder; organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımını destekler; kriz dönemleri hariç, örgüt amaçlarını grubun kararlarına göre yönlendirir; astların planlama, karar alma ve örgütleme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder; elemanlara daha nazik muamelede bulunur ve onlara değer verir; cezadan daha çok, ödül sistemini uygular (Arun, 2008:11; Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75).

Demokratik liderlik biçiminde lider, yetkisini başkaları ile paylaşma eğilimi göstermektedir. Bir başka ifade ile demokratik liderlik, amaçların lider ve astların katılımı ile tespit edildiği yönetim şeklidir. Amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümlerinin yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarından aldığı fikirler ve düşünceler doğrultusunda hareket eden bir yaklaşım sergilemektedir (Aykan, 2004:214).

Demokratik liderlik, liderin kararlarını takipçileri ile paylaştığı liderlik türüdür. Bu liderlik tipinde bireyler yapılanlar hakkında bilgilendirilmekte ve karar alma süreçlerine dahil edilmektedir (Tengilimoğlu, 2005:7-8; Bayram, 2013:35).

Demokratik liderlik tarzının en önemli faydalarından biri, astların da örgütün amaç, karar ve politikalarını belirlenmesinde liderlere tavsiyede bulunabilme imkanına sahip olabilmeleridir. Bir diğer faydası ise, istek, düşünce ve kanaatlerine önem verilen astların motivasyonlarının bundan olumlu bir şekilde etkilenmesi ve bundan psikolojik doyum sağlayabilmeleridir. Demokratik liderlik davranışının en önemli sakıncası ise, önemli önemsiz tüm karar verme sürecinin yavaş ilerlemesi ve bunun sonucunda zaman kayıplarının yaşanmasıdır. Bu nedenle acil karar vermeyi gerektiren durumlarda bu tip liderlik davranışının benimsenmemesi gerekmektedir. Bir diğer sakıncası da bazı yeniliklerin ortaya çıkması durumunda kararların etkinliğini kaybetmesi hatta grubun karar alamaz hale gelmesidir (Eren, 2001:489; Bayram, 2013:36).

### 6.5.4. Destekleyici Liderlik

Destekleyici liderlikte; liderin davranışları cana yakın, sıcak, dostça ve astların ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir davranış olarak kabul edilir (Ogbonna ve Harris, 2000; Bakan, 2009:142). House tarafından geliştirilen liderlikle ilgili “Yol-Amaç Modeli”nde destekleyici liderlik “astların ihtiyaç ve beklentilerine ilgi gösteren ve arkadaşça bir iş iklimi yaratan” liderlik olarak tanımlanmıştır (Bakan, 2009:142).

### 6.5.5. Yönlendirici Liderlik

Yönlendirici liderlikte; lider,

- Beklentileri tanımlar,
- Süreçleri oluşturur,
- Görev dağılımı yapar (Ogbonna ve Harris, 2000; Bakan, 2009:142).

### 6.5.6. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı sosyal bilimlerde ilk olarak Max Weber tarafından kullanılmıştır. Sosyolog Weber, 1947’de karizma kavramını; izleyenleri üzerinde hissedilebilir bir güce sahip olan ve özellikle yönlendirmenin çok gereksinim duyulduğu kriz zamanlarında ortaya çıkan liderlik biçimini açıklamak için “karizmatik güç” şeklinde kullanmıştır (Berberoğlu, 2002:285).

Karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlerde rastlanan güçlü ortak kişilik özellikleri, özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etmedir (Çelik ve Sünbül, 2008:52; Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75).

Karizma, bireyi normal insanlardan ayıran istisnai bazı kudretleri belirten kişisel bir özelliktir. Karizmatik liderlerin sahip olduğu bu istisnai özelliklerin bazıları şunlardır (Şahin vd., 2004: 660; Bayram, 2013:38-39):

- Olağanüstü yetenekler
- Yüksek özgüven
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme
- Risk alma
- Kendini dava için feda etme
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme
- Yeteneklerinde süreklilik taşıması

### 6.5.7. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlikte, örgütsel hedeflerin elde edilmesi için bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmesi söz konusudur. Bu liderlik tarzı, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlikte çoğunlukla rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılması hedeflenmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75-76).

### 6.5.8. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönüktür. Bu liderlik tarzında, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri üzerinde durulur. Dönüşümcü liderler, örgütlerde değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştiren kişilerdir. Bunlar izleyicilerinin gereksinimlerini, inançlarını ve yargılarını değiştirirler. Dönüşümcü liderlerin gelecekle ilgili vizyonları bulunmaktadır ve bu liderler inandıkları şeyleri izleyenlerin de benimsemesini sağlarlar (Ergeneli, 2006:235; Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75-76).

## 7. AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMAYA BAKIŞ AÇILARI VE STRATEJİK ÖNGÖRÜLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN YERİ: KAHRAMANMARAŞ İLİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde, ilk olarak Kahramanmaraş ekonomisi hakkında genel bir bilgi verilmiş; daha sonra yapılan uygulama çalışmasından detaylı olarak bahsedilmiştir.

### 7.1. Kahramanmaraş Ekonomisine Genel Bir Bakış

Kahramanmaraş tarih boyunca verimli tarım toprakları, meyvecilik ve sebzeçiliğe elverişli doğası, hayvancılığa uygun coğrafyasıyla her zaman kendi kendine yeten ve üretim fazlasını ihraç eden bir şehir olmuştur. “Önemli yolların kavşağında bulunan Maraş’ın verimli ovaları, doğal akarsuları, zengin bitki örtüsü ve ılıman bir iklimi bulunmaktadır” (Koç, 2009:313). 1980’li yıllar itibariyle sanayileşme yönünde önemli adımlar atılan Kahramanmaraş’ta, özel sektör şehrin ekonomisinin büyümesi ve gelişmesinde lokomotif rolü üstlenmiştir.

Cumhuriyet’ten önceki döneme bakıldığında Maraş’ta, ağırlıklı olarak ziraat ve meyvecilik ön plandaydı. Ayrıca, Mezopotamya’yı Anadolu’ya bağlayan kervan yolu üzerinde bulunması nedeniyle, Maraş ticaret açısından da canlı bir şehirdi (Koç, 2009:315). Sami’ye göre, “XIX. yüzyılın sonları ile XX. yüzyılın başlarında, şehirde pirinç, mısır, kuş darısı, çavdar, nohut, fasulye, bakla, patates üretimi yoğun şekilde yapıliyordu. Ayrıca zeytin, acı badem, üzüm bağları, fıstık, cehri ağaçları, zerdali yetiştiriliyordu” (Koç, 2009:314). Maraş, ticaret yolu üzerinde bulunması nedeniyle birçok kervana ev sahipliği yapardı. Maraş’tan yüklenen kervanlar Halep’e yüklerini taşıır; ana ticaret yolları üzerinde bulunan Halep’ten de bu mallar tüm dünyaya dağıtılırdı (Arıkan, 2003:42). Süveyş Kanalı’nın ulaşımına açılmasıyla ticaret yolları yön değiştirdi, Maraş üretim ve ticaret anlamında zayıflamış ve şehirde bölgesel üretim yapan el sanatlarına yoğunlaşmıştır (Koç, 2009:315). 1900 yılındaki verilere göre Maraş’ın ilk fabrikaları 2 adet tuğla ve 2 adet de pamuk fabrikasıdır (Gevri, 2005:25).

1914 yılında I. Dünya Savaşı’nın patlak vermesi ve akabinde Milli Mücadele dönemlerinde, Maraş ekonomisi zayıflamış; insan ve maddi kaynaklar savaş için harcanmıştır (Koç, 2009:315). “Cumhuriyet’in ilk yıllarında Maraş’ta dokumacılık, dericilik, saraççılık, kuyumculuk, demircilik, mobilyacılık, tornacılık ve çeltikçilik alanlarında faaliyetler olduğu görülmektedir” (Koç, 2009:315).

1924 yılında çeltik, un, biber ve enerji üretimi için açılan Maraş Tekstil Fabrikası AŞ, devlet tarafından açılan ilk fabrika olup Türkiye’nin en büyük ikinci çeltik fabrikasıdır (Koç, 2009:316). Bunun yanında 1926 yılında evlerde 100 adet dokuma tezgahı olduğu tespit edilmiştir (Gündüz vd., 2001:196). Şehir ekonomisi, 1950’li yıllara kadar çeltikçilik ve dokumacılık üzerine kuruludur (Arıkan, 2003:42). Şehirde imalat sanayinde kurulan ikinci tesis ise, kamu ve halka ait olan, 1956 yılında açılan Maraş Pamuklu Dokuma Sanayi Türk AŞ (Sümerbank)’tır (Koç, 2009:316). Şehirdeki ilk özel teşebbüs ise 1972 yılında 27 ortakla kurulan iplik üretimi yapan Marteks (Maraş Tekstil AŞ)’dir. İkinci iplik fabrikası ise 1975 yılında kurulan ve daha sonra Sabancı Holding’e devredilen BOSSA’dır. 1976’da toz biber fabrikasının kurulması, 1978’de Maraş Yağ Sanayi’nin devreye girmesi ve 1982 yılında Çiğitaş Yağ Sanayi’nin kurulmasıyla şehir ekonomisi daha da canlanmıştır (Gündüz vd., 2001:197).

Türkiye’de 1980’li yıllarla birlikte piyasa ekonomisinin uygulanmaya başlamasıyla, Kahramanmaraş ta sanayileşme alanında atak yapmış; devlet teşviklerinden de en iyi şekilde yararlanılarak ivmeli büyüme devam etmiştir. Kahramanmaraş, günümüzde tekstil, gıda, metal mutfak eşyası, çimento imalatı, elektrik üretimi kağıt imalatı, kuyumculuk alanlarında Türkiye’de söz sahibi şehirlerinden biri haline gelmiştir.

Kahramanmaraş ekonomisi,

- Türkiye kumaş üretiminin %10’u
- Türkiye metal mutfak eşya üretiminin %60’ı
- Türkiye elektrik üretiminin %8’i

- Türkiye çimento üretiminin %7'si'ni gerçekleştirmektedir (KMTSO, 05.06.2013, [www.kmtso.org.tr](http://www.kmtso.org.tr)).

Dış ticaret verilerine bakılacak olursa:

Tablo 7.1. Yıllara Göre Kahramanmaraş Dış Ticaret Verileri (KMTSO, 05.06.2013, [www.kmtso.org.tr](http://www.kmtso.org.tr)).

| <i>Yıllar</i> | <i>İhracat (USD)</i> | <i>İthalat (USD)</i> |
|---------------|----------------------|----------------------|
| 2003          | 138.460.000          | 264.684.000          |
| 2004          | 223.489.621          | 333.756.000          |
| 2005          | 234.593.024          | 356.717.000          |
| 2006          | 281.929.954          | 435.827.000          |
| 2007          | 333.260.582          | 812.307.000          |
| 2008          | 393.189.701          | 531.429.000          |
| 2009          | 438.554.180          | 545.686.000          |
| 2010          | 543.759.498          | 806.061.000          |
| 2011          | 748.706.697          | 1.188.074.000        |
| 2012          | 765.637.621          | 1.037.028.000        |

Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere, Kahramanmaraş ekonomisi son 10 yıl içerisinde önemli bir atılım yaparak, ihracat rakamını 138 milyon dolardan, 765 milyon dolara çıkarmıştır. İhracat yapan sektörlerin girdi bileşeninin büyük oranda ithalatla karşılanması, ithalatın da ihracata paralel artmasına neden olmuş; ithalat 10 yılda 4 katına çıkarak 2012 yılında 1 milyar doların üstüne çıkmıştır.

Tablo 7.2. 2012 Yılı'nın İhracatının Sektörlere Göre Dağılımı (KMTSO, 05.06.2013, [www.kmtso.org.tr](http://www.kmtso.org.tr)).

| <i>Sektörler</i>                  | <i>İhracat (USD)</i> | <i>Pay (%)</i> |
|-----------------------------------|----------------------|----------------|
| Tekstil ve hammaddeleri           | 580.851.000          | 75,90          |
| Demir ve demir dışı metaller      | 71.597.000           | 9,40           |
| Hazır giyim ve konfeksiyon        | 59.833.000           | 7,80           |
| Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar | 30.493.000           | 4,00           |
| Makine ve aksamaları              | 4.806.000            | 0,60           |
| Kimyevi Maddeler ve Mamulleri     | 4.661.000            | 0,60           |
| Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri  | 1.558.000            | 0,20           |
| Çimento ve Toprak Ürünleri        | 1.823.000            | 0,20           |
| Halı                              | 270.000              | 0,00           |
| Diğer                             | 9.844.621            | 1,30           |
| <b>Toplam</b>                     | <b>765.637.621</b>   | <b>100,00</b>  |

Tablo 7.2.'de ihracatın sektörel dağılımı yer almaktadır. Burada tekstil sektörünün açık ara önde olduğu göze çarpmaktadır. İhracatın 3/4'lük kısmı tekstil ve hammaddeleri alanında yapılmaktadır. İlgili sektörün içinde ise en önemli kalemi iplik ve örgü kumaş oluşturmaktadır.

Tablo 7.3. 2012 Yılı İhracatında İlk 10 Ülke (KMTSO, 05.06.2013, [www.kmtso.org.tr](http://www.kmtso.org.tr)).

| <i>Ülke</i>            | <i>Tutar (USD)</i> |
|------------------------|--------------------|
| İtalya                 | 186.814.000        |
| Brezilya               | 81.714.000         |
| Rusya Federasyonu      | 40.248.000         |
| Mısır                  | 36.548.000         |
| Almanya                | 34.608.000         |
| İspanya                | 31.855.000         |
| Irak                   | 29.641.000         |
| Portekiz               | 29.480.000         |
| Fas                    | 25.052.000         |
| Yunanistan             | 22.232.000         |
| <b>10 Ülke Toplamı</b> | <b>518.192.000</b> |

Yukarıdaki tablodan görüleceği üzere ihracattaki ilk ülke İtalya olarak göze çarpmaktadır. İtalya'ya ve üçüncü sırada yer alan Rusya Federasyonu'na ihraç edilen en önemli kalem örgü kumaştır. İkinci sırada yer alan Brezilya'nın ise ihracat kaleminin tamamı ipliklidir.

Tablo 7.4. 2012 İthalatının Dağılımı (KMTSO, 05.06.2013, [www.kmtso.org.tr](http://www.kmtso.org.tr)).

| <i>Sektörler</i>                                 | <i>İthalat (USD)</i> | <i>Pay (%)</i> |
|--------------------------------------------------|----------------------|----------------|
| Tarım ve hayvancılık                             | 383.256.903          | 36,90          |
| Kimyasal madde ve ürünler                        | 268.015.284          | 25,80          |
| Başka yerde sınıf. makine ve teçhizat            | 202.017.145          | 19,50          |
| Ana metal sanayi                                 | 88.136.222           | 8,50           |
| Başka yerde sınıf. elektrikli makine ve cihazlar | 47.187.058           | 4,60           |
| Tekstil ürünleri                                 | 19.988.607           | 1,90           |
| Başka yerde sınıflandırılmış eşyalar             | 7.592.483            | 0,70           |
| Kok kömürü, rafine edilmiş petrol ürünleri       | 5.890.920            | 0,60           |
| Tıbbi aletler; hassas optik aletler ve saat      | 2.451.365            | 0,20           |
| Metal eşya sanayii (makine ve teçhizat hariç)    | 2.363.751            | 0,20           |
| <b>Toplam</b>                                    | <b>1.037.028.000</b> | <b>100,00</b>  |

Tablo 7.4.'de görüleceği üzere ithalatın en önemli kalemi tarım sektörüdür. Bunun temel nedeni ise iplik üretiminde kullanılan pamuğun büyük bir kısmının ithal edilmesidir.

Tablo 7.5. 2012 Yılı İthalatında İlk 10 Ülke (KMTSO, 05.06.2013, [www.kmtso.org.tr](http://www.kmtso.org.tr)).

| <i>Ülke</i>            | <i>Tutar (USD)</i> |
|------------------------|--------------------|
| ABD                    | 196.946.785        |
| İsviçre                | 114.485.187        |
| Çin                    | 93.676.573         |
| Brezilya               | 67.433.181         |
| Hindistan              | 66.951.766         |
| Almanya                | 61.631.864         |
| Özbekistan             | 44.241.363         |
| İtalya                 | 42.361.854         |
| Avustralya             | 41.051.256         |
| Türkmenistan           | 37.285.006         |
| <b>10 Ülke Toplamı</b> | <b>766.064.835</b> |

En önemli ithal kaleminin pamuk olması ve ilgili pamuğun da büyük bir kısmının Amerika'dan satın alınması Amerika'yı listede ilk sıraya getirmiştir. İplik makinelerinin en önemli tedarikçisi olan İsviçre, listede ikinci sırayı almıştır.

Tablo 7.6. Aralık-2012 İtibariyle Ticaret ve Sanayi Odası Üye Durumu (KMTSO, 05.06.2013, [www.kmtso.org.tr](http://www.kmtso.org.tr)).

| <i>Kuruluş Türü</i> | <i>Faal Üye</i> | <i>Faal Olmayan Üye</i> | <i>Toplam</i> |
|---------------------|-----------------|-------------------------|---------------|
| Anonim Şirket       | 554             | 175                     | 729           |
| Limited Şirket      | 2.155           | 1.201                   | 3.356         |
| Şahıs               | 2.102           | 3.874                   | 5.976         |
| Kooperatif          | 163             | 366                     | 529           |
| Kollektif Şirket    | 7               | 60                      | 67            |
| <b>Toplam</b>       | <b>4.981</b>    | <b>5.676</b>            | <b>10.657</b> |

KMTSO ve KMESOB verilerine göre, Aralık-2012 itibariyle Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odasına 4981 faal, 5676 gayrifaal olmak üzere 10657 üye kayıtlı bulunmaktadır. Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği'nin ise 35041'i aktif toplamda 58776 üyesi bulunmaktadır (KMTSO, 05.06.2013, [www.kmtso.org.tr](http://www.kmtso.org.tr)).

Tablo 7.7. Sanayi Sektörünün Ciroasal Dağılımı (KMTSO, 05.06.2013, [www.kmtso.org.tr](http://www.kmtso.org.tr)).

| <i>Sektörler</i>      | <i>İşyeri Sayısı</i> | <i>Toplam Satış Cirosu</i> | <i>Üretimden Satış Cirosu</i> |
|-----------------------|----------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Dokuma                | 30                   | 451.775.890                | 323.609.456                   |
| İplik                 | 76                   | 2.454.268.911              | 2.164.911.782                 |
| Konfeksiyon           | 74                   | 583.581.186                | 414.544.599                   |
| Örme                  | 53                   | 634.021.038                | 293.928.648                   |
| Boya-Kasar            | 31                   | 1.064.418.080              | 536.036.082                   |
| Denim                 | 3                    | 222.451.026                | 193.346.718                   |
| Hidrofil Pamuk        | 1                    | 3.000.000                  | 3.000.000                     |
| Çırçır                | 32                   | 135.489.000                | 17.536.000                    |
| Gıda                  | 163                  | 570.836.043                | 66.785.108                    |
| Süt ve Süt Ürünleri   | 28                   | 193.991.709                | 39.047.411                    |
| Tarımsal İmalat       | 28                   | 49.039.929                 | 49.039.929                    |
| Yem                   | 10                   | 21.849.488                 | 12.191.340                    |
| Yapı-Sanayi           | 105                  | 131.173.040                | 26.009.936                    |
| Kereste ve Plastik    | 35                   | 9.580.000                  | 6.483.000                     |
| Çelik Mutfak Eşyaları | 77                   | 246.101.047                | 194.965.584                   |
| Ambalaj               | 18                   | 80.346.981                 | 63.099.713                    |
| Diğer                 | 105                  | 1.456.054.520              | 635.463.221                   |
| <b>Toplam</b>         | <b>869</b>           | <b>8.307.977.888</b>       | <b>5.039.998.527</b>          |

Tablo 7.7.'den anlaşılacağı üzere Kahramanmaraş ekonomisinin önemli bir kısmını tekstil ve hazır giyim sektörü oluşturmaktadır. Ciroasal anlamda bakıldığında ilk sırada iplik, akabinde ise boya-kasar yer almaktadır. Daha sonra ise örme ve konfeksiyon sektörleri gelmektedir. İlk 4 sıradaki sektörlerin tamamı tekstil alanındadır. Tekstil sektörünü ise gıda ve çelik eşyası takip etmektedir.

Tablo 7.8. 2012 Yılı İstihdam Durumu (KMTSO, 05.06.2013, [www.kmtso.org.tr](http://www.kmtso.org.tr)).

| <i>Yıl/Ay</i>  | <i>İşyeri Sayısı (Kamu)</i> | <i>İşyeri Sayısı (Özel)</i> | <i>Toplam İşyeri</i> | <i>Çalışan Sayısı (Kamu)</i> | <i>Çalışan Sayısı (Özel)</i> | <i>Toplam Çalışan</i> |
|----------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| 2012/01        | 253                         | 10.003                      | 10.256               | 9.957                        | 96.333                       | 106.290               |
| 2012/02        | 252                         | 9.941                       | 10.193               | 10.069                       | 95.035                       | 105.104               |
| 2012/03        | 233                         | 10.052                      | 10.285               | 11.044                       | 95.332                       | 106.376               |
| 2012/04        | 252                         | 10.154                      | 10.406               | 9.534                        | 97.637                       | 107.171               |
| 2012/05        | 289                         | 10.147                      | 10.436               | 12.157                       | 99.534                       | 111.691               |
| 2012/06        | 346                         | 10.649                      | 10.995               | 10.607                       | 104.363                      | 114.970               |
| 2012/07        | 214                         | 8.048                       | 8.262                | 11.028                       | 84.638                       | 95.666                |
| 2012/08        | 183                         | 8.089                       | 8.272                | 8.582                        | 86.039                       | 94.621                |
| 2012/09        | 189                         | 8.044                       | 8.233                | 5.453                        | 85.261                       | 90.714                |
| 2012/10        | 179                         | 8.235                       | 8.414                | 4.361                        | 88.534                       | 92.895                |
| 2012/11        | 170                         | 8.195                       | 8.365                | 5.043                        | 87.118                       | 92.161                |
| <b>2012/12</b> | <b>168</b>                  | <b>8.168</b>                | <b>8.336</b>         | <b>5.591</b>                 | <b>88.219</b>                | <b>93.810</b>         |

2012-Aralık itibariyle, Kahramanmaraş'taki işletme sayısı 8336 olup, bunun büyük bir kısmını 8168 sayıyla özel sektör işyerleri oluşturmaktadır. Kahramanmaraş'ta toplam çalışan sayısı 93.180 olup, bunun 88219'u özel sektörde istihdam edilmektedir.

Tablo 7.9. Sanayi Sektöründe İstihdam (KMTSO, 05.06.2013, [www.kmtso.org.tr](http://www.kmtso.org.tr)).

| <i>Sektörler</i>      | <i>İşyeri Sayısı</i> | <i>Çalışan Sayısı<br/>(Erkek)</i> | <i>Çalışan Sayısı<br/>(Kadın)</i> | <i>Toplam</i> |
|-----------------------|----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------|
| Dokuma                | 30                   | 3.749                             | 388                               | 4.137         |
| İplik                 | 76                   | 17.860                            | 1.652                             | 19.512        |
| Konfeksiyon           | 74                   | 3.902                             | 1.715                             | 5.617         |
| Örme                  | 53                   | 5.033                             | 410                               | 5.443         |
| Boya-Kasar            | 31                   | 5.490                             | 549                               | 6.039         |
| Denim                 | 3                    | 1.425                             | 221                               | 1.646         |
| Hidrofil Pamuk        | 1                    | 15                                | 10                                | 25            |
| Çırçır                | 32                   | 397                               | 74                                | 471           |
| Gıda                  | 163                  | 1.870                             | 590                               | 2.460         |
| Süt ve Süt Ürünleri   | 28                   | 654                               | 423                               | 1.077         |
| Tarımsal İmalat       | 28                   | 234                               | 27                                | 261           |
| Yem                   | 10                   | 214                               | 39                                | 253           |
| Yapı-Sanayi           | 105                  | 1.770                             | 99                                | 1.869         |
| Kereste ve Plastik    | 35                   | 337                               | 13                                | 350           |
| Çelik Mutfak Eşyaları | 77                   | 2.632                             | 479                               | 3.111         |
| Ambalaj               | 18                   | 714                               | 100                               | 814           |
| Diğer                 | 105                  | 5.783                             | 587                               | 6.370         |
| <b>Toplam</b>         | <b>869</b>           | <b>52.079</b>                     | <b>7.376</b>                      | <b>59.455</b> |

Kahramanmaraş'ta sanayi sektöründe 60 bine yakın kişi çalışmaktadır. Bunun 52.079 tanesi erkek, 7.376 tanesi ise bayandır. En çok işyeri gıda sektöründe bulunup, bunun büyük bir kısmını ufak dondurma ve biber üretim tesisleri oluşturmaktadır. En çok istihdam yaratan 5 sektör ise yine tekstil alanındadır. Tablo 7.9.'dan görüleceği üzere ihracatta olduğu gibi istihdamda da lokomotif sektör yine tekstil olarak göze çarpmaktadır.

## 7.2. Uygulama Çalışması

Bu kısımda, araştırmanın konusu, amacı, kapsam ve yöntemi ile önemine değinilmiş; evren ve örneklemden bahsedilerek araştırmanın sınırlılıkları vurgulanmış; oluşturulan anket ve ölçeğin içeriği anlatılmış; kurulan hipotezler, model ve araştırma sonucu ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir.

### 7.2.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Araştırmanın konusu, Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsallaşmaya bakış açıları ve kurumsallaşma-stratejik öngörü-liderlik türleri arasındaki ilişkinin irdelenmesidir.

Tez konusunun amacı ise, Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyini ölçmek, kurumsallaşma önündeki engellerini belirlemek, kurumsallaşmaya verdikleri önemi tespit etmek; kurumsallaşma-stratejik öngörü,

kurumsallaşma-liderlik türleri, stratejik öngörü-liderlik türleri arasındaki ilişkileri gözlemlemektir.

### 7.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma kapsamında Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren aile şirketleri ele alınmış; veri toplama yöntemi olarak anket ve mülakat tekniği kullanılmıştır. Anket uygulaması kişisel görüşme yöntemi ile yapılmıştır. Böylece, yanıt oranının artması, anketin bizzat denek tarafından doldurulması, gözlem yoluyla ekstra bilgi elde edebilme sağlanmıştır. Mülakatta ise, iş adamlarına açık uçlu bir takım sorular yöneltilmiş ve yorumlamaları istenmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formları hazırlanırken birçok yerli ve yabancı yazın incelenmiş ve feyz alınmıştır. Anket önermeleri belirlenirken aşağıdaki 12 çalışmadan yoğun olarak faydalanılmıştır:

- ÖZEKİN ELALMIŞ, S., 2011. "Aile Şirketlerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları", Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BİLGİN, N., 2007. "Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- YAŞA, E., 2006. "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- KIRAN, C., 2007. "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- YILDIRIM, A.F., 2007. "Türk Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma", Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- YAZICIOĞLU, İ. ve KOÇ, H., 2009. "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21/2009, ss. 497-507.
- SEVİNÇ, İ., 2005. "Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi, 19(2), ss. 315-331.
- KİRACI, M. ve ALKARA, İ., 2009. "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği", Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 11(1), ss. 167-197.
- ÇAKICI, A. ve ÖZER, B.Ş., 2008. "Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları", Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15(1), ss. 41-57.
- PwC (Pricewaterhousecoopers), 2008. PwC Aile Şirketleri Araştırması, İstanbul, 95s.
- BAKAN, İ., 2009. "Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", TİSK Akademi Dergisi, 2009/I, ss. 139-172.
- VECCHIATO, R. ve ROVEDA, C., 2010. "Strategic Foresight in Corporate Organizations: Handling the Effect and Response Uncertainty of Technology and Social Drivers of Change", Technological Forecasting&Social Change Dergisi, 77(2010), ss. 1527-1539.

### 7.2.3. Araştırmanın Önemi

Dünyada ve Türkiye’de ekonomiye yön veren, üretim ve istihdamın en önemli kaynakları olan şirketlerin aile şirketleri olması, ayrıca Kahramanmaraş’ta faaliyet gösteren şirketlerin tamamının aile şirketi statüsünde yer alması, bu çalışmanın kapsam açısından önemini ortaya koymaktadır.

Şirketlerin kar elde etmekten öte, en önemli amaçları ayakta kalıp nesiller boyu faaliyet göstermektir. Bu bağlamda, kurumsallaşma son derece önemli bir konu haline gelmektedir. Bu çalışmada şirketlerin kurumsallaşma düzeyleri ölçülerek, bunu ne oranda sağladıkları irdelenmiş; kurumsallaşmaları önündeki engeller tespit edilmiş; kurumsallaşmaya verdikleri önem sorgulanmıştır. Çalışma sonuçları şirketlerle paylaşılarak kurumsallaşma alanındaki eksikliklerini görmeleri sağlanmış ve şirketlere vizyon katması için çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Çalışma kapsamında, yeni birer kurumsallaşma ve stratejik öngörü ölçekleri literatüre kazandırılmış olup; ayrıca ilk defa bu tez kapsamında kurumsallaşma ile stratejik öngörü, kurumsallaşma ile liderlik türleri, stratejik öngörü ile liderlik türleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Böylece, literatüre yeni ilişkiler kazandırılmıştır.

### 7.2.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kahramanmaraş’ta faaliyet gösteren aile şirketleri oluşturmaktadır. KMTSO’nun verilerine göre, Kahramanmaraş’taki aktif şirket sayısı 4981’dir. Bu şirketlerin 2109 tanesi şahıs şirketi, 2872 tanesi sermaye şirkettir. İlgili şirketlerin Kahramanmaraş ekonomisindeki büyüklüğüne bakıldığında, gerek cirosal olarak gerekse istihdam anlamında 120 şirketin, %85’lik bir büyüklüğe sahip olduğu tahmin edilmektedir. İlgili 120 şirketin ortaklık yapıları incelendiğinde ise, bu firmalara 50 ailenin sahip olduğu görülmektedir. İlgili aile mensuplarının, birden çok şirkette yönetim kurulu başkanlığı, yönetim kurulu başkan yardımcılıkları ve yönetim kurulu üyelikleri bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında 50 ailenin mensupları ile yüz yüze görüşülmüş; anketler görüşme esnasında doldurtulmuştur. Özellikle, yönetim kurulu başkanları veya başkan vekilleri ile görüşülmeye çalışılmış; ulaşamadığı yerde ise yönetim kurulu üyeleri ile görüşülmüştür. Anket katılımcılarından, şirket bilgileri kısmında ana şirketleri-en büyük şirketleri ile ilgili bilgileri dikkate alarak soruları cevaplamaları istenmiştir.

### 7.2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Sosyal bilimlerde yapılan çalışmaların genel sınırlılıkları bu araştırma için de geçerlidir.
- Bu çalışma, Kahramanmaraş’ta faaliyet gösteren aile şirketleri ile sınırlıdır.
- Araştırma örneklemini 50 aileden 120 şirket oluşturmaktadır. Bunlar dışındaki aile şirketleri kapsam dışı bırakılmıştır.
- Anketler direkt şirket sahipleri ile yapıldığı için, ilgili şahıslara ulaşmak ve bu çalışma için zaman ayırmalarını sağlamak oldukça güç olmuştur.
- Çalışmada kullanılan anket yönteminin bünyesinde var olabilecek bazı eksikliklerin sonuç üzerinde etkili olabileceği ihtimali göz ardı edilmemelidir.

### 7.2.6. Anketin İçeriği ve Ölçek Oluşturma

Çalışmada kullanılan anket temelde beş kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda, işletme ve sahiplerinin yapılarını sorgulayan demografik sorular, ikinci kısımda aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini ölçmeye yarayan sorular, üçüncü kısımda kurumsallaşmanın önündeki engelleri tespit edici sorular ile işletmelerin kurumsallaşmaya verdikleri önemi belirlemeye yarayan sorular yer almaktadır.

Dördüncü kısımda stratejik öngörü ile ilgili sorular, son kısımda ise liderlik türleri ile ilgili sorular bulunmaktadır.

İlk kısımda 18 adet demografik soru yer almaktadır. Bunlardan 5 tanesi şirket sahipleriyle ilgili olup anketi dolduranın cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, mesleki deneyim süresini ile ilgili soruları içermektedir. Diğer 13 soruda ise firma ile ilgili belirleyici unsurlar sorgulanmaktadır. Bunlar, firmanın faaliyette bulunduğu sektör, faaliyet süresi, yönetim kurulundaki etkin nesil durumu, çalışan sayısı, firmanın hukuki yapısı, satışlar içindeki ihracat payı, hammadde ve malzeme girişindeki ithalat payı, Toplam Borç/Özkaynak oranı, Dönen Varlıklar/Duran Varlıklar oranı, yatırımların finanse edilme şekli, firmada üretilen ürünlerin katma değer düzeyi, firmanın içinde yer aldığı sektörün karlılık düzeyi ile ilgili sorulardır.

İkinci kısımda ise firmaların kurumsallaşma düzeyini ölçmeyi hedefleyen sorular yer almaktadır. Bu çalışma kapsamında kurumsallaşma kavramı, iş ve işlemlerin kurumsallaşması, ailenin kurumsallaşması ve sermayenin kurumsallaşması şeklinde 3 kategoriye ayrılmıştır. Literatür yazımında da belirtildiği üzere Tagiuri ve Davis'in aile şirketleri için geliştirmiş olduğu "Üç Daire Modeli"nden esinlenerek bu kategoriler belirlenmiş ve kurumsallaşma ölçeği bu temel üzerine kurulmuştur. Yapılan yazın taramaları sonucu 45 adet önerme ortaya konulmuştur. İş ve işlemlerin kurumsallaşması 6 faktör, ailenin kurumsallaşması 3 faktör, sermayenin kurumsallaşması ise 1 faktörle temsil edilmektedir. 45 önerme bu 10 faktöre aşağıdaki şekilde dağıtılmış ve kurumsallaşma ölçeği oluşturulmuştur. İlgili önermelerin alındığı kaynaklar şu şekildedir:

#### ► *İş ve İşlemlerin Kurumsallaşması*

- 1- İş ve işleyişin kurallı hale gelmesi
  - a) Yazılı vizyon ve misyon tanımları bulunmakta ve tüm çalışanlarca bilinmektedir (Bilgin, 2007; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Kıran, 2007; Kiracı ve Alkara, 2009; Yaşa, 2006).
  - b) Yazılı genel ve özel hedef tanımları bulunmakta ve tüm çalışanlarca bilinmektedir (Bilgin, 2007; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).
  - c) Yazılı bir örgüt şeması bulunmakta ve tüm çalışanlarca bilinmektedir (Bilgin, 2007; Elalmış, 2011; Kıran, 2007; Yaşa, 2006).
  - d) Yazılı bir örgüt el kitabı bulunmakta ve tüm çalışanlarca bilinmektedir (Yaşa, 2006).
  - e) İş ve görev tanımları, talimatlar ve yönetmelikler yazılmış ve çalışanlarca bilinmektedir (Bilgin, 2007; Yıldırım, 2007; Kıran, 2007; Yaşa, 2006).
  - f) Kurumda her bir iş ve işlem için standartlar bellidir (Bilgin, 2007; Elalmış, 2011; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Çakıcı ve Özer, 2008).
  - g) Yazılı bir stratejik planımız vardır (Bilgin, 2007; Kıran, 2007; Kiracı ve Alkara, 2009; PwC, 2012).
  - h) Aile ile iş ilişkisi kurallarının düzenlendiği yazılı bir şirket anayasası bulunmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).
- 2- Profesyonelleşme
  - a) İş ve işlemler uzman kişiler tarafından yerine getirilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Çakıcı ve Özer, 2008).
  - b) İşletme sahibi bulunmadan da işler rahatlıkla yürüyebilmektedir (Çakıcı ve Özer, 2008).
  - c) Yetki ve sorumluluk uzmanlık esasına göre belirlenir (Elalmış, 2011; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).
  - d) Kurumda, nitelikli aile üyelerinin olmaması durumunda, aile üyesi olmayan yöneticiler istihdam edilir (Bilgin, 2007; Kıran, 2007).
  - e) Üst düzey yönetim kadromuzun büyük bir kısmını aileden olmayan profesyoneller oluşturmaktadır (Yaşa, 2006).
  - f) Yönetim kurulumuzda aileden olmayan profesyoneller bulunmaktadır (Elalmış, 2011).
- 3- Yetki devri

- a) Tüm çalışanlara görev ve sorumluluklarına göre yetki devri yapılır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Kıran, 2007).
- b) Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş terfi politikası mevcuttur (Bilgin, 2007).
- c) Terfilerde, aileden olan ve olmayan personel ayrımı yapılmaksızın, işe uygun eleman terfi ettirilir (Bilgin, 2007; Sevinç, 2005).
- d) Kurumda, yetki en alt düzeye kadar devredilir (Bilgin, 2007; Elalmış, 2011).
- e) Kurumda, aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları sabote edilmez (Bilgin, 2007).
- 4- Yönetim anlayışı ve karar verme şekli
  - a) Kurumda, demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı mevcuttur (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).
  - b) Kurumdaki karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler (Bilgin, 2007; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Kıran, 2007).
  - c) Kurumda çalışanların önerileri dikkate alınır (Bilgin, 2007).
  - d) İş ve işlemlere ilişkin kararlara çalışanlar dahil edilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).
- 5- İletişim
  - a) Kurumda, tüm bireylerin birbirleriyle aracısız irtibat kurabildikleri bir iletişim sistemi mevcuttur (Bilgin, 2007; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).
  - b) Kurumda, tüm birimlerin kullandığı ve birbiriyle bağlantılı olan ortak bir bilgi sistemi mevcuttur. (ERP)
  - c) Kurumda, tüm kadronun katıldığı toplantılar düzenli olarak gerçekleştirilir (Bilgin, 2007).
  - d) Kurumda, yöneticiler herhangi bir sorun yaşanmaksızın düzenli olarak toplanırlar (Bilgin, 2007; Elalmış, 2011; Kıran, 2007; Yaşa, 2006).
  - e) Yöneticiler, çalışanlardan soyutlanmak yerine, onlarla temasta olmak için sık sık işletme içinde gezerler (Bilgin, 2007).
  - f) Kurumda, açık kapı politikası uygulanmaktadır.
- 6- Denetim ve hesap verebilirlik
  - a) Kurumda, etkin bir şekilde faaliyetlerini yürüten ve yönetim kuruluna bağlı bir iç denetim birimi bulunmaktadır (Çakıcı ve Özer, 2008).
  - b) Kurum, dışardan bağımsız denetim yaptırmaktadır.
  - c) Denetime aile üyeleri de tabi tutulmaktadır.

#### ➤ *Ailenin Kurumsallaşması*

- 1- Varis seçimi ve yönetimin devri
  - a) Aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir varis planı vardır. Patron halefini seçmiştir (Bilgin, 2007; PwC, 2008).
  - b) Şirket sahibinin yerine gelecek olan aile üyeleri eğitilerek bilgi ve tecrübe açısından yetiştirilmektedir (Yıldırım, 2007).
  - c) İşletme sahiplerinin ölümleri ya da ani şekilde işi bırakmak zorunda kalmalarına yönelik önlemler mevcuttur (Bilgin, 2007; Yıldırım, 2007; Kıran, 2007; PwC, 2008).
  - d) İşletmenin bir sonraki nesle aktarılmasına ilişkin bir plan mevcuttur (Bilgin, 2007).
  - e) Aile üyeleri eğitim, yaş, tecrübe gibi bazı koşulları sağlamadan işe başlayamamaktadır (Yıldırım, 2007).
- 2- Miras yönetimi
  - a) Aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir miras planı vardır (Bilgin, 2007).
  - b) Hissedarlardan birinin sermayeden ayrılmak istemesi durumuna yönelik yazılı prosedürler vardır (PwC, 2008).
  - c) Vefat eden veya çalışamayacak duruma gelen kişilerin hisselerinin satın alınmasını sağlayan prosedürler vardır (PwC, 2008).
- 3- Aile üyeleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi

- a) Aile üyeleri arasında çıkan anlaşmazlıklar için anlaşmazlık çözüm prosedürleri vardır (PwC, 2008).
- b) Aile ve iş konularının konuşulduğu bir aile konseyi mevcuttur (Yaşa, 2006; PwC, 2008).
- c) Aile ve iş ilişkilerimizi düzenleyen bir aile anayasası vardır (Yaşa, 2006).
- d) Aile üyeleri arasında anlaşmazlıklar olması durumunda danışılacak arabulucular vardır ve bunlar tüm aile üyeleri tarafından bilinir (PwC, 2008).

#### ➤ *Sermayenin Kurumsallaşması*

1- Şirketiniz halka açık mı? Açıkça % kaç?

a) Evet %.....

b) Hayır

Anketi dolduran firma sahiplerine ikinci bölümde yer alan 44 önerme için 5’li likert ölçeği kullanılarak, firmaları ve aileleri ile ilgili önermelere ne derece katılıp katılmadıkları sorulmuştur. 1 önermede ise firmalarının halka açık olup olmadıkları “Evet” ve “Hayır” şeklinde sorulmuştur.

#### ➤ *Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller*

Üçüncü kısımda, firmaların kurumsallaşmalarının önündeki engelleri tespit edici sorular ile kurumsallaşmaya verdikleri önemi belirlemeye yarayan sorular yer almaktadır. Kurumsallaşmanın önündeki engeller 4 faktör altına toplanmış olup bu faktörler 12 önerme ile test edilmiştir. Kurumsallaşmaya verilen önemi tespit edici sorularda ise ilk kısımdaki 10 faktör, önerme olarak kullanılmıştır. Bu bölümdeki faktörler ve önermeler ise aşağıdaki gibidir:

1- Finansal Engeller

- a) Kurumsallaşma faaliyetlerinin oldukça maliyetli olması ve firmaların buna ayıracak bütçelerinin bulunmaması (Çakıcı ve Özer, 2008)
- b) Alanında uzman profesyonel çalışanların ücretlerinin yüksek olması nedeniyle firmaların bu tür çalışanları istihdam etmekten kaçınmaları (Çakıcı ve Özer, 2008)
- c) Danışmanlık faaliyetlerinin yüksek maliyetli olması sebebiyle çok zorunlu durumlar dışında firmalarca tercih edilmemesi

2- Yönetmel Engeller

- a) Yönetim yapısı ilgili sorunlar (Çakıcı ve Özer, 2008)
- b) Yönetimdeki aile üyeleri arasındaki fikir ayrılıkları (Çakıcı ve Özer, 2008)
- c) Kurumsallaşma sürecini yönetecek ve devam ettirecek kalifiye yönetici ve çalışan eksikliği (Çakıcı ve Özer, 2008)
- d) Aile ile şirket arasındaki sınırları çizmenin oldukça güç olması

3- Bilgi Eksikliği ve Ölçek Engeli

- a) Kurumsallaşma ile ilgili bilgi eksikliği (Çakıcı ve Özer, 2008)
- b) Firmaların yaşlarının genç olması nedeniyle iskeletlerinin tam olarak oturmaması
- c) İşletme büyüklüğünün kurumsallaşmayı gerektirmeyecek kadar küçük olduğunun düşünülmesi (Çakıcı ve Özer, 2008)

4- Belirsizlik Engeli

- a) Kurumsallaşma faaliyetlerinin ne getireceğinin tam olarak kestirilememesi ve mevcut işleyen sistemi bozmanın firmayı daha kötüye götürebileceği endişesi
- b) Ülke ve sektöre ilişkin belirsizlikler nedeniyle uzun vadeli plan ve projelerin yapılamaması (Çakıcı ve Özer, 2008)

#### ➤ *Kurumsallaşmaya Verilen Önemi Tespit Edici Önermeler*

1- İş ve işleyişin kurallı hale gelmesi

- 2- Profesyonelleşme ve uzmanlarla çalışma
- 3- Yetki devrinin kurallı hale gelmesi
- 4- Katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı
- 5- Birimler ve kişiler arası iletişimin sağlıklı şekilde sağlanması
- 6- İç ve bağımsız denetim faaliyetlerinin yürütülmesi, şeffaflık ve hesap verilebilirliğin sağlanması
- 7- Varis seçimi ve yönetim devrinin kurallı olması
- 8- Miras ve hisse devir plan ve prosedürlerinin kurallı olması
- 9- Aile-şirket ve aile üyelerinin kendileri arasındaki ilişkileri düzenleyen kuralların olması
- 10- Halka arz

Kurumsallaşmanın önündeki engelleri tespit amaçlı oluşturulan 12 önerme için 5'li likert ölçeği düzenlenmiş; ilgili önermelere anket katılımcılarının ne derece katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Kurumsallaşmaya verilen önemi tespit etmek için de, oluşturulan 10 önermeyi katılımcıların ne kadar önemseyip önemsemedikleri sorgulanmıştır.

### ► *Stratejik Öngörü*

Dördüncü kısımda, firma sahiplerinin stratejik öngörülerini ölçmeye yarayan sorular yer almaktadır. Stratejik öngörü ölçeği oluşturulurken, gerek çok detaylı olması gerekse bu alanda yapılan önceki çalışmaları da kapsamı nedeniyle Vecchiato ve Roveda'nın (2010) stratejik öngörü gruplamasından esinlenilmiştir. Stratejik öngörü ölçeği iki faktör altında toplanan şu önermelerden oluşmuştur:

- 1- Değişimi Sürükleyen Sektör İçi Etkenler
  - a) Faaliyette bulunduğumuz sektörün teknolojik geleceği ile ilgili öngörülerde bulunmaktayız.
  - b) Müşterilerimizin gelecekteki talep ve istekleri ile ilgili öngörülerde bulunmaktayız.
  - c) Rakiplerimiz, tedarikçilerimiz ve sektörümüze tamamlayıcı mal sağlayan diğer üreticilerin gelecekteki pozisyonları ile ilgili öngörülerde bulunmaktayız.
- 2- Değişimi Sürükleyen Sektör Dışı Etkenler
  - a) Ulusal ve uluslar arası politik gelişmelerin sektörümüze etkileri ile ilgili öngörülerde bulunmaktayız.
  - b) Ulusal ve uluslar arası ekonomik gelişmelerin sektörümüze etkileri ile ilgili öngörülerde bulunmaktayız.
  - c) Ulusal ve uluslar arası ekolojik gelişmelerin sektörümüze etkileri ile ilgili öngörülerde bulunmaktayız.
  - d) Ulusal ve uluslar arası toplumsal gelişmelerin sektörümüze etkileri ile ilgili öngörülerde bulunmaktayız.
  - e) Ulusal ve uluslar arası teknolojik gelişmelerin sektörümüze etkileri ile ilgili öngörülerde bulunmaktayız.

Firma sahiplerinin stratejik öngörülerini tespit amaçlı oluşturulan 8 önerme için 5'li likert ölçeği düzenlenmiş; ilgili önermelere anket katılımcılarının ne derece katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

### ► *Liderlik Türleri*

Son kısımda ise, firmalardaki hakim liderlik türlerini tespit etmeye yarayan sorular yer almaktadır. Liderlik literatürü incelendiğinde, liderlik türleri, özellikleri, davranışları gibi konularda birçok ölçeğin geliştirildiği görülmektedir (örneğin, Fiedler, 1967; Bowers ve Seashore, 1966; House, 1971; House ve Dessler, 1974). Geliştirilen ölçeklerden House (1971) ve House ve Dessler'in (1974) geliştirmiş olduğu algılanan

liderlik türleri ölçeği, bu alanda araştırma ve çalışma yapan birçok akademisyen tarafından en güvenilir ve geçerli ölçek olarak kabul edilmiştir. Ogbonna ve Harris de (2000) bu ölçeğin en yaygın ve beğenilen ölçek olduğunu belirterek, ölçeği yaptıkları çalışmada kullanmışlardır. Bakan (2009) da yaptığı çalışmada, Ogbonna ve Harris'in (2000) çalışmalarında kullandığı "katılımcı", "destekleyici" ve "yönlendirici" liderlik türlerini aynen kullanmayı uygun bulmuştur. Literatürde bu kadar kabul görmüş ve kullanılmış ölçeğin, bu çalışmada da kullanılması uygun bulunmuştur. Bu kapsamda oluşturulan önermeler şu şekildedir:

- 1- Katılımcı Liderlik
  - a) Karar vermeden önce astlarımla görüşlerini dikkate alırım.
  - b) Harekete geçmeden önce astlarıma danışırım.
  - c) Bir problemle karşılaştığımda astlarıma danışırım.
  - d) Bir karar vereceğim zaman astlarıma önerilerini sorarım.
  - e) Yapılacak işlerle ilgili olarak astlarımla önerilerini dinlerim.
- 2- Destekleyici Liderlik
  - a) Çalışanlarımla işlerini daha severek yapabilmeleri için onlara yardım ederim.
  - b) Çalışanlarımla kişisel refahlarını artırmak için faaliyette bulunurum.
  - c) İşleri daha sevecen hale getirmek için küçük düzeyde de olsa birşey yaparım.
  - d) Çalışanlarıma eşit muamele ederim.
- 3- Yönlendirici Liderlik
  - a) Çalışanlarıma görevlerini nasıl yapacaklarını açıklarım.
  - b) Hangi işlerin yapılacağına ve bunların nasıl yapılacağına karar veririm.
  - c) Önceden belirlenen performans standartlarına ulaşmayı sağlarım.
  - d) Yapılacak işleri programlarım.

Firmalardaki etkin liderlik türlerini tespit amaçlı oluşturulan 13 önerme için 5'li likert ölçeği düzenlenmiş; ilgili önermelere anket katılımcılarının ne derece katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

#### 7.2.7. Araştırma Kapsamında Oluşturulan Hipotezler

Araştırma ile ilgili şu hipotezler kurulmuştur:

##### ➤ *Kurumsallaşma Boyutları İle İlgili Kurulan Hipotezler*

H1: İş ve işlemlerin kurumsallaşması ile ailenin kurumsallaşması arasında anlamlı ilişki vardır.

H2: İş ve işlemlerin kurumsallaşması ile sermayenin kurumsallaşması arasında anlamlı ilişki vardır.

H3: Ailenin kurumsallaşması ile sermayenin kurumsallaşması arasında anlamlı ilişki vardır.

##### ➤ *Liderlik Türleri İle İlgili Kurulan Hipotezler*

H4: Katılımcı liderlik ile destekleyici liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H5: Katılımcı liderlik ile yönlendirici liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H6: Destekleyici liderlik ile yönlendirici liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.

##### ➤ *Kurumsallaşma-Stratejik Öngörü İle İlgili Kurulan Hipotezler*

H7: İş ve işlemlerin kurumsallaşması ile stratejik öngörü arasında anlamlı ilişki vardır.

H8: Ailenin kurumsallaşması ile stratejik öngörü arasında anlamlı ilişki vardır.

H9: Sermayenin kurumsallaşması ile stratejik öngörü arasında anlamlı ilişki vardır.

➤ **Kurumsallaşma-Liderlik Türleri İle İlgili Kurulan Hipotezler**

- H10: İş ve işlemlerin kurumsallaşması ile katılımcı liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.  
H11: İş ve işlemlerin kurumsallaşması ile destekleyici liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.  
H12: İş ve işlemlerin kurumsallaşması ile yönlendirici liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.  
H13: Ailenin kurumsallaşması ile katılımcı liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.  
H14: Ailenin kurumsallaşması ile destekleyici liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.  
H15: Ailenin kurumsallaşması ile yönlendirici liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.  
H16: Sermayenin kurumsallaşması ile katılımcı liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.  
H17: Sermayenin kurumsallaşması ile destekleyici liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.  
H18: Sermayenin kurumsallaşması ile yönlendirici liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.

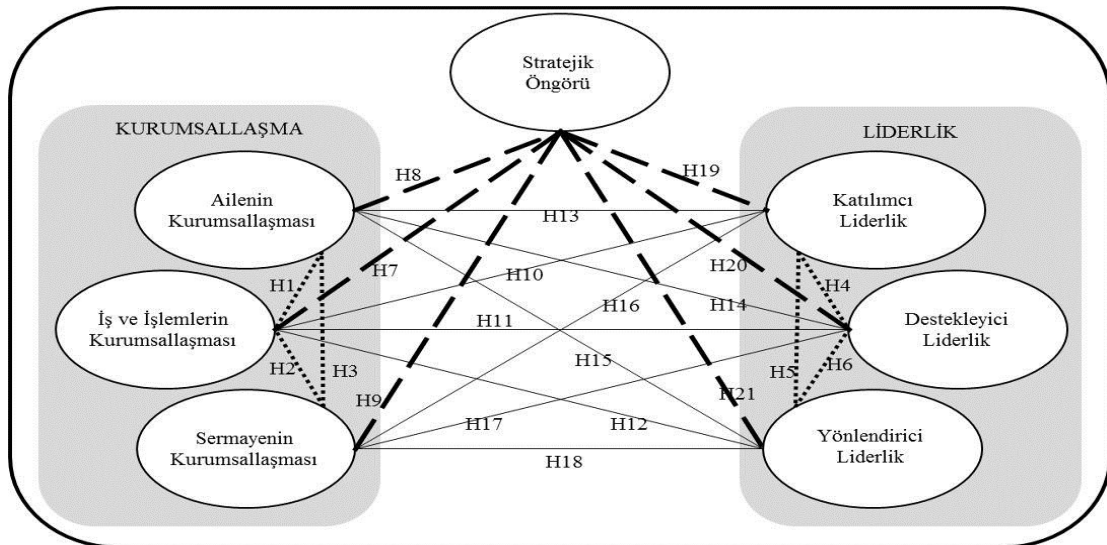
➤ **Stratejik Öngörü-Liderlik Türleri İle İlgili Kurulan Hipotezler**

- H19: Stratejik öngörü ile katılımcı liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.  
H20: Stratejik öngörü ile destekleyici liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.  
H21: Stratejik öngörü ile yönlendirici liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.

Araştırma kapsamında oluşturulan 21 hipotezden, sermayenin kurumsallaşması ile ilgili H2, H3, H9, H16, H17, H18 hipotezleri, evren ve örneklem kapsamında sadece bir tane halka açık şirket olması nedeniyle bu çalışmada test edilememiştir. İlgili hipotezler, bundan sonraki çalışmalara yol gösterme amacıyla kurulmuş ve modele eklenmiştir.

### 7.2.8. Araştırma Kapsamında Oluşturan Model

Bu araştırma kapsamında kurulan model ve incelenen ilişkiler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 7.1. Araştırma Modeli

### 7.2.9. Çalışma İle İlgili Bulgular

Bu bölümde öncelikle anket katılımcıları ve şirketleri ile ilgili demografik özelliklere ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Daha sonra yukarıda belirtilen faktörler ve ölçekler ile ilgili güvenilirlik testi “Cronbach Alpha” sonuçları paylaşılmış; önermelerle ilgili katılımcı düşünceleri frekans analizi ile tablolar halinde verilmiştir. Son olarak, Korelasyon Analizi ile hipotezler test edilmiş; Tek Yönlü Varyans Analizi ile gruplar arasındaki farklılıklar irdelenmiştir.

#### 7.2.9.1. Demografik Özellikler

Tablo 7.10. Anket Katılımcıları İle İlgili Demografik Özellikler

| Demografik Özellikler |                 | Sayı | %    |
|-----------------------|-----------------|------|------|
| Cinsiyet              | Bay             | 48   | 96,0 |
|                       | Bayan           | 2    | 4,0  |
| Yaş                   | 30-44 Yaş Arası | 16   | 32,0 |
|                       | 45-50 Yaş Arası | 16   | 32,0 |
|                       | 50 Yaş Üstü     | 18   | 36,0 |
| Medeni Durum          | Evli            | 45   | 90,0 |
|                       | Bekar           | 5    | 10,0 |
| Eğitim Durumu         | İlköğretim      | 9    | 18,0 |
|                       | Lise            | 10   | 20,0 |
|                       | Fakülte         | 26   | 52,0 |
|                       | Yüksek Lisans   | 5    | 10,0 |
| Mesleki Deneyim       | 0-20 Yıl Arası  | 16   | 32,0 |
|                       | 21-30 Yıl Arası | 18   | 36,0 |
|                       | 30 Yıl Üstü     | 16   | 32,0 |

Ankete katılan 50 kişiden 48 tanesi bay 2 tanesi bayandır. Kahramanmaraş'taki şirketlerin yönetim kurullarında erkek egemen bir yapı mevcuttur. Kadınların yönetim kurulunda söz sahibi olmaları, ancak miras yoluyla kendilerine hisse devri yapılması ve eğitim olarak belirli bir düzeye gelmeleri ile mümkün olmaktadır. Anket katılımcılarının %32'lik kısmı 45 yaşın altında, %32'lik kısmı 45-50 yaş arasında, %36'lık kısım ise 50 yaşın üstündedir. Şehir ekonomisinin genç olmasına paralel şirketleri yöneten nesil de genç olup katılımcılarının %60'dan fazlası orta yaş düzeyindedir. Ankete katılan 50 kişiden 45 tanesi evli; 5 tanesi bekindir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde ise, %50'den fazlasının fakülte mezunu olduğu, %20'sinin lise mezunu olduğu, %18'lik kısmının ise ilköğretim mezunu olduğu göze çarpmaktadır. Ankete katılan 50 kişiden, 16'sı 20 yıl ve daha az iş tecrübesine sahipken, 18 tanesi 21-30 yıl arası tecrübeye sahip, geri kalan 16'sı ise 30 yıl üstü iş tecrübesine sahiptir. Genel olarak anketi dolduran firma sahipleri kendi işletmelerinin kurucusu olduğu için, mesleki deneyim süreleri şehir ekonomisinin yaşına paralel şekildedir. Kahramanmaraş ekonomisi, 1980'li yıllardan sonra sanayi anlamında geliştiği için, anket katılımcılarının %70'e yakın kısmının mesleki deneyim süreleri 30 yılın altındadır.

Tablo 7.11. Şirketlerle İlgili Demografik Özellikler

| Demografik Özellikler         |                       | Sayı | %    |
|-------------------------------|-----------------------|------|------|
| Faaliyette Bulunulan Sektör   | Tekstil               | 32   | 64,0 |
|                               | Gıda                  | 5    | 10,0 |
|                               | Kuyumculuk            | 5    | 10,0 |
|                               | Metal                 | 5    | 10,0 |
|                               | Diğer                 | 3    | 6,0  |
| Faaliyet Süresi               | 0-19 Yıl Arası        | 16   | 32,0 |
|                               | 20-25 Yıl Arası       | 17   | 34,0 |
|                               | 25 Yıl Üstü           | 17   | 34,0 |
| Yönetim Kurulunda Etkin Nesil | Birinci Nesil         | 31   | 62,0 |
|                               | İkinci Nesil          | 19   | 38,0 |
| Çalışan Sayısı                | 0-250 Çalışan Arası   | 16   | 32,0 |
|                               | 251-500 Çalışan Arası | 17   | 34,0 |
|                               | 500 Çalışan Üstü      | 17   | 34,0 |
| Hukuki Yapı                   | Şahıs İşletmesi       | 5    | 10,0 |
|                               | Limited Şirket        | 6    | 12,0 |
|                               | Anonim Şirket         | 39   | 78,0 |

Ankete katılan şirketlerin 32 tanesi tekstil sektöründe, 5 tanesi kuyumculuk, 5 tanesi metal, 5 tanesi gıda, 1'er tanesi de çimento, kimya ve inşaat sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Kahramanmaraş ekonomisinin lokomotifini gerek istihdam gerekse hasılat anlamında tekstil sektörü oluşturmaktadır. Şehirde tekstilden sonra, metal, kuyumculuk ve gıda sektörleri göze çarpmaktadır. Faaliyet süreleri açısından bakıldığında, %66'lık kısım 25 yıl ve altı, %34'lük kısım ise 25 yıldan fazla süredir faaliyet göstermektedir. Ankete katılan şirketlerin 31 tanesinin yönetim kurulunda 1. nesil etkin, 19 tanesinde 2. nesil etkindir. Firmaların %32'sinde, 0-250 arası çalışan bulunurken, %34'ünde 251-500 çalışan bulunmakta, yine %34'lük kısmında 500 çalışandan fazla bulunmaktadır. Ankete katılan şirketlerden, 5 tanesi şahıs işletmesiyken, 6 tanesi limited şirket, 39 tanesi ise anonim şirket statüsündedir. Şahıs işletmelerinin tamamı kuyumculuk sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 7.12. Şirketlerle İlgili Finansal Özellikler

| Finansal Bilgiler                    |                                          | Sayı | %    |
|--------------------------------------|------------------------------------------|------|------|
| Satışlar İçindeki İhracatın Payı     | Sıfır                                    | 9    | 18,0 |
|                                      | %50'den Az                               | 30   | 60,0 |
|                                      | %50'den Fazla                            | 11   | 22,0 |
| Alımlar İçindeki İthalatın Payı      | Sıfır                                    | 7    | 14,0 |
|                                      | %50'den Az                               | 28   | 56,0 |
|                                      | %50'den Fazla                            | 15   | 30,0 |
| Borç/Özkaynak Oranı                  | 0-1,00 Arası                             | 39   | 78,0 |
|                                      | 1 Üstü                                   | 11   | 22,0 |
| Dönen Varlık/Duran Varlık Oranı      | 0-1,00 Arası                             | 35   | 70,0 |
|                                      | 1 Üstü                                   | 15   | 30,0 |
| Yatırımların Finanse Edilme Şekli    | %50'den Fazla Yabancı Kaynak             | 18   | 36,0 |
|                                      | %50'den Fazla Özkaynak                   | 32   | 64,0 |
| Üretilen Ürünlerin Katmadeğer Düzeyi | Katmadeğer Düzeyi Çok Düşük veya Düşük   | 7    | 14,0 |
|                                      | Katmadeğer Düzeyi Orta                   | 20   | 40,0 |
|                                      | Katmadeğer Düzeyi Yüksek veya Çok Yüksek | 23   | 46,0 |
| Sektör Karlılık Düzeyi               | Karlılık Düzeyi Çok Düşük veya Düşük     | 15   | 30,0 |
|                                      | Karlılık Düzeyi Orta                     | 25   | 50,0 |
|                                      | Karlılık Düzeyi Yüksek veya Çok Yüksek   | 10   | 20,0 |

Ankete katılan şirketlerin, 9 tanesi hiç ihracat yapmazken; 30 tanesinin satışları içindeki ihracat payı %50'den az, 11 tanesinin ise %50'den fazladır. Hammadde ve malzeme alımları açısından incelendiğinde, şirketlerden 7 tanesi hiç ithalat yapmazken; 28 tanesinin toplam alımları içindeki ithalat payı %50'den az, 15 tanesinin ise %50'den fazladır. Ankete katılan şirketlerin, %78'inin Borç/Özkaynak oranı 1 ve 1'in altında iken; %22'sinin 1'in üstündedir. Borç/Özkaynak oranı firmaların bilançolarının pasif tarafındaki dengesini göstermesi açısından önemli bir orandır. Bu oran, firmaların varlıklarını ağırlıklı olarak ne şekilde finanse ettiğini de göstermektedir. Borç/Özkaynak oranı düşük olan firmaların yabancı kaynak kullanım oranı özkaynağa göre azdır. Ankete katılan şirketlerin %78'inin Borç/Özkaynak oranının 1 ve 1'in altında olması, Kahramanmaraş'taki firmaların büyük oranda varlıklarını finanse etmek için özkaynak kullandığını göstermektedir. Dönen Varlık/Duran Varlık firmaların bilançolarının aktif tarafındaki varlıklarının dağılımını gösteren bir orandır. Bu oranı 1'in üstünde olan firmaların, dönen varlıkları (kasa-banka-ticari alacaklar ve stoklar gibi) duran varlıklarına göre (arsa-bina-makine ve teçhizat gibi) daha fazladır. Ankete katılan firmaların %70'inin Dönen Varlık/Duran Varlık oranı 1 ve 1'in altında iken, %30'ununki 1'in üstündedir. Ankete katılan firmaların 32 tanesi, yatırımlarını finanse ederken büyük oranda özkaynak kullandığını ifade ederken, 18 tanesi yatırımlarının finansmanında büyük oranda yabancı kaynak kullandığını ifade etmiştir. Firmalara ürettikleri ürünlerin katmadeğer düzeyi sorulduğunda, %14'ü katmadeğeri çok düşük veya düşük ürünler ürettiklerini söylerken, %40'ı katmadeğeri orta düzeyde ürünler ürettiğini, %46'sı ise katmadeğeri yüksek veya çok yüksek ürünler ürettiğini ifade etmiştir. Sektör karlılık düzeyleri açısından bakıldığında, firmaların %30'u karlılık düzeyi çok düşük veya düşük, %50'si karlılık düzeyi orta, %20'si ise karlılık düzeyi yüksek veya çok yüksek sektörlerde faaliyet gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

### 7.2.9.2. Güvenilirlik Testleri

Bölüm 7.2.6. Anketin İçeriği ve Ölçek Oluşturma kısmında detayları paylaşılmış olan anket ile ilgili faktörlerin ve ölçeklerin güvenilirlik testi sonuçları ve “Cronbach Alpha” katsayıları aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

Tablo 7.13. İş ve İşlemlerin Kurumsallaşma Düzeyini Ölçmeye İlişkin Faktörlerin Cronbach Alpha Katsayıları

| <i>Faktör</i>                                    | <i>Cronbach Alpha Katsayısı</i> |
|--------------------------------------------------|---------------------------------|
| İş ve İşleyişin Kurallı Hale Gelmesi (8 Önerme)  | 0,838                           |
| Profesyonelleşme (6 Önerme)                      | 0,723                           |
| Yetki Devri (5 Önerme)                           | 0,654                           |
| Yönetim Anlayışı ve Karar Verme Şekli (4 Önerme) | 0,790                           |
| İletişim (6 Önerme)                              | 0,732                           |
| Denetim ve Hesap Verebilirlik (3 Önerme)         | 0,477                           |

Literatürde genel kabul görmüş geçerli Cronbach Alpha katsayısı 0,70'dir. Bazı araştırmacılar, özellikle sosyal bilimlerde yapılan çalışmalar için bu katsayının 0,60 olması durumunda güvenilirlik açısından yeterli olacağını ifade etmişlerdir. İş ve işlemlerin kurumsallaşmasını ölçen faktörlerin yer aldığı ölçekte, 3 önermeyle temsil edilen “Denetim ve Hesap Verebilirlik” faktörü dışında tüm faktörlerin “Cronbach Alpha” katsayıları 0,60'ın üstünde çıkmıştır. “Denetim ve Hesap Verebilirlik” faktörü incelendiğinde, 3 önermeden “Şirketimizde, etkin bir şekilde faaliyetlerini yürüten ve yönetim kuruluna bağlı bir iç denetim birimi bulunmaktadır.” önermesi çıkartıldığında güvenilirlik katsayısının 0,739'a yükseldiği görülmüştür.

Tablo 7.14. Ailenin Kurumsallaşma Düzeyini Ölçmeye İlişkin Faktörlerin Cronbach Alpha Katsayıları

| <i>Faktör</i>                                               | <i>Cronbach Alpha Katsayısı</i> |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Varis Seçimi ve Yönetim Devri (5 Önerme)                    | 0,879                           |
| Miras Yönetimi (3 Önerme)                                   | 0,800                           |
| Aile Üyeleri Arasındaki İlişkilerin Düzenlenmesi (4 Önerme) | 0,871                           |

Ailenin kurumsallaşmasını ölçen faktörlerin yer aldığı ölçekte, tüm faktörler güvenilirlik testin geçmiş olup, “Cronbach Alpha” katsayılarının tamamı 0,800 ve üzerinde çıkmıştır.

Tablo 7.15. Kurumsallaşmanın Önündeki Engelleri Ölçmeye İlişkin Faktörlerin Cronbach Alpha Katsayıları

| <i>Faktör</i>                              | <i>Cronbach Alpha Katsayısı</i> |
|--------------------------------------------|---------------------------------|
| Finansal Engeller (3 Önerme)               | 0,881                           |
| Yönetimsel Engeller (4 Önerme)             | 0,712                           |
| Bilgi Eksikliği ve Ölçek Engeli (3 Önerme) | 0,606                           |
| Belirsizlik Engeli (2 Önerme)              | 0,824                           |

Kurumsallaşmanın önündeki engelleri ölçen ölçekte, 12 önerme ve 4 faktör bulunmakta olup, “Cronbach Alpha” 0,60 yeterli kabul edildiği takdirde bunların tamamı güvenilirlik testinden geçmiştir.

Tablo 7.16. Stratejik Öngörüye Ölçmeye İlişkin Faktörlerin Cronbach Alpha Katsayıları

| <i>Faktör</i>                                       | <i>Cronbach Alpha Katsayısı</i> |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------|
| Değişimi Sürükleyen Sektör İçi Etkenler (3 Önerme)  | 0,763                           |
| Değişimi Sürükleyen Sektör Dışı Etkenler (5 Önerme) | 0,749                           |

Stratejik öngörü ölçeğinde, 8 önerme 2 faktör bulunmakta olup, iki faktör de “Cronbach Alpha” katsayısı 0,70’in üzerinde çıkarak güvenilirlik testinden geçmiştir.

Tablo 7.17. Liderlik Türlerine İlişkin Değişkenlerin Cronbach Alpha Katsayıları

| <i>Faktör</i>                    | <i>Cronbach Alpha Katsayısı</i> |
|----------------------------------|---------------------------------|
| Katılımcı Liderlik (5 Önerme)    | 0,858                           |
| Destekleyici Liderlik (4 Önerme) | 0,816                           |
| Yönlendirici Liderlik (4 Önerme) | 0,759                           |

Liderlik türlerini ölçen ölçeklerin “Cronbach Alpha” katsayıları Tablo 7.17.’de gösterilmiştir. Üç ölçek te güvenilirlik testinden geçmilerdir.

Tablo 7.18. Ölçeklerle İlgili Cronbach Alpha Katsayıları

| <i>Ölçek</i>                                                  | <i>Cronbach Alpha Katsayısı</i> |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| İş ve İşlemlerin Kurumsallaşması İle İlgili Ölçek (32 Önerme) | 0,908                           |
| Ailenin Kurumsallaşması İle İlgili Ölçek (12 Önerme)          | 0,923                           |
| Kurumsallaşma Önündeki Engellerle İlgili Ölçek (12 Önerme)    | 0,846                           |
| Kurumsallaşmaya Verilen Önem İle İlgili Ölçek (10 Önerme)     | 0,880                           |
| Stratejik Öngörü İle İlgili Ölçek (8 önerme)                  | 0,849                           |

Yukarıdaki tablolarda her bir ölçeğin altındaki faktörlerin güvenilirlik testi sonuçları paylaşılmıştı. İlgili ölçeklerin genel olarak “Cronbach Alpha” katsayılarına bakılacak olursa, tüm ölçeklerin alt faktör ayrımı gözetilmeksizin yapılan güvenilirlik testleri sonucu son derece yüksek çıkmıştır. İş ve işlemlerin kurumsallaşması ölçeğinin “Cronbach Alpha” katsayısı 0,908, ailenin kurumsallaşması ölçeğinin 0,923, kurumsallaşmanın önündeki engeller ölçeğinin 0,846, kurumsallaşmaya verilen önem ölçeğinin 0,880 ve stratejik öngörü ölçeğinin ise 0,849 çıkmıştır.

### 7.2.9.3. İş ve İşlemlerin Kurumsallaşması İle İlgili Düşünceler

İş ve işlemlerin kurumsallaşması 6 faktör-32 önerme ile test edilmiştir. Bu faktörlere ait tanımlayıcı istatistikler ve önermelerle ilgili anket katılımcılarının düşünceleri aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

Tablo 7.19. İş ve İşlemlerin Kurumsallaşması İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

| <i>Faktör</i>                                    | <i>Ortalama</i> | <i>Standart Sapma</i> |
|--------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| İş ve İşleyişin Kurallı Hale Gelmesi (8 Önerme)  | 3,203           | 0,750                 |
| Profesyonelleşme (6 Önerme)                      | 3,473           | 0,704                 |
| Yetki Devri (5 Önerme)                           | 3,320           | 0,714                 |
| Yönetim Anlayışı ve Karar Verme Şekli (4 Önerme) | 3,670           | 0,733                 |
| İletişim (6 Önerme)                              | 3,653           | 0,661                 |
| Denetim ve Hesap Verebilirlik (3 Önerme)         | 3,220           | 0,845                 |

İş ve işlemlerin kurumsallaşma düzeyini belirleyen ölçeğe ait faktörlerin ortalama değerleri ve standart sapmaları yukarıdaki tabloda özetlenmiştir. 6 faktörden en yüksek ortalamaya “yönetim anlayışı ve karar verme şekli” ile “iletişim” faktörleri sahiptir. En düşük ortalamaya ise “denetim ve hesap verebilirlik” ile “iş ve işleyişin kurallı hale gelmesi” faktörleri sahiptir. İş ve işlemlerin kurumsallaşma düzeyi açısından, katılımcıların “yönetim anlayışı ve karar verme şekli” ile “iletişim” anlamında diğer faktörlere göre daha yüksek kurumsallaşma düzeyine sahip olduğu gözlemlenirken; “denetim ve hesap verebilirlik” ile “iş ve işleyişin kurallı hale gelmesi” konularında daha düşük kurumsallaşma düzeyine sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Tablo 7.20. İş ve İşleyişin Kurallı Hale Gelmesi İle İlgili Düşünceler

| İş ve İşleyişin Kurallı Hale Gelmesi                                                                      | 1    |      | 2    |      | 3    |      | 4    |      | 5    |      | Orta lama |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
|                                                                                                           | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    |           |
| Yazılı vizyon ve misyon tanımlarımız bulunmakta ve tüm çalışanlarımızca bilinmektedir.                    | 2    | 4,0  | 11   | 22,0 | 18   | 36,0 | 16   | 32,0 | 3    | 6,0  | 3,14      |
| Yazılı genel ve özel hedef tanımlarımız bulunmakta ve tüm çalışanlarımızca bilinmektedir.                 | 2    | 4,0  | 10   | 20,0 | 19   | 38,0 | 16   | 32,0 | 3    | 6,0  | 3,16      |
| Yazılı bir örgüt şemamız bulunmakta ve tüm çalışanlarımızca bilinmektedir.                                | 3    | 6,0  | 5    | 10,0 | 12   | 24,0 | 23   | 46,0 | 7    | 14,0 | 3,52      |
| Yazılı bir örgüt el kitabımız bulunmakta ve tüm çalışanlarımızca bilinmektedir.                           | 10   | 20,0 | 12   | 24,0 | 12   | 24,0 | 13   | 26,0 | 3    | 6,0  | 2,74      |
| İş ve görev tanımlarımız, talimatlar ve yönetmeliklerimiz yazılı halde ve çalışanlarımızca bilinmektedir. | 5    | 10,0 | 4    | 8,0  | 8    | 16,0 | 28   | 56,0 | 5    | 10,0 | 3,48      |
| Şirketimizde her bir iş ve işlem için standartlar bellidir.                                               | 3    | 6,0  | 3    | 6,0  | 12   | 24,0 | 22   | 44,0 | 10   | 20,0 | 3,66      |
| Yazılı bir stratejik planımız vardır.                                                                     | 6    | 12,0 | 6    | 12,0 | 20   | 40,0 | 14   | 28,0 | 4    | 8,0  | 3,08      |
| Aile ile iş ilişkisi kurallarının düzenlendiği yazılı bir şirket anayasamız bulunmaktadır.                | 9    | 18,0 | 13   | 26,0 | 8    | 16,0 | 17   | 34,0 | 3    | 6,0  | 2,84      |

**Not:** 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 = “Katılmıyorum”, 3 = “Kısmen Katılıyorum”, 4 = “Katılıyorum”, “5 = Kesinlikle Katılıyorum”

Genel ortalamalara bakıldığında, en düşük katılım düzeyi 2,74 ile yazılı örgüt el kitabının bulunması ile ilgili önermedir. 50 şirketten 22 tanesi ilgili önermeye katılmazken, yalnızca 16 tanesi yazılı bir örgüt el kitabı olduğu görüşüne katılmıştır. İkinci düşük ortalama da yazılı şirket anayasası ifadesine aittir. En yüksek ortalamalar ise iş ve görev tanımları, örgüt şeması ve standartlarla ilgili önermelere aittir. İş ve işleyişin kurallı hale gelmesi ile ilgili faktöre ait önermeler ile ilgili katılımcıların düşünceleri ve ortalamalar Tablo 7.20.’de özetlenmiştir. Patronlarla yapılan ikili görüşmeler esnasında, genellikle yazılı düzenlemelerinin olmadığı, planların kafalarda yapıldığı gözlemlenmiştir. A şirketinin yönetim kurulu başkanı, kurumsallaşmayı çok önemsediklerini, bu konuda birçok düşünceleri olduğunu ifade ederken; herhangi bir yazılı plan, programları olmadığı hususuna değinmiştir.

Tablo 7.21. Profesyonelleşme İle İlgili Düşünceler

| Profesyonelleşme                                                                                            | 1    |      | 2    |      | 3    |      | 4    |      | 5    |      | Orta<br>lama |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|
|                                                                                                             | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    |              |
| Şirketimizde, iş ve işlemler uzman kişiler tarafından yerine getirilir.                                     | 1    | 2,0  | 1    | 2,0  | 12   | 24,0 | 26   | 52,0 | 10   | 20,0 | 3,86         |
| Şirketimizde, işletme sahibi bulunmadan da işler rahatlıkla yürüyebilmektedir.                              | 5    | 10,0 | 3    | 6,0  | 12   | 24,0 | 22   | 44,0 | 8    | 16,0 | 3,50         |
| Şirketimizde, yetki ve sorumluluk uzmanlık esasına göre belirlenir.                                         | 2    | 4,0  | 2    | 4,0  | 8    | 16,0 | 26   | 52,0 | 12   | 24,0 | 3,88         |
| Şirketimizde, nitelikli aile üyelerinin olmaması durumunda, aile üyesi olmayan yöneticiler istihdam edilir. | 0    | 0,0  | 7    | 14,0 | 10   | 20,0 | 24   | 48,0 | 9    | 18,0 | 3,70         |
| Üst düzey yönetim kadromuzun büyük bir kısmını aileden olmayan profesyoneller oluşturmaktadır.              | 5    | 10,0 | 10   | 20,0 | 12   | 24,0 | 13   | 26,0 | 10   | 20,0 | 3,26         |
| Yönetim kurulumuzda aileden olmayan profesyoneller bulunmaktadır.                                           | 12   | 24,0 | 12   | 24,0 | 13   | 26,0 | 8    | 16,0 | 5    | 10,0 | 2,64         |

**Not:** 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 = “Katılmıyorum”, 3 = “Kısmen Katılıyorum”, 4 = “Katılıyorum”, “5 = Kesinlikle Katılıyorum”

Profesyonelleşme faktörü ile ilgili önermelerden en yüksek ortalamaya 3,88 ile “yetki ve sorumlulukların uzmanlık esasına göre belirlenmesi” hususu sahiptir. Katılımcıların %76’sı ilgili önermeye katıldığını ifade etmişlerdir. Bu önermeyi %72’lik katılım oranıyla “iş ve işlemlerin uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi” hususu takip ederken, en düşük orana “yönetim kurulunda aileden olmayan profesyoneller bulunması” ifadesi sahiptir. A firmasının yönetim kurulu başkanı yapılan mülakatta, bu zamana kadar firmasında tek yetkilinin kendisi olduğunu, ancak bu yıl iki oğlu ve çok güvendiği 15 yıllık çalışanı olan bir profesyonel yöneticiye yetkileri eşit şekilde paylaştığını, herkesin %25’lik söz sahibi olduğunu ve iki imza ile tüm işlerin yapıldığını ifade etmişlerdir.

Tablo 7.22. Yetki Devri İle İlgili Düşünceler

| Yetki Devri                                                                                          | 1    |      | 2    |      | 3    |      | 4    |      | 5    |      | Orta<br>lama |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|
|                                                                                                      | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    |              |
| Tüm çalışanlarımıza görev ve sorumluluklarına göre yetki devri yapılır.                              | 1    | 2,0  | 4    | 8,0  | 14   | 28,0 | 24   | 48,0 | 7    | 14,0 | 3,64         |
| Şirketimizde, yetki en alt düzeye kadar devredilir.                                                  | 6    | 12,0 | 10   | 20,0 | 17   | 34,0 | 11   | 22,0 | 6    | 12,0 | 3,02         |
| Şirketimizde, aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları sabote edilmez.               | 4    | 8,0  | 5    | 10,0 | 11   | 22,0 | 21   | 42,0 | 9    | 18,0 | 3,52         |
| Şirketimizde, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş terfi politikası mevcuttur.                        | 8    | 16,0 | 14   | 28,0 | 16   | 32,0 | 8    | 16,0 | 4    | 8,0  | 2,72         |
| Terfilerde, aileden olan ve olmayan personel ayrımı yapılmaksızın, işe uygun eleman terfi ettirilir. | 3    | 6,0  | 5    | 10,0 | 6    | 12,0 | 26   | 52,0 | 10   | 20,0 | 3,70         |

**Not:** 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 = “Katılmıyorum”, 3 = “Kısmen Katılıyorum”, 4 = “Katılıyorum”, “5 = Kesinlikle Katılıyorum”

Anket katılımcılarına yetki devri ile ilgili düşüncelerinin sorulduğu önermelerde, en yüksek ortalamaya “Terfilerde, aileden olan ve olmayan personel ayrımı yapılmaksızın, işe uygun eleman terfi ettirilir.” önermesi sahiptir. En düşük ortalama ise “yazılı terfi politikası” ile ilgili önermeye aittir. Yapılan ikili görüşmede A firmasının yönetim kurulu üyesi, kendisinin profesyonel bir çalışan olduğunu ve firmada patrondan sonra en fazla yetkiye kendisinin sahip olduğunu, firmalarında aile üyesi olup ta çok daha az yetkililerle donatılmış kişilerin bulunduğunu ve kim olursa olsun hak edenlerin hak ettikleri yerlere getirildiğini ifade etmiştir.

Tablo 7.23. Yönetim Anlayışı ve Karar Verme Şekli İle İlgili Düşünceler

| Yönetim Anlayışı ve Karar Verme Şekli                                                   | 1    |      | 2    |      | 3    |      | 4    |      | 5    |      | Orta<br>lama |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|
|                                                                                         | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    |              |
| Şirketimizde, demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı mevcuttur.                   | 2    | 4,0  | 3    | 6,0  | 16   | 32,0 | 23   | 46,0 | 6    | 12,0 | 3,56         |
| Şirketimizde, karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler. | 5    | 10,0 | 3    | 6,0  | 11   | 22,0 | 23   | 46,0 | 8    | 16,0 | 3,52         |
| Şirketimizde, çalışanların önerileri dikkate alınır.                                    | 1    | 2,0  | 1    | 2,0  | 9    | 18,0 | 29   | 58,0 | 10   | 20,0 | 3,92         |
| Şirketimizde, iş ve işlemlere ilişkin kararlara çalışanlar dahil edilir.                | 0    | 0,0  | 5    | 10,0 | 12   | 24,0 | 27   | 54,0 | 6    | 12,0 | 3,68         |

**Not:** 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 = “Katılmıyorum”, 3 = “Kısmen Katılıyorum”, 4 = “Katılıyorum”, “5 = Kesinlikle Katılıyorum”

Anket katılımcılarının, en yüksek oranla katıldığı görüş %78’lik oranla “Şirketimizde, çalışanların önerileri dikkate alınır.” önermesidir. Genel olarak yönetim anlayışı ve karar verme şekli ile ilgili önermelerin ortalaması ve katılım oranı diğer faktörlere oranla daha yüksek çıkmıştır. Bu faktördeki en düşük ortalama puan, 3,52 ile karar alma sürecinin yönetimi ile ilgili olan önermeye aittir.

Tablo 7.24. İletişim İle İlgili Düşünceler

| İletişim                                                                                                                | 1    |     | 2    |      | 3    |      | 4    |      | 5    |      | Orta<br>lama |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|
|                                                                                                                         | Sayı | %   | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    |              |
| Şirketimizde, tüm bireylerin birbirleriyle aracısız irtibat kurabildikleri bir iletişim sistemi mevcuttur.              | 1    | 2,0 | 1    | 2,0  | 11   | 22,0 | 25   | 50,0 | 12   | 24,0 | 3,92         |
| Şirketimizde, tüm birimlerin kullandığı ve birbiriyle bağlantılı olan ortak bir bilgi sistemi mevcuttur. (ERP)          | 3    | 6,0 | 9    | 18,0 | 9    | 18,0 | 19   | 38,0 | 10   | 20,0 | 3,48         |
| Şirketimizde, tüm kadronun katıldığı toplantılar düzenli olarak gerçekleştirilir.                                       | 1    | 2,0 | 8    | 16,0 | 12   | 24,0 | 25   | 50,0 | 4    | 8,0  | 3,46         |
| Şirketimizde, yöneticiler herhangi bir sorun yaşanmaksızın düzenli olarak toplanırlar.                                  | 2    | 4,0 | 6    | 12,0 | 13   | 26,0 | 21   | 42,0 | 8    | 16,0 | 3,54         |
| Şirketimizde, yöneticiler çalışanlardan soyutlanmak yerine, onlarla temasta olmak için sık sık işletme içinde gezerler. | 0    | 0,0 | 4    | 8,0  | 8    | 16,0 | 25   | 50,0 | 13   | 26,0 | 3,94         |
| Şirketimizde, açık kapı politikası uygulanmaktadır.                                                                     | 4    | 8,0 | 4    | 8,0  | 11   | 22,0 | 21   | 42,0 | 10   | 20,0 | 3,58         |

**Not:** 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 = “Katılmıyorum”, 3 = “Kısmen Katılıyorum”, 4 = “Katılıyorum”, “5 = Kesinlikle Katılıyorum”

İletişim faktörü ile ilgili önermelerden en yüksek ortalamaya 3,94 ile “yöneticilerin işletme içinde sık sık gezmesi” ifadesi sahiptir. Bu önermeyi 3,92 ortalama ile “Şirketimizde tüm bireylerin birbirleriyle aracısız irtibat kurabildikleri bir iletişim sistemi mevcuttur.” ifadesi takip etmektedir. En düşük ortalamaya ise “düzenli toplantılarla” ilgili önerme sahiptir. Anket çalışması ve mülakatlar sırasında, birçok firmada her düzeyden çalışanın yönetim kurulu başkan ve üyelerinin odasına rahat şekilde girip, isteklerini ifade edebildikleri gözlemlenmiştir.

Tablo 7.25. Denetim ve Hesap Verebilirlik İle İlgili Düşünceler

| Denetim ve Hesap Verebilirlik                                                                                       | 1    |      | 2    |      | 3    |      | 4    |      | 5    |      | Orta lama |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
|                                                                                                                     | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    |           |
| Şirketimizde etkin bir şekilde faaliyetlerini yürüten ve yönetim kuruluna bağlı bir iç denetim ekibi bulunmaktadır. | 2    | 4,0  | 9    | 18,0 | 17   | 34,0 | 16   | 32,0 | 6    | 12,0 | 3,30      |
| Şirketimiz, dışardan bağımsız denetim yaptırmaktadır.                                                               | 8    | 16,0 | 8    | 16,0 | 8    | 16,0 | 16   | 32,0 | 10   | 20,0 | 3,24      |
| Şirketimizde, denetime aile üyeleri de tabi tutulmaktadır.                                                          | 6    | 12,0 | 9    | 18,0 | 13   | 26,0 | 17   | 34,0 | 5    | 10,0 | 3,12      |

**Not:** 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 = “Katılmıyorum”, 3 = “Kısmen Katılıyorum”, 4 = “Katılıyorum”, “5 = Kesinlikle Katılıyorum”

Denetim ve hesap verebilirlik ile ilgili faktöre ait üç önermeden “denetime aile üyelerinin tabi olması” ve “iç denetim” hususuna %44’lük bir katılım söz konusu iken; “dışardan bağımsız denetim alma” konusuna %52’lik bir katılım ifadesi bulunmaktadır.

#### 7.2.9.4. Ailenin Kurumsallaşması İle İlgili Düşünceler

Ailenin kurumsallaşması ile ilgili 3 faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, varis seçimi ve yönetim devri, miras yönetimi ve aile üyeleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi hususudur. Bu faktörlere ait tanımlayıcı istatistikler ve önermeler ile ilgili katılımcıların düşünceleri aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

Tablo 7.26. Ailenin Kurumsallaşması İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

| <i>Faktör</i>                                               | <i>Ortalama</i> | <i>Standart Sapma</i> |
|-------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| Varis Seçimi ve Yönetim Devri (5 Önerme)                    | 3,096           | 1,009                 |
| Miras Yönetimi (3 Önerme)                                   | 2,793           | 1,054                 |
| Aile Üyeleri Arasındaki İlişkilerin Düzenlenmesi (4 Önerme) | 2,900           | 1,035                 |

Anket katılımcılarının ailelerinin kurumsallaşma düzeyi iş ve işlemlerine göre daha düşük oranda kalmıştır. Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere ailenin kurumsallaşması ile ilgili faktör ortalamaları, iş ve işlemlerin kurumsallaşması ile ilgili faktörlere nazaran daha düşük değerlere sahiptir. Ailenin kurumsallaşması açısından en düşük kurumsallaşma düzeyi miras yönetimine aittir.

Tablo 7.27. Varis Seçimi ve Yönetim Devri İle İlgili Düşünceler

| Varis Seçimi ve Yönetim Devri                                                                                | 1    |      | 2    |      | 3    |      | 4    |      | 5    |      | Orta lama |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
|                                                                                                              | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    |           |
| Aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir varis planı vardır. Patron halefini seçmiştir.                | 12   | 24,0 | 13   | 26,0 | 9    | 18,0 | 14   | 28,0 | 2    | 4,0  | 2,62      |
| Şirket sahibinin yerine gelecek olan aile üyeleri eğitilerek bilgi ve tecrübe açısından yetiştirilmektedir.  | 8    | 16,0 | 5    | 10,0 | 9    | 18,0 | 17   | 34,0 | 11   | 22,0 | 3,36      |
| İşletme sahiplerinin ölümleri ya da ani şekilde işi bırakmak zorunda kalmalarına yönelik önlemler mevcuttur. | 7    | 14,0 | 8    | 16,0 | 12   | 24,0 | 20   | 40,0 | 3    | 6,0  | 3,08      |
| İşletmenin bir sonraki nesle aktarılmasına ilişkin bir plan mevcuttur.                                       | 9    | 18,0 | 4    | 8,0  | 17   | 34,0 | 17   | 34,0 | 3    | 6,0  | 3,02      |
| Aile üyeleri eğitim, yaş, tecrübe gibi bazı koşulları sağlamadan işe başlayamamaktadır.                      | 5    | 10,0 | 5    | 10,0 | 12   | 24,0 | 21   | 42,0 | 7    | 14,0 | 3,40      |

**Not:** 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 = “Katılmıyorum”, 3 = “Kısmen Katılıyorum”, 4 = “Katılıyorum”, “5 = Kesinlikle Katılıyorum”

Varis seçimi ve yönetim devri faktöründe, en düşük ortalama puan “varis planı” ile ilgili önermeye aittir. Katılımcıların %50’si varis planı yapıldığı ve halefin seçildiği ifadesine katılmazken, %18’si bu konuya kısmen katıldıklarını ifade etmişlerdir. En yüksek katılım oranı olan ifade ise “Aile üyeleri eğitim, yaş, tecrübe gibi bazı koşulları sağlamadan işe başlayamamaktadır.” hususudur. Ankete katılan 50 kişiden 28 tanesi bu önermeye katılırken, 10 tanesi bu ifadeye katılmamışlardır. Patronlarla yapılan mülakatlar sırasında, birçoğunun varis seçimi konusunda sıkıntıları olduğu gözlemlenmiştir. A şirketinin yönetim kurulu başkanı, her gün firmasının büyüdüğünü, kendisinin yaşlandığını, yönetimi emin ellere devretmek istediğini, ancak yeni neslin buna daha hazır olmadığını ve yönetimi nasıl sağlıklı bir şekilde devredeceğini bilemediğini ifade etmiştir. Yine bir A firmasının yönetim kurulu başkan yardımcısı, yeni neslin çok iyi eğitimler alması için her türlü imkanın seferber edildiğini, ancak alınan eğitimin tamamen teorikte kaldığını, işyerinden ve sorumluluktan uzak bir ikinci nesil yetiştiğini, bu şartlarda yönetim devri yapılmasının kaos yaratacağını, yeni neslin üniversite eğitimi yanında işyerinde de eğitilmesi ve sorumluluk sahibi olması gerekliliğini anlatmışlardır.

Tablo 7.28. Miras Yönetimi İle İlgili Düşünceler

| Miras Yönetimi                                                                                                  | 1    |      | 2    |      | 3    |      | 4    |      | 5    |      | Orta<br>lama |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|
|                                                                                                                 | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    |              |
| Aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir miras planı vardır.                                              | 10   | 20,0 | 11   | 22,0 | 14   | 28,0 | 11   | 22,0 | 4    | 8,0  | 2,76         |
| Hissedarlardan birinin sermayeden ayrılmak istemesi durumuna yönelik yazılı prosedürler vardır.                 | 8    | 16,0 | 13   | 26,0 | 13   | 26,0 | 11   | 22,0 | 5    | 10,0 | 2,84         |
| Vefat eden veya çalışamayacak duruma gelen kişilerin hisselerinin satın alınmasını sağlayan prosedürler vardır. | 11   | 22,0 | 8    | 16,0 | 17   | 34,0 | 9    | 18,0 | 5    | 10,0 | 2,78         |

**Not:** 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 = “Katılmıyorum”, 3 = “Kısmen Katılıyorum”, 4 = “Katılıyorum”, “5 = Kesinlikle Katılıyorum”

Ailenin kurumsallaşması ile ilgili faktörlerden en düşük önerme ortalamalarına “miras yönetimi” faktörü sahiptir. Ortalama katılım düzeyinin 3 puan olduğu varsayılırsa, bu faktördeki tüm önermelerin ortalaması 3 puanın altındadır. Miras yönetimi faktöründeki en düşük ortalama puan 2,76 ile miras planı önermesine aittir. Patronlarla yapılan mülakatlar sırasında, birçoğunun mirasının geleceği ile ilgili herhangi bir tedbir almadığı gözlemlenmiştir. A firmasının yönetim kurulu başkanı, kurduğu, geliştirdiği ve bu zamana kadar gözü gibi baktığı firmasının kendisinden sonra ne olacağı ile ilgili ciddi endişeleri olduğunu, tek mirasının firması olduğunu, şu anda herhangi bir miras planı yapmasının aile içinde huzursuzluklara yol açacağını ve bir çıkmazda olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 7.29. Aile Üyeleri Arasındaki İlişkilerin Düzenlenmesi İle İlgili Düşünceler

| Aile Üyeleri Arasındaki İlişkilerin Düzenlenmesi                                                                                     | 1    |      | 2    |      | 3    |      | 4    |      | 5    |      | Orta<br>lama |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|
|                                                                                                                                      | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    |              |
| Aile üyeleri arasında çıkan anlaşmazlıklar için anlaşmazlık çözüm prosedürleri vardır.                                               | 8    | 16,0 | 10   | 20,0 | 14   | 28,0 | 14   | 28,0 | 4    | 8,0  | 2,92         |
| Aile ve iş konularının konuşulduğu bir aile konseyi mevcuttur.                                                                       | 7    | 14,0 | 9    | 18,0 | 11   | 22,0 | 18   | 36,0 | 5    | 10,0 | 3,10         |
| Aile ve iş ilişkilerini düzenleyen bir aile anayasası vardır.                                                                        | 11   | 22,0 | 15   | 30,0 | 8    | 16,0 | 15   | 30,0 | 1    | 2,0  | 2,60         |
| Aile üyeleri arasında anlaşmazlıklar olması durumunda danışılacak arabulucular vardır ve bunlar tüm aile üyeleri tarafından bilinir. | 8    | 16,0 | 10   | 20,0 | 11   | 22,0 | 17   | 34,0 | 4    | 8,0  | 2,98         |

**Not:** 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 = “Katılmıyorum”, 3 = “Kısmen Katılıyorum”, 4 = “Katılıyorum”, “5 = Kesinlikle Katılıyorum”

Anket katılımcılarının miras yönetiminden sonra en hazırlıksız olduğu ikinci husus ise “aile üyeleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi” konusudur. Bu faktörde en düşük ortalama 2,60 puanla “aile anayasası” ile ilgili önermeye aittir. Katılımcıların %52’si aile anayasaları olmadığını ifade ederken, yalnızca %32’lik bir kısım aile anayasaları olduğu hususuna katılmışlardır.

#### 7.2.9.5. Sermayenin Kurumsallaşması İle İlgili Düşünceler

Sermayenin kurumsallaşması konusu, bir faktör ve önerme ile temsil edilmekte olup; bu da halka arz mefhumudur. Ankete katılan şirketlerden yalnızca 1 tanesi halka açık firmadır. Kahramanmaraş’ta zaten sadece 1 tane halka açık firma bulunmaktadır. Halka açık olmayan 49 firmaya, 5 yıl içerisinde halka açılma düşüncesi olup olmadıkları sorulmuş; yalnızca 6 tanesi böyle bir düşüncelerinin olduğunu ifade etmiştir. Halka arz düşüncesi olan 6 firmaya, hisselerinin ne kadarını halka açmak istedikleri sorulmuş; tamamının %20-50 arası hissesini halka açmak istediği gözlemlenmiştir. Patronlarla yapılan mülakatlar sırasında, birçoğunun halka arz konusuna çok sıcak bakmadığı görülmüştür. A firmasının yönetim kurulu başkanı, firmasının hisselerini aile içinde tutmak istediğini, çok fazla yatırımcıyla uğraşmanın zor olacağını ifade etmiştir. Yine bir A firmasının yönetim kurulu başkan yardımcısı, sermaye gerekliliği için halka arz yerine kredi kullanmanın daha mantıklı olduğunu, böylece hisseleri de borcu da ailede tutmanın mantıklı olacağını söylemiştir.

#### 7.2.9.6. Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller İle İlgili Düşünceler

Araştırmada, kurumsallaşmanın önündeki engeller 4 faktörle test edilmiş olup; bunlar finansal engeller, yönetsel engeller, bilgi eksikliği ve ölçek engeli, belirsizlik engelidir. İlgili faktörlerin tanımlayıcı istatistikleri ve faktörlere ait önermelere anketi dolduranların katılım düzeyleri aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

Tablo 7.30. Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

| <i>Faktör</i>                              | <i>Ortalama</i> | <i>Standart Sapma</i> |
|--------------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| Finansal Engeller (3 Önerme)               | 2,973           | 1,067                 |
| Yönetsel Engeller (4 Önerme)               | 3,505           | 0,798                 |
| Bilgi Eksikliği ve Ölçek Engeli (3 Önerme) | 3,433           | 0,868                 |
| Belirsizlik Engeli (2 Önerme)              | 3,430           | 1,088                 |

Anket katılımcılarının değerlendirmelerine göre kurumsallaşmanın önündeki en önemli engel yönetsel engelledir. En az önem teşkil eden engel ise finansal engellerdir. Patronlarla yapılan mülakatta, A firmasının yönetim kurulu başkanı, kurumsallaşma önündeki en önemli sorunu kurumsallaşmayı gerçekleştirecek profesyonel kadrosunun olmaması şeklinde ifade ederken; böyle elamanları firmasına katmak için her türlü fedakarlığı yapacağını ve kesenin ağzını sonuna kadar açacağını söylemiştir.

Tablo 7.31. Finansal Engeller İle İlgili Düşünceler

| Finansal Engeller                                                                                                                        | 1    |      | 2    |      | 3    |      | 4    |      | 5    |      | Orta<br>lama |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|
|                                                                                                                                          | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    |              |
| Kurumsallaşma faaliyetlerinin oldukça maliyetli olması ve firmaların buna ayıracak bütçelerinin bulunmaması                              | 9    | 18,0 | 18   | 36,0 | 4    | 8,0  | 16   | 32,0 | 3    | 6,0  | 2,72         |
| Alanında uzman profesyonel çalışanların ücretlerinin yüksek olması nedeniyle firmaların bu tür çalışanları istihdam etmekten kaçınmaları | 6    | 12,0 | 16   | 32,0 | 4    | 8,0  | 22   | 44,0 | 2    | 4,0  | 2,96         |
| Danışmanlık faaliyetlerinin yüksek maliyetli olması sebebiyle çok zorunlu durumlar dışında firmalarca tercih edilmemesi                  | 1    | 2,0  | 17   | 34,0 | 6    | 12,0 | 21   | 42,0 | 5    | 10,0 | 3,24         |

Not: 1 = “Hiç Önemli Değil”, 2 = “Önemli Değil”, 3 = “Kararsızım”, 4 = “Önemli”, “5 = Çok Önemli”

Finansal engeller arasında, en az öneme sahip önerme 2,72 puanla “maliyet ve bütçe engelidir”. Katılımcılardan %54’ü maliyetin önemli olmadığını ifade ederken, %38’lik kısmı maliyetin önemli bir engel olduğu görüşüne katılmışlardır. Finansal engeller arasında önem düzeyi en yüksek önerme, “danışmanlık faaliyetlerinin maliyeti” ile ilgili olan önermedir. 50 katılımcıdan, 26 tanesi bu engeli önemli veya çok önemli görürken, 18 tanesi “Hiç önemli değil” veya “Önemli değil” görüşüne katılmışlardır.

Tablo 7.32. Yönetsel Engeller İle İlgili Düşünceler

| Yönetsel Engeller                                                                          | 1    |      | 2    |      | 3    |      | 4    |      | 5    |      | Orta<br>lama |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|
|                                                                                            | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    |              |
| Yönetim yapısı ile ilgili sorunlar                                                         | 2    | 4,0  | 7    | 14,0 | 17   | 34,0 | 15   | 30,0 | 9    | 18,0 | 3,44         |
| Yönetimdeki aile üyeleri arasındaki fikir ayrılıkları                                      | 6    | 12,0 | 11   | 22,0 | 13   | 26,0 | 11   | 22,0 | 9    | 18,0 | 3,12         |
| Kurumsallaşma sürecini yönetecek ve devam ettirecek kalifiye yönetici ve çalışan eksikliği | 1    | 2,0  | 1    | 2,0  | 7    | 14,0 | 26   | 52,0 | 15   | 30,0 | 4,06         |
| Aile ile şirket arasındaki sınırları çizmenin oldukça güç olması                           | 2    | 4,0  | 10   | 20,0 | 12   | 24,0 | 18   | 36,0 | 8    | 16,0 | 3,40         |

Not: 1 = “Hiç Önemli Değil”, 2 = “Önemli Değil”, 3 = “Kararsızım”, 4 = “Önemli”, “5 = Çok Önemli”

Ortalamalar incelendiğinde, kurumsallaşmanın önündeki en önemli engel grubu yönetsel engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetsel engel faktörüne ait önermelere bakıldığında, en yüksek önem düzeyi “kurumsallaşma sürecini yönetecek ve devam ettirecek kalifiye yönetici ve çalışan eksikliği” ifadesine aittir. Anket katılımcılarının %82’si ilgili engeli çok önemli veya önemli görürken; yalnızca %4’lük bir kesim önemsiz görmektedir. Yönetsel engel faktöründe en düşük ortalama değer ise 3,12 puanla “yönetimdeki aile üyeleri arasındaki fikir ayrılıkları” önermesine aittir.

Tablo 7.33. Bilgi Eksikliği ve Ölçek Engeli İle İlgili Düşünceler

| Bilgi Eksikliği ve Ölçek Engeli                                                        | 1    |      | 2    |      | 3    |      | 4    |      | 5    |      | Orta lama |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
|                                                                                        | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    |           |
| Kurumsallaşma ile ilgili bilgi eksikliği                                               | 1    | 2,0  | 6    | 12,0 | 7    | 14,0 | 24   | 48,0 | 12   | 24,0 | 3,80      |
| Firmaların yaşlarının genç olması nedeniyle iskeletlerinin tam olarak oturmaması       | 4    | 8,0  | 9    | 18,0 | 15   | 30,0 | 11   | 22,0 | 11   | 22,0 | 3,32      |
| İşletme büyüklüğünün kurumsallaşmayı gerektirmeyecek kadar küçük olduğunun düşünülmesi | 5    | 10,0 | 11   | 22,0 | 11   | 22,0 | 16   | 32,0 | 7    | 14,0 | 3,18      |

**Not:** 1 = “Hiç Önemli Değil”, 2 = “Önemli Değil”, 3 = “Kararsızım”, 4 = “Önemli”, “5 = Çok Önemli”

Kurumsallaşmanın önündeki bir diğer engel olarak ele alınan bilgi eksikliği ve ölçek engeline ait önermelerden en yüksek ortalama, 3,80 puan ile “kurumsallaşma ile ilgili bilgi eksikliği” engeline aittir. Ankete katılan 50 kişiden, 36 tanesi bu engeli “çok önemli” veya “önemli” görürken; yalnızca 7 kişi, ilgili engelin hiç önemli veya önemli olmadığı görüşüne katılmışlardır. Bilgi eksikliği ve ölçek engeli faktörüne ait en düşük önem düzeyi, 3,18 puanla “işletme büyüklüğünün kurumsallaşmayı gerektirmeyecek kadar küçük olduğunun düşünülmesi” önermesine aittir.

Tablo 7.34. Belirsizlik Engeli İle İlgili Düşünceler

| Belirsizlik Engeli                                                                                                                                       | 1    |      | 2    |      | 3    |      | 4    |      | 5    |      | Orta lama |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
|                                                                                                                                                          | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    |           |
| Kurumsallaşma faaliyetlerinin ne getireceğinin tam olarak kestirilememesi ve mevcut işleyen sistemi bozmanın firmayı daha kötüye götürebileceği endişesi | 4    | 8,0  | 6    | 12,0 | 10   | 20,0 | 23   | 46,0 | 7    | 14,0 | 3,46      |
| Ülke ve sektöre ilişkin belirsizlikler nedeniyle uzun vadeli plan ve projelerin yapılamaması                                                             | 5    | 10,0 | 8    | 16,0 | 7    | 14,0 | 22   | 44,0 | 8    | 16,0 | 3,40      |

**Not:** 1 = “Hiç Önemli Değil”, 2 = “Önemli Değil”, 3 = “Kararsızım”, 4 = “Önemli”, “5 = Çok Önemli”

Belirsizlik engeli faktörü iki önermeyle temsil edilmekte olup, bunlar kurumsallaşmanın getireceği belirsizlikler ve ülke ve sektöre ilişkin belirsizliklerdir. Kurumsallaşmanın ne getireceğinin bilinmemesi ve mevcut yapıyı bozma endişesi, anket katılımcılarının %60’ı tarafından önemli bir engel olarak addedilirken, ülke ve sektöre ilişkin belirsizlikler nedeniyle uzun vadeli projeler yapılamaması katılımcıların %50’si tarafından önemli bir engel olarak görülmektedir.

#### 7.2.9.7. Kurumsallaşmaya Verilen Önem İle İlgili Düşünceler

Anket katılımcılarının kurumsallaşmaya verdikleri önemi anlamak için kurumsallaşma düzeyini belirlemede kullanılan ölçek faktörlerini, ne derece önemsedikleri sorulmuştur. İlgili cevapları özetleyen tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 7.35. Kurumsallaşmaya Verilen Önem

| Kurumsallaşmaya Verilen Önem                                                                       | 1    |      | 2    |      | 3    |      | 4    |      | 5    |      | Orta lama |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
|                                                                                                    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    |           |
| İş ve işleyişin kurallı hale gelmesi                                                               | 0    | 0,0  | 0    | 0,0  | 2    | 4,0  | 17   | 34,0 | 31   | 62,0 | 4,58      |
| Profesyonelleşme ve uzmanlarla çalışma                                                             | 0    | 0,0  | 1    | 2,0  | 1    | 2,0  | 15   | 30,0 | 33   | 66,0 | 4,60      |
| Yetki devrinin kurallı hale gelmesi                                                                | 1    | 2,0  | 1    | 2,0  | 2    | 4,0  | 19   | 38,0 | 27   | 54,0 | 4,40      |
| Katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı                                                       | 1    | 2,0  | 0    | 0,0  | 1    | 2,0  | 18   | 36,0 | 30   | 60,0 | 4,52      |
| Birimler ve kişiler arası iletişimin sağlıklı şekilde sağlanması                                   | 0    | 0,0  | 0    | 0,0  | 2    | 4,0  | 18   | 36,0 | 30   | 60,0 | 4,56      |
| İç ve bağımsız denetim faaliyetlerinin yürütülmesi, şeffaflık ve hesap verilebilirliğin sağlanması | 1    | 2,0  | 0    | 0,0  | 3    | 6,0  | 17   | 34,0 | 29   | 58,0 | 4,46      |
| Varis seçimi ve yönetim devrinin kurallı olması                                                    | 1    | 2,0  | 1    | 2,0  | 8    | 16,0 | 21   | 42,0 | 19   | 38,0 | 4,12      |
| Miras ve hisse devir plan ve prosedürlerinin kurallı olması                                        | 2    | 4,0  | 1    | 2,0  | 6    | 12,0 | 25   | 50,0 | 16   | 32,0 | 4,04      |
| Aile-şirket ve aile üyelerinin kendileri arasındaki ilişkileri düzenleyen kuralların olması        | 2    | 4,0  | 0    | 0,0  | 5    | 10,0 | 19   | 38,0 | 24   | 48,0 | 4,26      |
| Halka arz                                                                                          | 16   | 32,0 | 12   | 24,0 | 12   | 24,0 | 5    | 10,0 | 5    | 10,0 | 2,42      |

**Not:** 1 = “Hiç Önemsemiyorum”, 2 = “Önemsemiyorum”, 3 = “Kararsızım”, 4 = “Önemsemiyorum”, “5 = Çok Önemsemiyorum”

Ortalamalara bakıldığında, ankete katılan firmalar kurumsallaşmayı son derece önemsemektedir. Halka arz dışında bütün önermelerin ortalama puanı 4’ün üstündedir. En çok önemsenen konu ise 4,60 ortalama ile profesyonelleşme ve uzmanlarla çalışma hususudur. Ankete katılan 50 kişiden, 40 ve daha fazla kişi halka arz dışındaki diğer tüm konuları çok önemsediyini veya önemsediyini ifade etmiştir. Bilindiği üzere bu çalışma kapsamında kurumsallaşma 3 boyutta ele alınmıştır. İş ve işlemlerin kurumsallaşması, ailenin kurumsallaşması ve sermayenin kurumsallaşması. Bu üç boyuttan sermayenin kurumsallaşması konusu, katılımcıların çok da önemsemediği bir husustur. Ankete katılan 50 kişiden yalnızca 10 tanesi halka arzı önemsemediğini ifade ederken, yarıdan fazlası bu konuyu önemsemediğini, 12 kişi ise kararsız kaldığını ifade etmiştir.

#### 7.2.9.8. Stratejik Öngörü İle İlgili Düşünceler

Araştırmada stratejik öngörü 2 faktörle temsil edilmiş olup; bunlar değişimi sürükleyen sektör içi etkenler ve değişimi sürükleyen sektör dışı etkenlerdir. İlgili faktörlerin tanımlayıcı istatistikleri ve faktörlere ait önermelere anketi dolduranların katılım düzeyleri aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

Tablo 7.36. Stratejik Öngörü İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

| <i>Faktör</i>                                       | <i>Ortalama</i> | <i>Standart Sapma</i> |
|-----------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| Değişimi Sürükleyen Sektör İçi Etkenler (3 Önerme)  | 3,460           | 0,670                 |
| Değişimi Sürükleyen Sektör Dışı Etkenler (5 Önerme) | 3,196           | 0,549                 |

Anket katılımcıları, sektör içi etkenler konusunda, sektör dışı etkenlere göre daha fazla stratejik öngörü faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Tablo 7.37. Değişimi Sürükleyen Sektör İçi Etkenler İle İlgili Düşünceler

| Değişimi Sürükleyen Sektör İçi Etkenler                                                                                                                  | 1    |     | 2    |      | 3    |      | 4    |      | 5    |      | Ortalama |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|----------|
|                                                                                                                                                          | Sayı | %   | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    |          |
| Faaliyette bulunduğumuz sektörün teknolojik geleceği ile ilgili öngörülerde bulunmaktayız.                                                               | 0    | 0,0 | 3    | 6,0  | 16   | 32,0 | 25   | 50,0 | 6    | 12,0 | 3,68     |
| Müşterilerimizin gelecekteki talep ve istekleri ile ilgili öngörülerde bulunmaktayız.                                                                    | 1    | 2,0 | 4    | 8,0  | 14   | 28,0 | 24   | 48,0 | 7    | 14,0 | 3,64     |
| Rakiplerimiz, tedarikçilerimiz ve sektörümüze tamamlayıcı mal sağlayan diğer üreticilerin gelecekteki pozisyonları ile ilgili öngörülerde bulunmaktayız. | 0    | 0,0 | 12   | 24,0 | 24   | 48,0 | 13   | 26,0 | 1    | 2,0  | 3,06     |

**Not:** 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 = “Katılmıyorum”, 3 = “Kısmen Katılıyorum”, 4 = “Katılıyorum”, “5 = Kesinlikle Katılıyorum”

Anket katılımcıları, ağırlıklı olarak faaliyette bulundukları sektörün teknolojik geleceği ve müşterilerinin gelecekteki talep ve istekleri konusunda öngörülerde bulunduklarını ifade etmişlerdir. Anket katılımcılarının %62’lik kısmı her iki önermeye de “Katılıyorum” veya “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı vermişlerdir. En az öngörüde bulunan alan ise 3,06 ortalama ile rakipler, tedarikçiler ve sektöre tamamlayıcı mal sağlayan diğer üreticilerin gelecekteki pozisyonlarıdır.

Tablo 7.38. Değişimi Sürükleyen Sektör Dışı Etkenler İle İlgili Düşünceler

| Değişimi Sürükleyen Sektör Dışı Etkenler                                                                   | 1    |     | 2    |      | 3    |      | 4    |      | 5    |      | Orta lama |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
|                                                                                                            | Sayı | %   | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    |           |
| Ulusal ve uluslar arası politik gelişmelerin sektörümüze etkileri ile ilgili öngörülerde bulunmaktayız.    | 0    | 0,0 | 8    | 16,0 | 20   | 40,0 | 21   | 42,0 | 1    | 2,0  | 3,30      |
| Ulusal ve uluslar arası ekonomik gelişmelerin sektörümüze etkileri ile ilgili öngörülerde bulunmaktayız.   | 1    | 2,0 | 2    | 4,0  | 20   | 40,0 | 24   | 48,0 | 3    | 6,0  | 3,52      |
| Ulusal ve uluslar arası ekolojik gelişmelerin sektörümüze etkileri ile ilgili öngörülerde bulunmaktayız.   | 1    | 2,0 | 23   | 46,0 | 20   | 40,0 | 6    | 12,0 | 0    | 0,0  | 3,62      |
| Ulusal ve uluslar arası toplumsal gelişmelerin sektörümüze etkileri ile ilgili öngörülerde bulunmaktayız.  | 1    | 2,0 | 16   | 32,0 | 24   | 48,0 | 8    | 16,0 | 1    | 2,0  | 2,84      |
| Ulusal ve uluslar arası teknolojik gelişmelerin sektörümüze etkileri ile ilgili öngörülerde bulunmaktayız. | 0    | 0,0 | 3    | 6,0  | 18   | 36,0 | 20   | 40,0 | 9    | 18,0 | 3,70      |

**Not:** 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 = “Katılmıyorum”, 3 = “Kısmen Katılıyorum”, 4 = “Katılıyorum”, “5 = Kesinlikle Katılıyorum”

Ortalamalara bakıldığında, anketi yanıtlayan firma sahiplerinin sektörleri dışında, en çok ulusal ve uluslar arası teknolojik, ekolojik ve ekonomik gelişmelerin sektörlerine etkileri ile ilgili öngörülerde bulundukları, en az ise ulusal ve uluslar arası toplumsal gelişmelerin sektörlerine etkileri ile ilgili öngörülerde bulundukları gözlemlenmektedir. Ankete katılan 50 kişiden 29 tanesi ulusal ve uluslararası teknolojik gelişmelerin sektörleri üzerine etkileri ile ilgili öngörülerde bulundukları ifadesine “Katılıyorum” veya “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir.

#### 7.2.9.9. Liderlik Türleri İle İlgili Düşünceler

Çalışma kapsamında, liderlik türleri üçe ayrılmıştır. Bunlar, katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve yönlendirici liderliktir. İlgili liderlik türlerine ait tanımlayıcı istatistikler ve anket katılımcılarının liderlik türlerine ait önermelere verdiği yanıtlar aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

Tablo 7.39. Liderlik Türleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

| <i>Faktör</i>                    | <i>Ortalama</i> | <i>Standart Sapma</i> |
|----------------------------------|-----------------|-----------------------|
| Katılımcı Liderlik (5 Önerme)    | 3,350           | 0,613                 |
| Destekleyici Liderlik (4 Önerme) | 3,510           | 0,633                 |
| Yönlendirici Liderlik (4 Önerme) | 3,650           | 0,537                 |

Tanımlayıcı istatistiklere göz atıldığında, en yüksek ortalama 3,65 ile yönlendirici liderliğe aittir. Onu, 3,51 ortalama ile destekleyici liderlik izlemektedir. En düşük ortalama ise 3,35 ile katılımcı liderliğe aittir. Anket katılımcıları, yönlendirici liderlikle ilgili önermelere diğer liderlik türlerine göre daha fazla katılmışlardır. Bakan (2009)'ın yaptığı Liderlik Türleri-Örgüt Kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada da, en yüksek ortalama yönlendirici liderlik, en düşük ortalama ise katılımcı liderliğe aittir.

Tablo 7.40. Katılımcı Liderlik İle İlgili Düşünceler

| Katılımcı Liderlik                                               | 1    |     | 2    |      | 3    |      | 4    |      | 5    |     | Orta<br>lama |
|------------------------------------------------------------------|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|-----|--------------|
|                                                                  | Sayı | %   | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %   |              |
| Karar vermeden önce astlarımın görüşlerini dikkate alırım.       | 1    | 2,0 | 6    | 12,0 | 14   | 28,0 | 27   | 54,0 | 2    | 4,0 | 3,46         |
| Harekete geçmeden önce astlarıma danışırım.                      | 1    | 2,0 | 6    | 12,0 | 21   | 42,0 | 19   | 38,0 | 3    | 6,0 | 3,34         |
| Bir problemle karşılaştığımda astlarıma danışırım.               | 0    | 0,0 | 5    | 10,0 | 23   | 46,0 | 22   | 44,0 | 0    | 0,0 | 3,34         |
| Bir karar vereceğim zaman astlarıma önerilerini sorarım.         | 0    | 0,0 | 8    | 16,0 | 19   | 38,0 | 22   | 44,0 | 1    | 2,0 | 3,32         |
| Yapılacak işlerle ilgili olarak astlarımın önerilerini dinlerim. | 1    | 2,0 | 4    | 8,0  | 23   | 46,0 | 22   | 44,0 | 0    | 0,0 | 3,32         |

**Not:** 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 = “Katılmıyorum”, 3 = “Kararsızım”, 4 = “Katılıyorum”, “5 = Kesinlikle Katılıyorum”

Katılımcı liderlik ile ilgili düşüncelere bakıldığında, genel olarak firma sahipleri önermelere olumlu yanıtlar vermişlerdir. Anket katılımcılarının %58’lik kısmı, “Karar vermeden önce astlarımın görüşlerini dikkate alırım.” önermesine “Katılıyorum” veya “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 7.41. Destekleyici Liderlik İle İlgili Düşünceler

| Destekleyici Liderlik                                                         | 1    |     | 2    |      | 3    |      | 4    |      | 5    |      | Orta<br>lama |
|-------------------------------------------------------------------------------|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|
|                                                                               | Sayı | %   | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    |              |
| Çalışanlarımın işlerini daha severek yapabilmeleri için onlara yardım ederim. | 0    | 0,0 | 2    | 4,0  | 13   | 26,0 | 29   | 58,0 | 6    | 12,0 | 3,78         |
| Çalışanlarımın kişisel refahlarını artırmak için faaliyette bulunurum.        | 1    | 2,0 | 7    | 14,0 | 17   | 34,0 | 22   | 44,0 | 3    | 6,0  | 3,38         |
| İşleri daha sevecen hale getirmek için küçük düzeyde de olsa birşey yaparım.  | 1    | 2,0 | 7    | 14,0 | 22   | 44,0 | 18   | 36,0 | 2    | 4,0  | 3,26         |
| Çalışanlarıma eşit muamele ederim.                                            | 0    | 0,0 | 4    | 8,0  | 14   | 28,0 | 29   | 58,0 | 3    | 6,0  | 3,62         |

**Not:** 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 = “Katılmıyorum”, 3 = “Kararsızım”, 4 = “Katılıyorum”, “5 = Kesinlikle Katılıyorum”

Ankete katılan 50 firma sahibinden, 35 tanesi “Çalışanlarımın işlerini daha severek yapabilmeleri için onlara yardım ederim.” ifadesine olumlu yanıt verirken; 32 firma sahibi “Çalışanlarıma eşit muamele ederim.” ifadesine olumlu yanıt vermişlerdir. Destekleyici liderlikle ilgili en düşük ortalamaya 3,26 ile “İşleri daha sevecen hale getirmek için küçük düzeyde de olsa bir şey yaparım.” önermesi sahiptir. Bakan (2009)’ın çalışmasında da ön yüksek katılım düzeyi “Çalışanlarımın işlerini daha severek yapabilmeleri için onlara yardım ederim.” önermesine aittir.

Tablo 7.42. Yönlendirici Liderlik İle İlgili Düşünceler

| Yönlendirici Liderlik                                                    | 1    |     | 2    |     | 3    |      | 4    |      | 5    |      | Orta<br>lama |
|--------------------------------------------------------------------------|------|-----|------|-----|------|------|------|------|------|------|--------------|
|                                                                          | Sayı | %   | Sayı | %   | Sayı | %    | Sayı | %    | Sayı | %    |              |
| Çalışanlarıma görevlerini nasıl yapacaklarını açıklarım.                 | 0    | 0,0 | 1    | 2,0 | 15   | 30,0 | 33   | 66,0 | 1    | 2,0  | 3,68         |
| Hangi işlerin yapılacağına ve bunların nasıl yapılacağına karar veririm. | 0    | 0,0 | 4    | 8,0 | 18   | 36,0 | 22   | 44,0 | 6    | 12,0 | 3,60         |
| Önceden belirlenen performans standartlarına ulaşmayı sağlarım.          | 0    | 0,0 | 2    | 4,0 | 18   | 36,0 | 24   | 48,0 | 6    | 12,0 | 3,68         |
| Yapılacak işleri programlarım.                                           | 0    | 0,0 | 2    | 4,0 | 18   | 36,0 | 26   | 52,0 | 4    | 8,0  | 3,64         |

**Not:** 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 = “Katılmıyorum”, 3 = “Kararsızım”, 4 = “Katılıyorum”, “5 = Kesinlikle Katılıyorum”

Anket katılımcıları, yönlendirici liderlikle ilgili önermelere genel olarak olumlu yanıt vermişlerdir. Ankete katılan firma sahiplerinin %68’i, “Çalışanlarıma görevlerini nasıl yapacaklarını açıklarım.” ifadesine “Katılıyorum” veya “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Anket katılımcılarının %60’ı da “Önceden belirlenen performans standartlarına ulaşmayı sağlarım.” ve “Yapılacak işleri programlarım.” ifadesine olumlu yanıt vermişlerdir. Bakan (2009)’ın çalışmasında da en yüksek katılım düzeyi “Çalışanlarıma görevlerini nasıl yapacaklarını açıklarım.” önermesine aittir.

#### 7.2.9.10. Hipotez Testlerinin Sonuçları

7.2.7. bölümünde kurulan hipotezlerin test sonuçları bu bölümde özetlenmeye çalışılmıştır. Anket verileri “Korelasyon Analizi”ne tabi tutularak hipotezler test edilmiştir. Akabinde, “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” ile gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Hipotezler çerçevesinde teste tabi tutulan veriler çeşitli ortalamalar alınarak hesaplanmıştır. SPSS programında “TRANSFORM-COMPUTE VARIABLE-MEAN” fonksiyonu kullanılarak ilgili ortalamalar hesaplanmıştır. İş ve işlemlerin kurumsallaşma düzeyi belirlenirken, ilgili ölçeğe ait 32 önermenin ortalaması alınmış ve firmaların iş ve işlemlerinin kurumsallaşma notu hesaplanmıştır. Ailenin kurumsallaşma düzeyi belirlenirken, ilgili ölçeğe ait 12 önermenin ortalaması alınmış ve firma sahiplerinin ailelerinin kurumsallaşma notu hesaplanmıştır. Stratejik öngörü düzeyi belirlenirken, stratejik öngörü ölçeğine ait 8 önermenin ortalaması hesaplanmıştır. Katılımcı liderlik ile ilgili 5 önermenin, destekleyici liderlik ile ilgili 4 önermenin, yönlendirici liderlik ile ilgili 4 önermenin ortalamaları alınarak liderlik türleri ile ilgili değerler bulunmuştur. Daha sonra ilgili ortalama değerleri korelasyon analizine tabi tutularak ilişkiler incelenmiştir. İlişki tespit edilen ve kabul edilen hipotezler için tek yönlü varyans analizi yapılarak gruplar arasındaki anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Malum olunacağı üzere, ortalamaların tek yönlü varyans analizine tabi tutulması sonucu birçok grup ortaya çıkacaktır. Bu

kadar farklı grup üzerinden değerlendirme yapmak pek mümkün olmayacaktır. O yüzden tek yönlü varyans analizi uygulanırken ortalama değerleri “TRANSFORM-RECODE INTO DIFFERENT VARIABLES” fonksiyonu kullanılarak gruplandırılmıştır. Burada, “1-2,5 arası değerler = 1 (Katılmıyorum)”, “2,5-3,5 arası değerler = 2 (Kısmen Katılıyorum)”, “3,5-5 arası değerler = 3 (Katılıyorum)”, şeklinde kodlanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

➤ **Kurumsallaşma Boyutları İle İlgili Hipotezlerin Test Sonuçları**

Tablo 7.43. Kurumsallaşma Boyutlarının Korelasyon Tablosu

|                                  | İş ve İşlemlerin Kurumsallaşması | Ailenin Kurumsallaşması | Sermayenin Kurumsallaşması |
|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| İş ve İşlemlerin Kurumsallaşması | 1,000                            | 0,349*                  | Test edilemedi             |
| Ailenin Kurumsallaşması          | 0,349*                           | 1,000                   | Test edilemedi             |
| Sermayenin Kurumsallaşması       | Test edilemedi                   | Test edilemedi          | 1,000                      |

Not: \*  $p \leq 0,05$  \*\*  $p \leq 0,01$

Yapılan korelasyon analizi sonucunda,  $p \leq 0,05$  anlamlılık düzeyinde iş ve işlemlerin kurumsallaşması ile ailenin kurumsallaşması arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, “H1: İş ve işlemlerin kurumsallaşması ile ailenin kurumsallaşması arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmelidir. İş ve işlemlerin kurumsallaşması önermeleri ile ailenin kurumsallaşması önermelerine verilen yanıtlar arasında bir farklılık olup olmadığını açığa çıkarabilmek için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Sermayenin kurumsallaşması ile ilgili data yapısının değerlendirmeye uygun olmaması nedeniyle, bu çalışma kapsamında “H2: İş ve işlemlerin kurumsallaşması ile sermayenin kurumsallaşması arasında ilişki vardır.” ve “H3: Ailenin kurumsallaşması ile sermayenin kurumsallaşması arasında ilişki vardır.” hipotezleri test edilememiştir.

Tablo 7.44. İş ve İşlemlerin Kurumsallaşması-Ailenin Kurumsallaşması İlişkisi

| İş ve İşlemlerin Kurumsallaşması | N  | Ortalama (Ailenin Kurumsallaşması) | F     | Anlamlılık |
|----------------------------------|----|------------------------------------|-------|------------|
| 1                                | 3  | 2,278                              | 3,710 | 0,032      |
| 2                                | 25 | 2,713                              |       |            |
| 3                                | 22 | 3,303                              |       |            |
| Toplam                           | 50 | 2,947                              |       |            |

Not: 1 = “Katılmıyorum”, 2 = “Kısmen Katılıyorum”, 3 = “Katılıyorum”

İşletmelerinde iş ve işlemlerin kurumsallaşması ile ilgili önermelerin varlığına katılmayan, kısmen katılan ve katılan firma sahiplerinin, ailenin kurumsallaşması ( $F=3,710$ ) ile ilgili önermelere verdikleri yanıtlar arasında  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Patronların, iş ve işlemlerin kurumsallaşma düzeyi ile ilgili önermelere katılım düzeyleri arttıkça, ailelerin kurumsallaşma düzeyi ile ilgili önermelere katılım düzeyi de artmaktadır.

➤ *Liderlik Türleri İle İlgili Hipotezlerin Test Sonuçları*

Tablo 7.45. Liderlik Türlerinin Korelasyon Tablosu

|                       | Katılımcı Liderlik | Destekleyici Liderlik | Yönlendirici Liderlik |
|-----------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| Katılımcı Liderlik    | 1,000              | 0,880**               | 0,792**               |
| Destekleyici Liderlik | 0,880*             | 1,000                 | 0,840**               |
| Yönlendirici Liderlik | 0,792**            | 0,840**               | 1,000                 |

Not: \*  $p \leq 0,05$       \*\*  $p \leq 0,01$

Yapılan korelasyon analizi sonucunda,  $p \leq 0,01$  anlamlılık düzeyinde katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve yönlendirici liderlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Dolayısıyla, “H4: Katılımcı liderlik ile destekleyici liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.”, “H5: Katılımcı liderlik ile yönlendirici liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.” ve “H6: Destekleyici liderlik ile yönlendirici liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezleri kabul edilmelidir. Katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve yönlendirici liderlik ile ilgili önermelere verilen yanıtlar arasında bir farklılık olup olmadığını açığa çıkarabilmek için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Tablo 7.46. Liderlik Türleri Arasındaki İlişki

| Yönlendirici Liderlik | N  | Ortalama (Destekleyici Liderlik) | F      | Anlamlılık |
|-----------------------|----|----------------------------------|--------|------------|
| 1                     | 3  | 2,167                            | 29,641 | 0,000      |
| 2                     | 21 | 3,226                            |        |            |
| 3                     | 26 | 3,894                            |        |            |
| <b>Toplam</b>         | 50 | 3,510                            |        |            |
| Yönlendirici Liderlik | N  | Ortalama (Katılımcı Liderlik)    | F      | Anlamlılık |
| 1                     | 3  | 2,067                            | 25,175 | 0,000      |
| 2                     | 21 | 3,105                            |        |            |
| 3                     | 26 | 3,708                            |        |            |
| <b>Toplam</b>         | 50 | 3,356                            |        |            |
| Destekleyici Liderlik | N  | Ortalama (Katılımcı Liderlik)    | F      | Anlamlılık |
| 1                     | 6  | 2,300                            | 29,642 | 0,000      |
| 2                     | 20 | 3,230                            |        |            |
| 3                     | 24 | 3,725                            |        |            |
| <b>Toplam</b>         | 50 | 3,356                            |        |            |

Not: 1 = “Katılmıyorum”, 2 = “Kısmen Katılıyorum”, 3 = “Katılıyorum”

Yönlendirici liderlik ile ilgili önermelere katılmayan, kısmen katılan ve katılan firma sahiplerinin, destekleyici liderlik ( $F=29,641$ ) ve katılımcı liderlik ( $F=25,175$ ) ile ilgili önermelere verdikleri yanıtlar arasında  $p \leq 0,01$  düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Patronların, yönlendirici liderlik ile ilgili önermelere katılım düzeyleri arttıkça, destekleyici ve katılımcı liderlik ile ilgili önermelere katılım düzeyleri de artmaktadır. Destekleyici liderlik ile ilgili önermelere katılmayan, kısmen katılan ve katılan firma sahiplerinin, katılımcı liderlik ( $F=29,642$ ) ile ilgili önermelere verdikleri yanıtlar arasında  $p \leq 0,01$  düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Patronların, destekleyici liderlik ile ilgili önermelere katılım düzeyleri arttıkça, katılımcı liderlik ile ilgili önermelere katılım düzeyleri de artmaktadır.

➤ *Kurumsallaşma-Stratejik Öngörü İle İlgili Hipotezlerin Test Sonuçları*

Tablo 7.47. Kurumsallaşma-Stratejik Öngörü Korelasyon Tablosu

|                                  | Stratejik Öngörü |
|----------------------------------|------------------|
| İş ve İşlemlerin Kurumsallaşması | 0,834**          |
| Ailenin Kurumsallaşması          | 0,385**          |
| Sermayenin Kurumsallaşması       | Test edilemedi   |

Not: \*  $p \leq 0,05$  \*\*  $p \leq 0,01$ 

Yapılan korelasyon analizi sonucunda,  $p \leq 0,01$  anlamlılık düzeyinde iş ve işlemlerin kurumsallaşması-stratejik öngörü ve ailenin kurumsallaşması-stratejik öngörü arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Dolayısıyla, “H7: İş ve işlemlerin kurumsallaşması ile stratejik öngörü arasında anlamlı ilişki vardır.” ve “H8: Ailenin kurumsallaşması ile stratejik öngörü arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezleri kabul edilmelidir. Önermelere verilen yanıtlar arasında bir farklılık olup olmadığını ortaya çıkarabilmek için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Tablo 7.48. Kurumsallaşma-Stratejik Öngörü Arasındaki İlişki

| İş ve İşlemlerin Kurumsallaşması | N  | Ortalama (Stratejik Öngörü) | F      | Anlamlılık |
|----------------------------------|----|-----------------------------|--------|------------|
| 1                                | 3  | 2,458                       | 31,496 | 0,000      |
| 2                                | 25 | 3,005                       |        |            |
| 3                                | 22 | 3,739                       |        |            |
| <b>Toplam</b>                    | 50 | 3,295                       |        |            |
| Ailenin Kurumsallaşması          | N  | Ortalama (Stratejik Öngörü) | F      | Anlamlılık |
| 1                                | 15 | 3,042                       | 2,843  | 0,068      |
| 2                                | 22 | 3,341                       |        |            |
| 3                                | 13 | 3,510                       |        |            |
| <b>Toplam</b>                    | 50 | 3,295                       |        |            |

Not: 1 = “Katılmıyorum”, 2 = “Kısmen Katılıyorum”, 3 = “Katılıyorum”

İş ve işlemlerin kurumsallaşması ile ilgili önermelere katılmayan, kısmen katılan ve katılan firma sahiplerinin, stratejik öngörü ( $F=31,496$ ) ilgili önermelere verdikleri yanıtlar arasında  $p \leq 0,01$  düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Şirket sahiplerinin iş ve işlemlerin kurumsallaşması ile ilgili önermelere katılım düzeyi arttıkça, stratejik öngörü ile ilgili önermelere katılım düzeyleri de artmaktadır. Ailenin kurumsallaşması ile ilgili önermelere verilen yanıtlar ile stratejik öngörü ( $F=2,843$ ) önermelerine verilen yanıtlar arasında  $p \leq 0,01$  ve  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Ancak,  $p \leq 0,10$  düzeyinde anlamlı farklılık olduğu söylenebilir.

➤ *Kurumsallaşma-Liderlik Türleri İle İlgili Hipotezlerin Test Sonuçları*

Tablo 7.49. Kurumsallaşma-Liderlik Türleri Korelasyon Tablosu

|                                  | Katılımcı Liderlik | Destekleyici Liderlik | Yönlendirici Liderlik |
|----------------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| İş ve İşlemlerin Kurumsallaşması | 0,871**            | 0,906**               | 0,886**               |
| Ailenin Kurumsallaşması          | 0,156              | 0,206                 | 0,315*                |
| Sermayenin Kurumsallaşması       | Test edilemedi     | Test edilemedi        | Test edilemedi        |

Not: \*  $p \leq 0,05$  \*\*  $p \leq 0,01$

Yapılan korelasyon analizi sonucunda,  $p \leq 0,01$  anlamlılık düzeyinde iş ve işlemlerin kurumsallaşması ile katılımcı, destekleyici, yönlendirici liderlik türleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Dolayısıyla, “H10: İş ve işlemlerin kurumsallaşması ile katılımcı liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.”, “H11: İş ve işlemlerin kurumsallaşması ile destekleyici liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.” ve “H12: İş ve işlemlerin kurumsallaşması ile yönlendirici liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezleri kabul edilmelidir. Ayrıca,  $p \leq 0,05$  anlamlılık düzeyinde ailenin kurumsallaşması ile yönlendirici liderlik arasında da anlamlı ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak, “H15: Ailenin kurumsallaşması ile yönlendirici liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezi de kabul edilmelidir. Önermelere verilen yanıtlar arasında bir farklılık olup olmadığını ortaya çıkarabilmek için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Tablo 7.50. Kurumsallaşma-Liderlik Türleri Arasındaki İlişki

| Katılımcı Liderlik    | N  | Ortalama (İş ve İşlemlerin Kurumsallaşması) | F      | Anlamlılık |
|-----------------------|----|---------------------------------------------|--------|------------|
| 1                     | 8  | 2,566                                       | 31,836 | 0,000      |
| 2                     | 16 | 3,289                                       |        |            |
| 3                     | 26 | 3,695                                       |        |            |
| <b>Toplam</b>         | 50 | 3,384                                       |        |            |
| Destekleyici Liderlik | N  | Ortalama (İş ve İşlemlerin Kurumsallaşması) | F      | Anlamlılık |
| 1                     | 6  | 2,537                                       | 33,098 | 0,000      |
| 2                     | 20 | 3,203                                       |        |            |
| 3                     | 24 | 3,747                                       |        |            |
| <b>Toplam</b>         | 50 | 3,384                                       |        |            |
| Yönlendirici Liderlik | N  | Ortalama (İş ve İşlemlerin Kurumsallaşması) | F      | Anlamlılık |
| 1                     | 3  | 2,188                                       | 38,823 | 0,000      |
| 2                     | 21 | 3,132                                       |        |            |
| 3                     | 26 | 3,726                                       |        |            |
| <b>Toplam</b>         | 50 | 3,384                                       |        |            |
| Yönlendirici Liderlik | N  | Ortalama (Ailenin Kurumsallaşması)          | F      | Anlamlılık |
| 1                     | 3  | 2,750                                       | 3,615  | 0,035      |
| 2                     | 21 | 2,587                                       |        |            |
| 3                     | 26 | 3,260                                       |        |            |
| <b>Toplam</b>         | 50 | 2,947                                       |        |            |

Not: 1 = “Katılmıyorum”, 2 = “Kısmen Katılıyorum”, 3 = “Katılıyorum”

Katılımcı liderlik ( $F=31,836$ ), destekleyici liderlik ( $F=33,098$ ) ve yönlendirici liderlik ( $F=38,823$ ) ile ilgili önermelere katılmayan, kısmen katılan ve katılan firma sahiplerinin, iş ve işlemlerin kurumsallaşması ile ilgili önermelere verdikleri yanıtlar arasında  $p \leq 0,01$  düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Patronların, katılımcı, destekleyici ve yönlendirici liderlik ile ilgili önermelere katılım düzeyi arttıkça, iş ve işlemlerin kurumsallaşması ile ilgili önermelere katılım düzeyleri de artmaktadır. Ayrıca, yönlendirici liderlik ile ilgili önermelere katılmayan, kısmen katılan ve katılan firma sahiplerinin ailenin kurumsallaşması ( $F=3,615$ ) ile ilgili önermelere verdikleri yanıtlar arasında da  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Şirket sahiplerinin yönlendirici liderlik ile ilgili önermelere katılım düzeyi arttıkça, ailenin kurumsallaşması ile ilgili önermelere katılım düzeyleri de artmaktadır.

➤ *Stratejik Öngörü-Liderlik Türleri İle İlgili Hipotezlerin Test Sonuçları*

Tablo 7.51. Liderlik Türleri-Stratejik Öngörü Korelasyon Tablosu

|                       | Stratejik Öngörü |
|-----------------------|------------------|
| Katılımcı Liderlik    | 0,782**          |
| Destekleyici Liderlik | 0,759**          |
| Yönlendirici Liderlik | 0,722**          |

Not: \*  $p \leq 0,05$       \*\*  $p \leq 0,01$ 

Yapılan korelasyon analizi sonucunda,  $p \leq 0,01$  anlamlılık düzeyinde stratejik öngörü ile katılımcı, destekleyici, yönlendirici liderlik türleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Dolayısıyla, “H19: Stratejik öngörü ile katılımcı liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.”, “H20: Stratejik öngörü ile destekleyici liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.” ve “H21: Stratejik öngörü ile yönlendirici liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezleri kabul edilmelidir. Önermelere verilen yanıtlar arasında bir farklılık olup olmadığını ortaya çıkarabilmek için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Tablo 7.52. Liderlik Türleri-Stratejik Öngörü Arasındaki İlişki

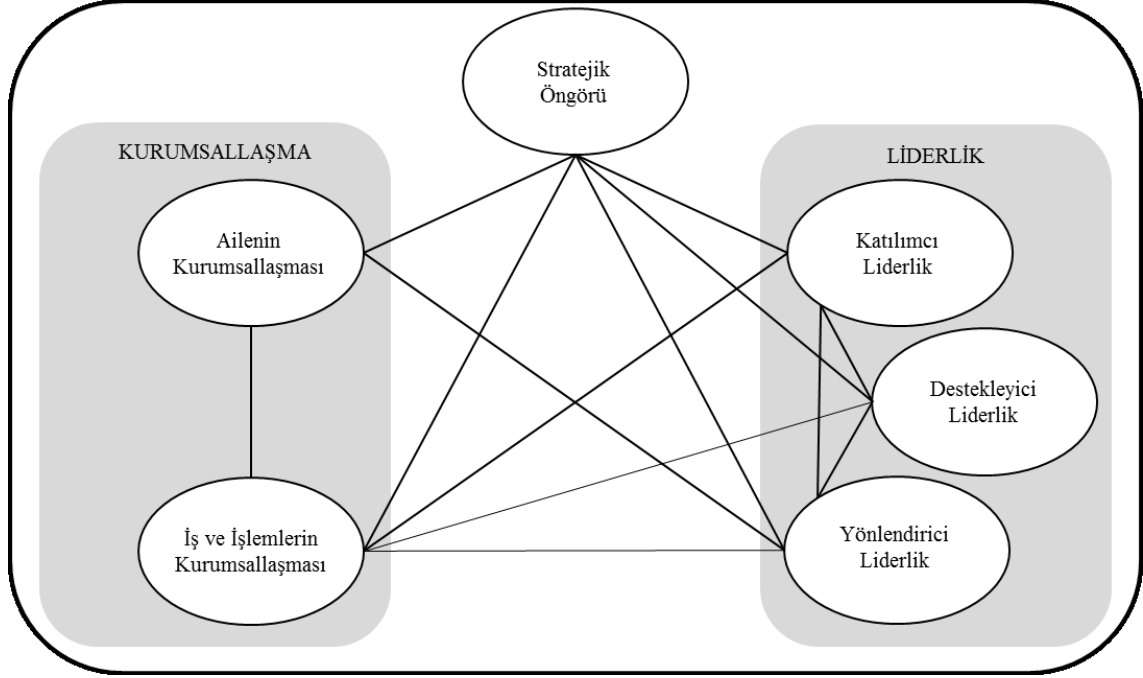
| Katılımcı Liderlik    | N  | Ortalama (Stratejik Öngörü) | F      | Anlamlılık |
|-----------------------|----|-----------------------------|--------|------------|
| 1                     | 8  | 2,563                       | 27,071 | 0,000      |
| 3                     | 16 | 3,102                       |        |            |
| 3                     | 26 | 3,639                       |        |            |
| <b>Toplam</b>         | 50 | 3,295                       |        |            |
| Destekleyici Liderlik | N  | Ortalama (Stratejik Öngörü) | F      | Anlamlılık |
| 1                     | 6  | 2,688                       | 22,241 | 0,000      |
| 2                     | 20 | 3,019                       |        |            |
| 3                     | 24 | 3,677                       |        |            |
| <b>Toplam</b>         | 50 | 3,295                       |        |            |
| Yönlendirici Liderlik | N  | Ortalama (Stratejik Öngörü) | F      | Anlamlılık |
| 1                     | 3  | 2,625                       | 16,176 | 0,000      |
| 2                     | 21 | 2,988                       |        |            |
| 3                     | 26 | 3,620                       |        |            |
| <b>Toplam</b>         | 50 | 3,295                       |        |            |

Not: 1 = “Katılmıyorum”, 2 = “Kısmen Katılıyorum”, 3 = “Katılıyorum”

Katılımcı liderlik ( $F=27,071$ ), destekleyici liderlik ( $F=22,241$ ) ve yönlendirici liderlik ( $F=16,176$ ) ile ilgili önermelere katılmayan, kısmen katılan ve katılan firma sahiplerinin, stratejik öngörü ile ilgili önermelere verdikleri yanıtlar arasında  $p \leq 0,01$  düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Patronların, katılımcı, destekleyici ve yönlendirici liderlik ile ilgili önermelere katılım düzeyi arttıkça, stratejik öngörü ile ilgili önermelere katılım düzeyleri de artmaktadır.

**7.2.9.11. Hipotez Testleri Sonucu Doğrulan Model**

Araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin testleri sonucu aşağıdaki modelde gösterilen anlamlı ilişkiler bulunmuştur:



Şekil 7.2. Hipotez Testlerinin Sonuçlarına Göre Doğrulan Model

## 8. SONUÇ VE TARTIŞMA

Her canlı gibi, şirketler de doğar; büyür; olgunlaşır ve ölür. Bu süreç, bazı şirketler için 5 yıl, bazıları için 30 yıl, bazıları için 100 yıl, bazıları için de daha uzun sürer. Bazı şirketler bu süreçlerin tamamını yaşarken, bazıları birkaç evreyi görebilmektedir. Her şirket binbir emek verilerek kurulur; amaç uzun soluklu olup ayakta kalmaktır. Bazı şirketler bunu başarır; bazıları ise daha emekleme safhasında yıkılır. Şirketler, genelde kar amaçlı kurulan organizasyonlardır. Kar elde etmenin ve bu karı sürdürebilmenin yolu ise sürekliliği sağlamakla olur. O yüzden şirketlerin kar elde etmekten de öte, yegane amacı sürekli olmaktır.

Sürekli olmak için, mümkün olduğu kadar herşeyden bağımsız şekilde yaşamayı öğrenmek; birilerine birşeylere bağlı olmadan hayatı idame ettirmeyi sağlamak gerekmektedir. Sonuç itibarıyla, şirket bir organizasyon olarak sermayeyi koyan yatırımcı, işe ilk başlayan girişimci, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler gibi bir çok unsur ve ilişkiden oluşmaktadır. Bu unsurların hepsi şirketin sürekliliği için son derece önemlidir. Ancak asıl soru şu: Sürekli değişen dünyamızda, şirketlerin içindeki ve dışındaki çevre unsurları değişirken; şirketler nasıl sürekli olacaklar? Bu sorunun tek cevabı var: Kurumsallaşarak.

Kurumsallaşmayı başaran şirketlerde, girişimci ölür; ancak ölmeden önce tüm bilgi birikimini ve deneyimleri şirkete aktardığı ve kendi kafasındaki bilgiyi organizasyonun bilgisi haline dönüştürdüğü için, şirket girişimcinin ayrılmasından olumsuz etkilenmez; hayatını devam ettirir. Kurumsallaşmayı başaran firmadan, hangi pozisyonda olursa olsun herhangi bir çalışan işten ayrıldığında, işler aksamadan devam eder. Çünkü bu firmalarda, iş ve görev tanımları yapılmış; yetki ve sorumluluk sınırları belirlenmiş; tüm iş süreçleri yazılı hale getirilmiş ve içi doldurulmuştur. Kurumsal firmalarda ilk yatırımcı vefat etse de, firma ayakta kalmaya devam eder. Çünkü, firmada miras yönetim politikaları oturmuş; hisselerin bekası için gerekli tedbirler alınmıştır. Kurumsallaşmayı başaran firmalarda yönetim kurulu başkanı işten ayrılrsa da, işler aksamadan devam eder. Çünkü, firmada varis planı yapılmıştır.

Dünya ve Türkiye ekonomisine bakıldığında, şirketlerin büyük bir kısmı aile şirkettir. Eğer şirketler devlet veya herhangi bir kurum ya da kuruluş tarafından kurulmuyorsa, özel teşebbüs tarafından kuruluyorsa, zaten doğuştan bir veya birkaç aileye mensuptur. Genellikle, işler büyüdükçe aile de büyür ve mal varlığı artar. Birçok aile, sahip olduğu şirketi paylaşamazken, bazıları başka ailelerle ortak olma yoluna giderek işini büyütür; bazıları ise şirketinin bir kısmını halka açarak büyür. Ancak, büyük oranda birçok aile, şirket üstündeki egemenliğini koruma yolunda politikalar izler. Hisselerinin %50'den fazlası birçok küçük yatırımcıya dağılmış firma sayısı, son derece azdır. Tüm şirketler gibi aile şirketlerinin de yegane amacı sürekli olabilmek ve ayakta kalabilmektir. Dolayısıyla, aile şirketleri için de kurumsallaşma hayati önem taşıyan bir konudur.

Dünyada ve Türkiye'de olduğu gibi Kahramanmaraş'ta da ekonominin temel taşlarını aile şirketleri oluşturmaktadır. Kahramanmaraş şehri, Cumhuriyet'in ilk yıllarından 1980'li yıllara kadar tarıma dayalı bir ekonomiye sahip bir ildir. 1980'den sonra Türkiye ekonomisinin dışı açılım çabaları, sermayeyi tabana yayma girişimlerine paralel Anadolu'ya sağlanan teşvik avantajları sayesinde, tarım şehri olarak tanınan Kahramanmaraş sanayi yatırımlarına hızla başlamıştır. Günümüzde, Türkiye'nin önemli bir sanayi kenti haline gelmiş olan ilde, birçok sektörde faaliyetlerine devam eden irili ufaklı işletme bulunmaktadır. 30 yıllık genç bir sanayi geçmişine sahip Kahramanmaraş'ta şu anda birçok firma halen birinci nesil tarafından yönetilmekte, bazılarında ise ikinci nesle geçiş yeni sağlanmıştır.

Bu araştırma kapsamında, Kahramanmaraş'taki aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri ölçülmüş; kurumsallaşmanın önündeki engeller incelenmiş; kurumsallaşmaya verilen önem tespit edilmiş; kurumsallaşma-stratejik öngörü, kurumsallaşma-liderlik türleri ve stratejik öngörü-liderlik türleri arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Çalışma kapsamında kurumsallaşma, iş ve işlemlerin kurumsallaşması, ailenin kurumsallaşması ve sermayenin kurumsallaşması şeklinde üç boyutta ele alınmış; liderlik türleri ise

katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve yönlendirici liderlik olarak yine üç kısımda değerlendirilmiştir. Literatüre, yeni kurumsallaşma ve stratejik öngörü ölçekleri kazandırılmış ve detaylı analizler yapılmıştır. Araştırma kapsamında çıkan sonuçlar aşağıda özetlenmiştir:

- ✓ En düşük kurumsallaşma düzeyi sermaye boyutunda gözlemlenmiştir. Kahramanmaraş'ta yalnızca 1 tane halka açık şirket olup; diğer şirketlerinde büyük bir kısmı halka arzı düşünmemektedir. Ankete katılan halka açık olmayan 49 şirketten, yalnızca 6 tanesi 5 yıl içerisinde böyle bir niyetlerinin olduğunu ifade etmiştir. Bu 6 şirkete, hisselerinin ne kadarını halka arz etmek istedikleri sorulduğunda, hepsi de %50'den az %20'den fazla bir oranı düşündüklerini ifade etmişlerdir. Buradan çıkan sonuç, firma sahipleri halka açılmayı düşünseler bile çoğunluk gücü ellerinde bulundurarak etkilerini kaybetmek istememektedirler.
- ✓ Sermaye düzeyinden sonra, en düşük kurumsallaşma aile boyutunda göze çarpmaktadır. Çalışma kapsamında incelenen firmaların, aile kurumsallaşma düzeyleri oldukça düşük çıkmıştır. Özellikle, miras yönetimi konusunda birçok firmanın herhangi bir standardı, yazılı bir prosedürü ve planı olmadığı gözlemlenmiştir. Yine birçok firmada, aile üyeleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve çıkabilecek muhtemel anlaşmazlıkları çözme noktasında izlenecek yol haritası net değildir. Ankete katılan firmaların büyük bir kısmında, varis seçimi ve yönetim devri noktasında da ciddi belirsizlikler söz konusudur.
- ✓ Kurumsallaşma düzeyinin en yüksek olduğu boyut her ne kadar iş ve işlemler hususunda gözlemlense de, burada çıkan ortalamalar bile "4,00-Katılıyorum" düzeyinin altında çıkmıştır. Yani net bir kurumsallaşma eğilimi değil de kısmi bir kurumsallaşma düzeyi göze çarpmaktadır. İş ve işlemlerin kurumsallaşması anlamında bakıldığında, en yüksek ortalama puanlar iletişim, yönetim anlayışı ve karar verme şekli gibi daha soyut ve yoruma açık ifadelerin yer aldığı hususlarda gözlemlenirken; en düşük ortalama puanlar, daha somut ve ölçülebilir ifadelerin yer aldığı iş ve işleyişin kurallı hale gelmesi ve denetim-hesap verebilirlik hususlarında gözlemlenmiştir. Bu da iş ve işlemlerin kurumsallaşmasının, aslında çıkan genel puandan daha düşük bir düzeyde olduğu düşüncesini akla getirmektedir.
- ✓ Araştırma kapsamında, katılımcılara kurumsallaşmanın önündeki engellerin önem düzeyi sorulmuştur. En önemli engel olarak, yönetsel engeller ön plana çıkmıştır. Katılımcılar, kurumsallaşmanın önündeki en önemli engeli, kurumsallaşma faaliyetlerini yönetecek ve devam ettirecek kalifiye yönetici ve çalışan eksikliği olarak görmektedir. En az önem addedilen engel ise finansal engellerdir. Anket katılımcıları, kurumsallaşma faaliyetlerini yönetecek ve devam ettirecek ekibi oluşturmak adına gerekli maliyetlere katılanmanın sorun olmayacağını düşünmektedir. Çakıcı ve Özer'in (2008) yaptığı "Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşmanın Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları" adlı çalışmada, yönetsel engeller en önemli ikinci engel olarak ortaya çıkmıştır. İlgili çalışmada yönetsel engeller içinde kalifiye eleman eksikliği ile ilgili önerme de önem sıralamasında ikinci sırada yer almıştır.
- ✓ Araştırmada, anket katılımcılarının kurumsallaşma faaliyetlerini ne derece önemsedikleri sorulmuştur. Genel olarak, kurumsallaşma tüm firmalar tarafından son derece önemsenmektedir. Ancak, firmalar iş ve işlemlerin kurumsallaşması ve ailenin kurumsallaşmasını önemserken, birçok firma sermayenin kurumsallaşmasını önemsememektedir. Kiracı ve Alkara'nın (2009) yaptığı "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği" adlı çalışmada, kurumsallaşmaya verilen önemi ölçen önermelere katılım düzeyi oldukça yüksek çıkmıştır. İlgili önermeler bu çalışma kapsamında yapılan kurumsallaşma gruplarına paylaştırılacak olursa, en yüksek ortalama değerler iş ve işlemlerin kurumsallaşması ile ilgili önermelere ait olacaktır.

- ✓ Araştırma kapsamında, kurumsallaşma düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İş ve işlemlerin kurumsallaşması ile ailenin kurumsallaşması arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Anket datalarının uygun olmaması nedeniyle, iş ve işlemlerin kurumsallaşması-sermayenin kurumsallaşması ve ailenin kurumsallaşması-sermayenin kurumsallaşması arasındaki ilişkiler incelenememiştir.
- ✓ Araştırmada, liderlik türlerinin birbirleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Katılımcı liderlik-destekleyici liderlik, katılımcı liderlik-yönlendirici liderlik ve destekleyici liderlik-yönlendirici liderlik arasında pozitif yönlü doğrusal ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ Araştırma kapsamında, kurumsallaşma ile stratejik öngörü arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İş ve işlemlerin kurumsallaşması-stratejik öngörü ve ailenin kurumsallaşması-stratejik öngörü arasında pozitif yönlü doğrusal ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ Araştırmada, kurumsallaşma ile liderlik türleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İş ve işlemlerin kurumsallaşması-katılımcı liderlik, iş ve işlemlerin kurumsallaşması-destekleyici liderlik, iş ve işlemlerin kurumsallaşması-yönlendirici liderlik ve ailenin kurumsallaşması-yönlendirici liderlik arasında pozitif yönlü doğrusal ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ Araştırma kapsamında, stratejik öngörü ile liderlik türleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Stratejik öngörü-katılımcı liderlik, stratejik öngörü-destekleyici liderlik, stratejik öngörü-yönlendirici liderlik arasında pozitif yönlü doğrusal ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Genç bir sanayi altyapısına sahip Kahramanmaraş'ta, birinci nesil ve ikinci nesil yöneticilerin etkin olduğu genç firmalara, gelecekleri için son derece önemli bir husus olan kurumsallaşma konusunda şu 10 öneriyle çalışmayı tamamlamak faydalı olacaktır:

- ✓ Yazılı vizyon, misyon, genel ve özel hedeflerin tanımlarını yaparak tüm çalışanları bu konuda bilgilendirme ve yönlendirme
- ✓ İş ve görev tanımlarını, talimat ve yönetmelikleri yazılı hale getirerek, iş yapış şekline standart hale getirme ve şirket anayasasını oluşturma
- ✓ Kafalardaki stratejik öngörülerini yazılı hale dönüştürerek uzun vadeli stratejik planları hazırlama
- ✓ Yetki ve sorumluluk alanlarını net şekilde belirleyerek çalışanlara uzmanlık esasına göre yetki devri yapma ve yönetimi tabana yayma
- ✓ Alanında uzman profesyonel çalışanlara güvenme, saygı duyma ve yetki verip bu yetkilerini sabote etmeme
- ✓ Daha katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı benimseyerek, çalışanların önerilerini dikkate alma ve karar verme sürecine çalışanları da dahil etme
- ✓ Çalışanların gerek kendileri arasında gerekse firma sahipleriyle etkin iletişim kurmalarını sağlayacak her türlü şirket içi ve şirket dışı enstrümanları sağlama
- ✓ Denetim ve hesap verebilirliği sağlayarak şeffaf bir yönetim anlayışını benimseme
- ✓ Varis seçimi, yönetim devri, miras planı gibi hususlarda standartları koyarak yazılı prosedürleri düzenleyip sürekli güncel tutma
- ✓ Aile ile şirketin birbirinde ayrı kişilikler olduğunun farkında olunması ve aile-şirket ilişkileri ve aile içi ilişkileri düzenleyen aile anayasasını oluşturma

Bu araştırma kapsamında, kurumsallaşma-stratejik öngörü-liderlik türleri arasındaki ilişkilerin varlığı sorgulanmış; ilişkilerin yönü ve şiddeti konusunda herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda, değişkenler arasında tespit edilen ilişkilerin yönü, değişkenlerin birbirini etkileme derecesi çalışılarak, literatüre önemli katkılar sağlanabilir. Bu tez çalışmasının, bundan sonra ilgili alanlarda yapılacak olan çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- AKAT, İ. ve ATILGAN, T., 1992. Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayını, Ankara, 50s.
- AKDİŞ, M., 2000. “Denizli Ekonomisi ve Globalleşme”, Denizli Ticaret Odası Dergisi, (24), ss. 10-13.
- AKGÜNDÜZ, A., 2004. Lider Yöneticinin El Kitabı, Genç Beyin Yayınevi, İstanbul, 240s.
- ALAYOĞLU, N., 2003. Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, 157s.
- ALCORN, P. B., 1986. Success and Survival In The Family Owned Business, Warner Books, ABD, 253s.
- ALKIŞ, H. ve TEMİZKAN, V., 2010. “İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği”, Ekonomik Yaklaşım Dergisi, 21(76), ss. 73-92.
- ALPAY, G. vd., 2008. “Performance Implications of Institutionalization Process in Family-Owned Business: Evidence from Emerging Economy”, Journal of World Business, 43(4), ss. 435-448.
- ALTINKAYNAK, S.K., 2007. "Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- AMARA, R., 1981. “The Futures Field: Searching for Definitions and Boundaries”, Futurist, (15)1, ss. 23-32.
- ANSAY, T., 1971. Çağdaş Anonim Şirketlerin Sorunları ve Türk Anonim Şirketleri, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara, 342s.
- ANSOFF, I. H., 1971. Corporate Strategy, Pelican Books, ABD, 258s.
- APPELHAUM, S. H., ST-PIERRE, N. ve GLAVAS, W., 1998. “Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity”, Management Decision, 36(5), ss. 289-301.
- ARAGON, C. J. A., GARCIA, M. V. J. ve CORDON, P. E., 2007. “Leadership and Organizational Learning’s Role on Innovation and Performance: Lessons From Spain”, Industrial Marketing Management, 36(3), ss. 349–359.
- ARGÜDEN, Y., 2003. İtibar Yönetimi, ARGE Danışmanlık Yayınları, İstanbul, 63s.
- ARIKAN, M., 2003. Osmanlı’dan Günümüze Kahramanmaraş Ekonomisi ve Ahilik, KASİAD Yayınları, Kahramanmaraş, 42s.
- ARIKAN, S., 2001. Liderlik, Nobel Yayınları, Ankara, 322s.
- ARONOFF, C., 2004. “Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival”, Family Business Review, 17(1), ss. 55-59.
- ARSLAN, E. T., 2006. “Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ARUN, K., 2008. “Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- ASLAN, İ. ve ÇINAR, O., 2010. “Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), ss. 89-97.
- ATAMAN, G. 2001. İşletme Yönetimi (Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar), Türkmen Kitabevi, İstanbul, 710s.

- ATEŞ, Ö., 2005. Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara, 232s.
- AYDIN, N., 1986. "Aile Şirketleri", Yeni İş Dünyası Dergisi, (81), ss. 5-8.
- AYKAN, E., 2004. "Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri", Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2), ss. 213-224.
- BAKAN, İ., 2009. "Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", TİSK Akademi Dergisi, (1), ss. 138-172.
- BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T., 2010. "Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(19), ss. 73-84.
- BAKIRCI, A., 2007. "Globalleşme Sürecinde Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması", Master Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BALTAŞ, A., 2002. Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul, 224s.
- BARAZ, B., 2006. "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, ss. 120-140.
- BAYKAL, A.N., 2004. Mektuplarla Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 350s.
- BAYRAKTAR, B. B. ve YILDIZ, A. K., 2007. "Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği", Bilgi Dünyası, 8(2), ss. 280-296.
- BAYRAM, Ş., 2013. "Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri", Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- BEAUFRE, G., 1963. "Introduction a la Strategie", Armand-Colin, Paris, ss.29-30.
- BENNİS, W., 2001. Bir Lider Olabilmek, Çev. U. Teksöz, Sistem Yayınları, İstanbul, 248s.
- BERBEROĞLU, G., 2002. Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 159s.
- BIÇAKÇI, U., 1996. Başarının Olmayan Rotası, Rota Yayıncılık, İstanbul, 435s.
- BİLGİN, N., 2007. "Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BOSTON CONSULTING GROUP, 1980. Perspectives sur la Strategie de L'Entreprise, Paris.
- BOWERS, D. G. ve SEASHORE, S. E., 1966. "Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership", Administrative Science, (11), ss. 238- 263.
- BOZKURT, R., 2004. "Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-2", Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, ss. 1-14.
- BOZKURT, R., 2005. "Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-7", Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, ss. 1-15.
- BOZKURT, R. ve ARIKBAY, C., 2004. "KOBİ'lerde Kurumsallaşma Sorunları ve Çözüm Önerileri", 1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı, ss.388-390.
- BRYSON, J.M., 1988. "Strategic Management for Public and Non Profit Organizations", Long Range Planning, (21), ss. 73-81.
- BULUT, Y. ve BAKAN, İ., 2005. "Yöneticilerin Eğitimi: Kahramanmaraş'taki Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama", SÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (5), ss. 64-80.

- BÜTE, M., 2010. “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar”, Akademik Bakış Dergisi, (22), ss. 1-24.
- BÜYÜKHİLVACIGİL, M., 2011. Aileden Kuruma Aile Anayasası, Alfa Yayınları, İzmir, 224s.
- CAN, T., 1996. “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- CARNEY, K. M. ve GEDAJLOVIC, E., 2002. “The Co-evolution of Institutional Environments and Organizational Strategies: The Rise of Family Business Groups in the ASEAN Region”, Organization Studies, (23), ss. 1-29.
- CİVAN, M. ve YAŞAR, Ö., 2005. “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci: Gaziantep İlinde Bir Uygulama”, 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, ss. 260-269.
- ÇAĞLAR, İ., 2004. “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2), ss. 12-19.
- ÇAKICI, A. ve ÖZER, B.Ş., 2008. “Mersin’deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15(1), ss. 41-57.
- ÇELİK, C. ve SÜNBÜL, Ö., 2008. “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (3), ss. 49-66.
- ÇELİK, S., 2011. “Liderlik Tarzları İle Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- ÇEŞMECİ, N., 2012. “Stratejik Planlamanın Dayanağı Olarak Stratejik Öngörü Gereksinimi ve Geliştirme Yöntemleri”, Güvenlik Stratejileri Dergisi (15), ss. 139-162.
- ÇIRPAN, H., 1999. “Lider mi, Yönetici mi?”, Active Dergisi, [http://www.eflatun.com.tr/makaleler/lider\\_yonetici.pdf](http://www.eflatun.com.tr/makaleler/lider_yonetici.pdf) (29.11.2013).
- ÇOROĞLU, Ç., 2003. İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 150s.
- DEMİR, V., 2004. “Aile İşletmelerinde Cari Hesap Sorunları”, Aile İşletmeleri Yönetim Dergisi, (2), ss. 28-36.
- DEMİR, Z., 2003. “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Açısından İç Denetimin Önemi: Bir Örnek Uygulama”, Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, ss. 1-21.
- DEVELİ, N., 2008. “Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- DİNÇER, Ö., 1992. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Basım, İstanbul, 415s.
- DİNÇER, Ö., 1997. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 582s.
- DRUCKER, P.F., 2000. 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Çev: İ. Bahçivangil ve G. Gorbun, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 208s.
- EFİL, İ., 1987. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Örnek Kitapevi, Bursa, 462s.
- ERÇETİN, Ş., 2000. Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayınları, Ankara, 184s.

- ERDEM, F. ve BASER, G.G., 2010. "Family and Business Values of Regional Family Firms: A Qualitative Research", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 3(1), ss. 47-64.
- ERDEM, F. ve ERDEM, Ş., 2011. "Functional Strategies and Practices of Small and Medium-Sized Family Businesses", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4(2), ss. 174-185.
- ERDEM, F., 2001. "Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım", *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (2), ss. 43-61.
- EREN, E., 2000. *İşletmelerde Stratejik Planlama*, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, 598s.
- EREN, E., 2001. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 642s.
- EREN, E., 2010. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 578s.
- ERGENELİ, A., 2006. *Örgüt ve İnsan*, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi, Ankara, 264s.
- ERŞAHAN, B., 2008. "KOBİ'lerden Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kipaş Holding Örneği", *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ERTÜRK, M., 2000. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 306s.
- FISCHER, M., 1998. "The Innovation Process and Network Activities of Manufacturing Firms: Conceptual Considerations and Empirical Evidence from the Metropolitan Region of Vienna", *38th European Congress of the Regional Science Association*, ss. 1-20.
- GERSICK, K. E., LANDSBERG, I., DESJARDINS, M. ve DUNN, B., 1997. "Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business". *Family Business Review*, 12(4), ss. 287-297.
- GEVRİ, N., 2005. "Halep Salnameleri (Yıllıkları) ve Maras", *Edik Dergisi*, (49), ss. 24-26.
- GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. H. ve DONELLY, J. H., 1988. "Organizations Behavior, Structure, Process", *Business Publications Inc.*, ss. 40-41.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. ve MCKEE, A., 2002. *Yeni Liderler*, Çev. F. Nayır ve O. Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 302s.
- GÖNENLİ, A., 1976. "Şirketlerin Büyüme Yolları", *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, (1), ss. 9-20.
- GÖZALAN, M., 1998. "Kurumsallaşma Üzerine", *Active Dergisi*, ss. 1-2.
- GÜÇLÜ, N. ve ŞEHİTOĞLU, E. T., 2006. "Örgütsel Değişim Yönetimi", *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13).
- GÜÇLÜ, N., 2003. "Stratejik Yönetim", *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), ss. 61-85.
- GÜRER, H., 2006. "Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler", *Sayıştay Dergisi*, (63), ss. 91-105.
- GÜMÜŞTEKİN, G. E., 2005. "KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği", *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), ss. 71-93.

- GÜNDÜZ, T., 2001. “Kahramanmaraş”, Türkiye Diyanet Vakfı Dergisi, (24), ss. 192-201.
- GÜNGÖR AK, B., 2006. “Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, ss. 91-100.
- GÜNVER, B., 2002. Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 172s.
- HAMMER, M. ve STEVEN, S. A., 1998. Değişim Mühendisliği Devrimi, Çev: S. Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 211s.
- HEYVAERT, H., 1973. Strategie at innovation dans l’Entreprise, Leuven, 205s.
- HICKS, H. G. ve GULLET, C.R., 1981. Organizasyonlar: Teori ve Davranış, Çev. B.Baykal, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 340s.
- HOUSE, R. J., 1971. “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness”, Administrative Science, (16), ss. 321-338.
- HOUSE, R. J. ve DESSLER, G., 1974. “The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and a Priori Tests”, Hunt, J. G. And Larson, L. L. (Der.), Contingency Approaches to Leadership, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- <http://www.kmtso.org.tr/statik.php?file=faaliyetraporlari&menuID=18> (05.06.2013).
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.52b45b2ba70e18.46435404](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.52b45b2ba70e18.46435404) (03.05.2013)
- İTO (İstanbul Ticaret Odası), 2001. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları, İstanbul, 63s.
- JAUCH, L. R. ve GLUECK, W.F., 1988. Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill, Singapure, 940s.
- KARABULUT, A.T., 2008. “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul’da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi KOBİ’ler Üzerinde Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(2), ss. 643-676.
- KARLOF, B., 1993. Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, Çev. Z. Kütevin ve E. Kütevin, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 300s.
- KAROFKY, P.L. ve MILLS, B., 1995. “Joining The Family –Working The Family Business”, CPA Journal, (6).
- KARPUZOĞLU, E., 2000. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 300s.
- KARPUZOĞLU, E., 2001. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 232s.
- KARPUZOĞLU, E., 2004. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 400s.
- KAUSHAL, R. ve KWANTES C.T., 2006. “The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy”, International Journal of Intercultural Relations, (30), ss. 579–603.
- KAYA, N. ve AYTEKİN, M., 2003. “KOBİ’lerde Stratejik Hedeflerin İşletme Performansına Etkileri ve Bir Saha Araştırması”, Manas University Journal of Social Sciences, (5), ss. 153-164.
- KEÇECİOĞLU, T., 1998. Örgüt Teorisinde Yenilikler, Beta Yayınları, İstanbul, 146s.
- KEÇECİOĞLU, T., 2003. Liderlik ve Liderler, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 176s.
- KETS DE VRIES, M. F. R., 1993. “The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News”, Organizational Dynamics, 21(3), ss.59-71.

- KEVSER, M., 2007. “Stratejik Planlama ve KOBİ’lerdeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KIRAN, C., 2007. “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KIRIM, A., 2001. Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayınları, İstanbul, 64s.
- KIRIM, A., 2007. Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Kitapevi, İstanbul, 58s.
- KIRACI, M. ve ALKARA, İ., 2009. “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(1), ss. 167-197.
- KIRAZ, M., 2007. “Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KOCABAŞ, F., ve BAYTEKİN, E.P., 2004. “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Müşteri Üzerindeki Etkileri”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, ss. 427-447.
- KOÇ, K., 2009. “Tarih Boyunca Maraş Şehrinin Gelişmesini Etkileyen Faktörler”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (21), ss. 311-326.
- KOÇEL, T., 1998. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 64s.
- KOÇEL, T., 2003. İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, İstanbul, 729s.
- LEVINTHAL, D. ve MYATT, J., 1994. “Co-evolution of Capabilities and Industry: The Evolution of Mutual Fund Processing”, Strategic Management Journal, (15), ss. 45-62.
- LINNEMAN, R. ve KLEIN, H., 1983. “The Use of Multiple Scenarios by US Industrial Companies: A Comparison Study 1977–1981”, Long Range Plan, 16(6), ss.94–101.
- MALASKA, P., MALMIVIRTA, M., MERISTO, T. ve HANSON, S., 1984. “Scenarios in Europe: Who Uses Them and Why?”, Long Range Plan, 17(5), ss.45–49.
- MAXWELL, J. C., 2004. İçinizdeki Lideri Geliştirmek, Çev. S. Yeniçeri, Beyaz Yayınları, İstanbul, 259s.
- MAZZOLA, P., MARCHISIO, G. ve ASTRACHAN, J., 2008. “Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation”, Family Business Review, 21(3), ss. 239-258.
- MEŞE, B., 2005. “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- MEYER, J., 1972. Objectifis et strategies de enterprise, Dunod, Paris, 307s.
- MINTZBERG, H., 1987. “General Strategic Theory: The Strategy Concept 1: Five Ps For Strategy”, California Management Review, ss. 11-24.
- MİRZEOĞLU, N., 2005. “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama”, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3(2), ss. 51-56.
- NAHAVANDI, A., 2000. The Art and Science of Leadership, Prentice Hall, New Jersey, 333s.
- NEUMANN, J. ve MORGENSTERN, O., 1944. Theory of Games and Economic Behavior, Princeton University Press, Princeton, 739s.
- OGBONNA, E. ve HARRIS, L. C., 2000. “Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from United Kingdom Companies”, International Journal of Human Resource Management, 11(4), ss. 766-788.

- OKAY, A., 2003. Kurum Kimliği, Mediacat Kitaplığı, İstanbul, 306s.
- OKUR, B., 2003. “Ulusal ve Uluslararası İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerinin Mukayesesine İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,
- OLUÇ, M., 1963. İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Sermet Matbaası, İstanbul, 575s.
- ONAY, M., ve VEZNELİ, Z., 2011. “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşamama ve İkinci Kuşağın Duyarsızlığı”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), ss. 167-176.
- OZANKAYA, Ö., 1991. Toplumbilim, Cem Yayınevi, İstanbul, 552s.
- ÖZALP, Ş., 1971. Küçük İşletmeler, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara, 45s.
- ÖZÇAM, E., 2007. “Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ÖZDEMİR, A., KÖSECI, M. ve KÖK, S. B., 2009. “The Relationship Between Emotional Intelligence Dimensions and Conflict Management Strategies of Academics in Selected Turkish Universities”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (23), ss. 367-390.
- ÖZEKİN ELALMIŞ, S., 2011. “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÖZER, M., A., 2008. 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Nobel Yayınları, Ankara, 528s.
- ÖZTOP, S., 2007. “Stratejik Planlamanın Belediyelere Uygulanması”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- ÖZUYSAL, H. D., 2006. “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- PARADA, M. J., NORDQVIST, M. ve GIMENO, A., 2010. “Institutionalizing the Family Business: The Role of Professional Associations in Fostering a Change of Values”, Family Business Review, 23(4), ss. 355-372.
- PEMBE, M. Ö., 2004. “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- POLATOĞLU, A., 2001. Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması, ODTÜ Vakfı Yayınları, Ankara, 171s.
- PONDY, L.R., 1967. “Organization Conflict: Concepts and Models”, Administrative Science, 12(2), ss. 296-320.
- PORTER, M.E., 2007. Rekabet Stratejileri-Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev: G. Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İzmir, 496s.
- POTOBSKY, G.V., 1992. “Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law”, International Labour Review, 131(6), ss. 601-628.
- PwC (PricewaterhouseCoopers), 2008. PwC Aile Şirketleri Araştırması, İstanbul, 95s.
- PwC (PricewaterhouseCoopers), 2012. Aile Şirketleri: 21.Yüzyıl'ın Vazgeçilmez İş Modeli, İstanbul, 21s.
- RAHİM, M. A., ANTONIONI, D. ve PSENICKA, C., 2001. “A Structural Equations Model of Leader Power Subordinates Styles of Handling Conflict and Job Performance”, International Journal of Conflict Management, (12), ss. 191–211.

- RODOPLU, D., 2004. "Türk Yönetici Davranışı Açısından KOBİ'lerde Zaman Yönetimi", 1. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı, ss.779-790.
- ROSENBLATT, P. C., DE MIK, L., ANDERSON, R. M., ve JOHNSON, P., 1985. The Family in Business, Jossey Bass Publishers, San Francisco, 321s.
- ROSENBLATT, P. C., 1990. Farming is in Our Blood: Farm Families in Economic Crisis, Iowa State Pr., ABD, 198s.
- SADOC, P., 1974. La Politique de produit, Centre de perfectionnement dans la Direction des Entreprise, Louvain.
- SAĞLAM, N., 2002. "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma-Sanayide Yeni Ufuklar", Eskişehir Sanayi Odası Dergisi, ss.32-35.
- SALLENAVE, J. P., 1973. La Strategie de l'Enterprise face a la Concurrence, Les Editions d'Organisations, Paris, 98s.
- SELZNICK, P., 1996. "Instituationalism Old and New", Administrative Science, (41), ss. 271-300.
- SEVENCAN, M., 2010. "Bir Stratejik Öngörü Metodu Olarak Senaryo Planlama", KÖKSAV E-Bülten, [http://www.koksav.org.tr/hassas\\_konular/260210\\_kok-hk-msevencan.pdf](http://www.koksav.org.tr/hassas_konular/260210_kok-hk-msevencan.pdf) (20.06.2013).
- SEVİNÇ, İ., 2005. "Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(2), ss. 315-331.
- SONFIELD, M.C. ve LUSSIER, R.N., 2004. "First, Second and Third Generation Family Firms: A Comparison", Family Business Review, 17(3), ss. 189-202.
- SORGUN, C. ve TÜRK, M., 2008. "Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(1), ss. 56-72.
- STEINER, G. A. ve CANNON, W. M., 1966. Multinational Corporate Planning, The Mcmillion Company, New York, 348s.
- STEINER, G. A., 1969. Top Management Planning, The Macmillan Company, New York, 795s.
- SUNGURTEKİN, P., 2008. "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- ŞAHİN, A., TEMİZEL, H. ve ÖRSELLİ, E., 2004. "Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, ss. 657-665.
- ŞİMSEK, Ş., AKGEMCİ, T., ÇELİK, A. ve ÖĞÜT, A., 2006. "Aile İşletmelerinde Güç Odakları Araştırması Bildirisi" 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, ss. 95-105.
- TABAK, A., 2005. Lider ve Takipçileri, Asil Yayınları, Ankara, 117s.
- TABATONI, P., 1968. Cahier de L'I.S.E.A, Librairie Droz, Geneve.
- TABOULET, H., 1965. "La Construction d'un Plan a Long Terme Dans L'Entreprise", la Mutations dans l'Industrie Comite National de l'organisation scientifique, (241), ss. 10-21.
- TAGIURI, R. ve DAVIS, J.A., 1992. "On the Goals of Successful Family Companies", Family Business Review, (5), ss. 43-62.

- TANK, Ö., 2005. “ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Açısından Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşma Modeli”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- TANTA, G., LATİF, H. ve UÇKUN, G., 2004. “Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği)”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, ss. 582-594.
- TAŞKIR, H. ve ŞİMŞEK, T.B., 2008. “Ayvalık ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, ss. 203-212.
- TENGİLİMOĞLU, D., 2005. “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, (4), ss. 1-16.
- TETİK, S., 2010. “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, İzmir SMMMO Dayanışma Dergisi, (108), ss. 14-22.
- TOSUN, K., 1974. İşletme Yönetimi Genel Esaslar, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 469s.
- URAL, A., 2004. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 102s.
- URAL, T. ve BALIKÇIOĞLU B., 2004. “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, ss. 538-550.
- ÜLGEN, H. ve MİRZE S. K., 2004. İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 641s.
- ÜLGEN, H., 1990. İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, Gençlik Basımevi, İstanbul, 451s.
- VASSAL, J., 1971. “Strategies pour M.P.İ.”, Dunod Economie.
- VECCHIATO, R. ve ROVEDA, C., 2010. “Foresight in Corporate Organizations”, Technology Analysis & Strategic Management, 22(1), ss. 99–112.
- VOROS, J., 2003. “A Generic Foresight Process Framework”, Foresight, 5(3), ss. 10-21.
- WANTY, J. ve HALBERHAL, I., 1971. La Strategie d’Entreprise a Long Terme, Paris, 249s.
- WOODMAN, R. W., SAWYER, J. E. ve GRIFFİN, R. W., 1993. “Toward a Theory of Organizational Creativity”, The Academy of Management Review, 18(2), ss. 293-321.
- YAKUPOĞULLARI, C., 2001. “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları (Erzurum'daki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- YALÇIN, A. ve GÜNEL, R., 2004. “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, ss. 45-65.
- YAŞA, E., 2006. “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- YAZICIOĞLU, İ. ve KOÇ, H., 2009. “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (21), ss. 497-507.

- YILDIRIM, A.F., 2007. “Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- YILDIRIM, S., 2011. “Kurumsallaşamayan Aile Şirketlerinde Pazarlama Sorunları Üzerine Nitel Bir Çalışma”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss. 185-202.
- YILDIZ, A., 2008. Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya’da Aile Şirketleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 176s.
- YUKL, G. A., 1994. Leadership in Organizations, Englewood Cliffs, NJ, 498s.
- ZEL, U., 2001. Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 187s.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı – Soyadı : Erdem UZUN  
Doğum Yeri ve Tarihi : Kahramanmaraş / 10.01.1982

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : İTÜ – İşletme Mühendisliği  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Fatih Üniversitesi – İşletme  
Doktora Öğrenimi : KSÜ – İşletme  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce, Almanca  
Bilimsel Faaliyetleri : Doktora Tezi: Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmaya Bakış Açıları ve Stratejik Öngörülerinde Kurumsallaşmanın Yeri (Kahramanmaraş, 2013)  
Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması – 8. Uluslararası Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi (İstanbul, 2010)  
Yüksek Lisans Bitirme Projesi: Sağlık Turizmi Sektöründe Yapılacak Olan Bir Yatırımın Fizibilitesi (İstanbul, 2006)  
Lisans Bitirme Tezi: Sermaye Piyasalarında Opsiyon Sözleşmeleri (İstanbul, 2004)

### İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : İskur Grup – (2008 – )  
PricewaterhouseCoopers – (2004 – 2007)  
Stajlar : Matesa Grup – (Temmuz 2003)  
Kipaş Holding – (Temmuz 2002)

### İletişim

E-Posta Adresi : uzunerdem@hotmail.com  
Tel. : +90 533 266 2923

Tarih : 31.12.2013