

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA İHTİYACI VE
GELECEK KUŞAKLARIN SÜRECE HAZIRLANMASI, KONYA
İLİNDE KONU ÜZERİNE UYGULAMA**

Nuray ÜMÜT

İŞLETME ANABİLİM DALI

Prof. Dr. Rıfat İRAZ

Konya, 2023

TEŐEKKÖR

Bu çalıřmanın yűrűtűlmesi sırasında desteęini esirgemeyen Prof. Dr. Rıfat İraz, anketler konusunda bana yardımcı olan çalıřma arkadaşlarım Ŗzcan Ŭműt, Abdulkadir Yurtsever, Medine iftci, Nagehan Filiz Ŗzyalva ve Zeynep Tařgın'a, bana evde műkemmел çalıřma ortamı saęlayan geniř aileme ve bu çalıřmada yanımda olan herkese teőekkűr ederim

Nuray ŬMÖT





T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Nuray ÜMÜT
	Numarası	204927011011
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim ve Organizasyon
	Danışmanı	Prof. Dr. Rıfat İRAZ
	Programı	☐ Doktora ☒ Yüksek Lisans

ÖZET

İnsanlık tarihi toplayıcılık, avcılık, tarım ve üretim ile sanayileşme sürecine girmiştir. Buharın gücünün öğrenilmesi ile birlikte doğada bulunan madenlerin de üretime entegre olması sonucu sanayi toplumları oluşmuştur. Sanayi toplumlarında makineleşmelerin getirdiği seri üretimler daha çok talep ve arzı oluşturmıştır. Üretimleri gerçekleştirilen şirketlerin ekonomide ilk kendilerini göstermeleri aile şirketleri olarak görülmektedir. Aileler tarafından kurulmuş olan şirketler sanayileşme sürecinin ilk çıkış aşamasında ekonomik bağlamda gelişimin itici gücü olmuştur. Bunlara verilecek en güzel örnek aile şirketleri ise Ford, Rockefeller, Zegna, Formosa gibidir.

Bir ailede alanında üretim yapan lider üretim şeklini geliştirerek kendisinden sonra gelen kuşaklara da üretim hususundaki detayları aktarmaktadır. Bu bağlamda birçok sektörde aile şirketleri oluşmuştur. Aile şirketleri hem kendi varlıkları hem de bulundukları vatanda hizmet verirken büyüme, rekabet güçlerini artırma ve var oluşlarını devam ettirebilmek için birtakım problemlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu noktada en büyük problem ise aile şirketlerinin gelecek nesillerinin süreci devam ettirememesidir. Buradaki çözüm ise kurumsallaşma olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aile şirketlerinin bu kurumsallaşma ihtiyacı ile gelecek nesillerin yönetime hazırlanış biçimleri, aile şirketinin sonunun nelerin getirdiğini ve şirket yönetiminde oluşan prensip ve kuralların ne kadar işe yaradığı önemli husus haline gelmektedir. Bu noktadaki çözüm önerisi profesyonelleşme ve kurumsallaşmadır.

Anahtar Kelimeler: Şirket, aile şirketleri, kurumsallaşma, rekabet ve yönetim.





T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Nuray ÜMÜT
	Numarası	204907011011
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim ve Organizasyon
	Danışmanı	Prof. Dr. Rıfat İRAZ
	Programı	☐ Doktora ☒ Yüksek Lisans
Tezin İngilizce Adı: The Need For Institutionalization of Family Businesses and the Preparation of Future Generations for the Process, An Application on the Subject in Konya		

SUMMARY

Human history has entered the process of industrialization with gathering, hunting, agriculture and production. With the learning of the power of steam, industrial societies were formed as a result of the production in the mines in nature. Mass production brought about by mechanization in industrial societies has created more demand and supply. Their productions are seen as magazine debut family businesses. Experienced companies have been a transformation process in the first day of industrialization. The best examples of these are family companies like Ford, Rockefeller, Zegna, Formosa families.

It develops the leading production method in a family that produces in its field and transfers the details of production to the next generations. In this context, family companies have been established in many sectors. Family businesses may face a number of problems in order to grow, increase their competitiveness and maintain their existence while serving both their own existence and the country they are located. At this point, the biggest problem is that the future generations of family companies cannot continue the process. The solution here appears as institutionalization.

With this need for institutionalization of family businesses, the ways in which future generations are prepared for management, what the end of the family business

brought, and how well the principles and rules formed in company management work become important issues. The solution proposal at this point is professionalization and institutionalization.

Keywords: Company, family companies, institutionalization, competition and management.



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
SUMMARY	III
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE VE DÜNYA EKONOMİSİNDE İŞLETMELER

1.1 İşletmenin Tanımı	3
1.1.1 Avrupa’da İşletmenin Tanımı	3
1.1.2 Türkiye’de İşletmenin Tanımı	4
1.1.3 Dünya’da ve Türkiye’de İşletmenin Önemi.....	4
1.2 İşletmenin Türleri.....	5
1.3 Aile İşletmesinin Tanımı.....	7
1.3.1 Aile İşletmesinin Kurulma Nedeni.....	8
1.3.2 Aile İşletmelerinin Özellikleri	9
1.4 Aile İşletmelerini Diğer İşletmelerden Ayıran Özellikler.....	10
1.5 Kurumsal Yönetim Nedir?	10
1.6 Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkmasının Nedenleri.....	12
1.6.1 Uluslararası Ticarete Serbest Sermaye Hareketliliği	12
1.6.2 İşletmelerde Pay Sahipliğinin Önemli Hale Gelmesi ve Artması	13
1.6.3 Piyasalarda Rekabetin Hız Kazanması.....	13
1.6.4 İşletmelerin Finansal Krizlerle Karşı Karşıya Kalması	14
1.6.5 Özelleşme İhtiyacı.....	14
1.7 Kurumsal Yönetimin Tarihçesi	15
1.7.1 Dünyadaki Tarihçe	15
1.7.2 Türkiye’deki Tarihçe.....	15
1.8 Kurumsal Yönetimin İşletmelerde Uygulanması.....	16
1.8.1 Kurumsal Yönetimin Sunduğu Olumlu Yönler	17
1.8.2 Kurumsal Yönetimin Prensipleri ve İşleyiş Yapısı	18
1.9 İşletmelerde Kurumsal Yönetimi Disipline Eden Yöntemler ve Kurumlar.....	19

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİ VE ANLAYIŞLARI

2.1 Aile İşletmelerinde Patron Yönetici.....	20
2.2 Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetici	21
2.3 Aile İşletmelerinin Türleri ve Özellikleri.....	22

2.3.1 Tek Patronlu Olan Birinci Nesil Aile İşletmeleri.....	22
2.3.2 Büyümekte ve Gelişmekte Olan Aile İşletmeleri – Kardeşlerin Oluşturduğu Ortaklıklar	23
2.3.3 Kompleks Yapıdaki Aile İşletmeleri – İkinci ve Üçüncü Kuşakların Oluşturduğu İşletmeler.....	23
2.4 Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	24
2.4.1 Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri.....	24
2.4.2 Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri.....	25
2.5 Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması.....	26
2.6 Aile İşletmeleri Açısından Kurumsallaşmanın Önemi ve Faydaları.....	27
2.7 Aile işletmelerinde Gelecek Nesillerin Önemi	28
2.7.1 Türkiye’deki Aile İşletmelerinin Kuşak Çatışması ve Getirdiği Sorunlar	29
2.7.2 İşletme Liderinin Sorumlulukları.....	29
2.7.3 İşletmede Gelecek Nesillerin Sorumlulukları	29
2.7.4 İşletme Lideriyle Gelecek Nesil Arasında Kurumsallaşma İle Devrin Yapılması	30
2.8 Kurumsallaşan Aile İşletmelerinin Başarıları	30
2.8.1 Aile İşletmelerinin Anayasa Oluşturması	31
2.8.2 Yönetim Kurulu ve Bağımsız Üyelerin Oluşturulması.....	32
2.8.3 Aile Planlamaları Yapılması	33
2.8.4 Miras Planlamaları Yapılması.....	34
2.8.5 Acil Durum Planlamaları Yapılması.....	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONYA’DA YER ALAN AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Önemi.....	36
3.2 Araştırmanın Yöntemi.....	37
3.3 Evren ve Örneklemi	37
3.4 Araştırmanın Varsayımları.....	38
3.5 Veri Toplama Araçları	38
3.6 Verilerin Toplanması ve Analizi.....	39

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR.....	41
TARTIŞMA	52

Aile İşletmeleri ve Aile Bireyleri Arasında Güven İlişkisi.....	52
Aile İşletmeleri ve İşletmenin Teknolojik Alt Yapısı.....	52
Aile İşletmeleri ve Aile Bireyleri Arasında İletişimi	53
Aile İşletmeleri ve İnsan Kaynakları.....	53
Aile İşletmeleri ve Bütçe Etkisi	54
Aile İşletmeleri ve Gelecek Planlaması	55
Aile İşletmeleri ve Yönetim.....	56
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	57
KAYNAKÇA	59
EKLER.....	64



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Güven.....	41
Tablo 2: Teknoloji.....	42
Tablo 3: İletişim	42
Tablo 4: İnsan Kaynakları.....	44
Tablo 5: Bütçe Yönetimi.....	45
Tablo 6: Gelecek Planı.....	47
Tablo 7: Yönetim	49

GİRİŞ

İnsanlık tarihinin toplama, avcılık ve sanayileşme sürecinde kurmuş oldukları işletmelerin büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Aile şirketlerinin değişken piyasalarda rekabet ortamında yaşam döngülerini gerçekleştirebilmeleri için kurumsallaşmaya ihtiyaçları vardır. Kurumsallaşmaya müteakiben işletme yönetimini gelecek nesillere aktarımlarını sağlamaları gerekmektedir. Bu noktadan çıkış açısı ile:

Çalışmanın birinci bölümünde işletmenin tanımı yapılmış ve Türk Dil Kurumu'nun işletme tanımına yer verilmiştir. Avrupa'da ve Türkiye'de işletmenin tanımı anlatılmıştır. Piyasaların dinamik yapısını oluşturan işletmenin dünya da ve Türkiye'deki önemine yer verilmiştir. İşletmelerin tanımının yapılmasına müteakiben türleri anlatılmıştır. Aile işletmesinin tanımı yapılmış ve aile işletmesinin kurulma sebepleri anlatılmıştır. Faaliyet göstermekte olan aile işletmelerinin özellikleri ve onları diğer işletmelerden ayıran hususlar belirtilmiştir. Kurumsal yönetim anlayışının tanımının yapılması ve kurumsal yönetimin ortaya çıkış sebepleri anlatılmıştır. Bu sebeplerin uluslararası ticaretler serbest sermaye hareketliliği, işletmelerdeki pay sahipliğinin önemli hale gelmesi ve artması, piyasalardaki rekabetin hız kazanması, işletmelerin finansal krizlerle karşı karşıya kalmaları, özelleşme ihtiyacı olduğu anlatılmıştır. Kurumsal yönetim nasıl ortaya çıktığı tarihçesi ile beraber açıklanmıştır. İşletmeler kurumsal yönetimi nasıl uyguladıkları, kurumsal yönetimin işletmelere sunduğu olumlu yönler, prensip ve işleyiş yapısı, işletmelerde kurumsal yönetimi disipline eden yöntem ve kuramlar hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde aile işletmelerindeki yönetim süreçleri ve yönetim anlayışları hakkında bilgi verilmiştir. Aile işletmelerini patron yönetici veya profesyonel yöneticilerce yönetildiği açıklanmıştır. Aile işletmelerinin türleri ve özellikleri hakkında bilgi verilmiş. Aile işletmelerinin türlerinin tek patronlu olan birinci nesil aile işletmesi, büyümekte ve gelişmekte olan aile işletmeleri, kardeşlerin oluşturduğu ortaklıklar, kompleks yapıdaki aile işletmelerinin olduğu açıklanmıştır. Aile işletmelerinin güçlü ve zayıf olan yönleri hakkında bilgi verilmiştir. Aile işletmelerinin kurumsallaşma ihtiyacı, kurumsallaşmanın önemi ve işletmeye olan faydaları anlatılmıştır. Aile işletmelerinde yönetime geçecek olan gelecek nesillerin

önemine değinilmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletmelerinde yer alan kuşak çatışması ve beraberinde getirdiği olumsuz yönleri anlatılmıştır. İşletmenin faaliyetinin devamlılığında liderin, gelecek nesillerin sorumlulukları anlatılmıştır. Aile işletmelerinin başarıları anlatılarak bu başarıyı sağlayacak olan aile anayasası, yönetim kurulu ve bağımsız üyelerin bulunması, aile planlaması, miras planlaması ve acil durum planlamalarının yapılması anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Konya’daki aile işletmelerinin kurumsallaşması üzerinde yapılan anket çalışmasına yer verilmiştir. Araştırmanın önemi açıklanmıştır. Araştırmanın yöntemine yer verilmiştir. Evren ve örneklemi açıklanarak araştırmanın varsayımları belirtilmiştir. Veri toplama araçları açıklanmıştır. Bulgular tablolar eşliğinde analiz edilmiştir.

Bulgular dördüncü bölümde aile işletmelerinde; güven, teknolojik alt yapısı, aile bireyleri arasında iletişim, insan kaynakları, bütçe yönetimi, gelecek planlaması ve yönetim olarak analiz edilmiştir. Literatürde yer alan diğer çalışmalar ile karşılaştırılmış olup farklı sonuçların olduğu hususlar açıklanmıştır.

Çalışmanın sonunda ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE VE DÜNYA EKONOMİSİNDE İŞLETMELER

1.1 İşletmenin Tanımı

Yeryüzünde insanlık tarihinin toplayıcılık, avcılık, tarım ve sanayi olmak üzere gelir kaynakları bulunmaktadır. Buhar gücünün keşfedilmesi ve doğada bulunan maddelerin işlenerek üretime dahil edilmesi seri üretimin oluşmasını sağlamıştır. Bu bağlamda da işletmeler oluşmuştur.

Türk Dil Kurumunun işletme kavramı tanımı ‘‘Sanayi, ticaret, tarım vb. gibi iş alanlarında anamal yatırılarak, kazanç ya da başka yararlar için kurulan, bağımsız bir bütçe ile çevrilen kuruluş.’’ (www.sozluk.gov.tr, 2022)

Toplumda bireylere iş imkanı sunan yani istihdam hacmi sunan, ülke ekonomisinin gelişmesini sağlayan, ülke sınırları içerisinde mülkiyetin tabana yayılmasını sağlayan, inovasyon yapısı ile sorumlu üretimler gerçekleştiren ve ülke ekonomisinde rekabet koşullarında değer yaratan istikrar düzeninin temel taşı işletmeler oluşturmaktadır.

1.1.1 Avrupa’da İşletmenin Tanımı

Yeryüzünde işletme kavramını oluşturan ve ekonomiye katkısını en yüksek olduğu işletme türü KOBİ’lerdir. Küreselleşen ekonomi piyasasında toplam işletmelerin büyük çoğunluğunu küçük ölçekli ve büyük ölçekli olarak tanımlanan işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmeler istihdam sağlamakla birlikte ülke dış ticaret hacmine katkı sağlayarak yurt içi hasıllara olumlu katkılarda bulunmaktadır. Avrupa ülkelerinde işletmelerin alt yapısının en güçlü olduğu ülke Almanya’ dır bunun nedeni uzun vadeli planlamalar yapmak suretiyle müşteri odaklı olan yönetim prensibini benimsemiş olmaları, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem vererek teşviklerde bulunmaları ve son olarak sektöründe mesleki örgütlenmelerinin temelini sağlam atılmasıdır. (Aksümer, 2015, s. 4)

Avrupa ülkelerinde işletme kavramına yönelik yapılan bir diğer tanımlamada: İmalat sanayisinde faaliyet gösteren, bünyesinde çalışmakta olan bireylerin sayısının beş yüz ile bin beş yüz kişi aralığında olan işletmelerdir. Sektörü ticaret olup toptancı olarak ticaret faaliyetinde bulunan işletmelerin personel sayısının beş yüz ve yıllık

bazda satış miktarının yirmi beş milyon dolar olan işletmelerdir. Sektöründe perakendeci olarak nitelendirilen ve aynı zamanda hizmet sektöründe de faaliyet gösteren işletmelerin yıllık bazda satış gelirlerinin üç milyon ile on üç milyon dolar ile olan işletmeler olarak ifade edilir. (Şengezer, 1992, s. 115)

1.1.2 Türkiye’de İşletmenin Tanımı

Türkiye’de işletme kavramı 2005 yılı kasım ayında 25997 sayılı resmi gazete ile 18 Mayıs 2006’da yürürlüğe girmiş olan yönetmelik çerçevesinde tanım kazanmıştır. Bu yönetmeliğe göre Türkiye’de kullanılmakta olan çeşitli KOBİ tanımlarının yerine standart bir tanım oluşturulmuş ve Avrupa Birliği düzenlemelerine uyumlu olarak hazırlanmıştır. Bu bağlamda bütün kurum ve kuruluşları kapsayan tek bir tanımlama oluşturulmuştur. Bu tanım çerçevesine göre faaliyet gösterilen sektörde çalışan bireylerin sayısı esas olmakla birlikte, yıl içerisindeki ciro kriteri ve aidiyet gibi kavramsal çerçeveye tanımlamada kullanılmıştır. (Özbek, 2008, s. 49)

Türkiye’de işletmeler göstermiş oldukları faaliyet alanlarına göre devletten teşvik almaktadırlar. Bu teşviklerdeki payı tanımlamalarına uygun olarak gerçekleşmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler çalışan sayıları, yıllık net satışları ve aktif büyüklüklerine göre belirlenmektedir. 2015 Yılından bu yana bu işletmeler kredi garanti fonu teminatında finans kurumlarında fon talep etmeleri halinde kaynak bulabilmektedirler. Bu noktadaki en önemli husus ise işletmenin büyüklük yapısıdır. (<http://www.kgf.com.tr/index.php/tr>, 2022)

1.1.3 Dünya’da ve Türkiye’de İşletmenin Önemi

Günümüzde KOBİ’leri önemli kılan faktörün üretim sürecinde tedarikten başlayarak, üretimin gerçekleşmesi, reklam aracılığı yapılması, satışın gerçekleşmesi, tüketim ve müteakiben satış sonrası hizmetleri kapsayan tüm yapıyı işletmeler oluşturmaktadır. Üretim süreçlerinde yapılan faaliyetlerinin ve satış sonrası hizmetlerinin sunulması işletmelerin çok sayıda hukuki olarak, yasal olarak yaptırıma tabi olması mali ve ekonomik dengelerini sağlayabilmeleri için profesyonel yönetime ihtiyaçta bulunmaktadır. İşletmelerin mali olarak büyüklük düzeyleri, yönetimindeki risk algılarının farklılık göstermeleri işletmeleri olan bakış açılarında yaklaşım farklılığı bulunmaktadır. Bu bağlamda dünya ekonomisi üzerinde KOBİ’lerin ekonomik hayatta yaşam döngülerini koruyabilmeleri için otorite kurumlarınca

birtakım yasalarda gelişmeleri ve korunmaları sağlanmıştır. (Özdemir, Ersöz, & Sarioğlu, 2006, s. 52)

Dünya üzerinde üretim yapan veya hizmet sunan işletmeler alanında çalışacak olan bireyler için teknik eğitim ve mesleki eğitim de verdiklerinden okul olarak da değerlendirilmektedirler. Bu işletmeler istihdama olan katkıları nedeniyle emek yoğun üretim gerçekleştirdiklerinden istihdam sundukları bireylerin sosyal yaşantısı açısından önemli yapıya dönüşmektedir.

Günümüzde işletmeler; gelişen teknoloji ile beraber insanların sorumluluk anlayışı paralelinde sorumlu üretim yapmaktadır. Bunu da yenilikçi yaklaşımlarla destek vererek üretimlerine yenilenebilir enerji kaynakları kullanımı ve geri dönüşebilir ürünler üretimi gerçekleştirmektedirler.

1.2 İşletmenin Türleri

İşletmeler bulundukları ülkelerde faaliyet gösterdikleri alanlara göre farklı türlere ayrılmaktadır. İşletmeleri türlere ayırırken sadece bir noktaya değil birkaç noktaya bakmak gerekmektedir. Genel manada işletme türleri: (https://cdn.acikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/19_20_Bahar/isletme_yonetimi/7/index.html, 2022)

Ekonomik açıdan oluşan işletme türleri: Mal üretimi gerçekleştirmekte olan işletmeler, pazarlama faaliyeti gösteren işletmeler ve hizmet sunan işletmeler şeklindedir.

İştilgal ettikleri konular açısından işletme türleri: Endüstri işletmeleri, tarım işletmeleri, ticaret işletmeleri, finans işletmeleri, turizm işletmeleri, ulaştırma ve iletişim işletmeleri, inşaat işletmeleri, serbest meslek ve hizmet işletmeleri şeklindedir.

İşletme sermayesinin sahipliğine göre işletme türleri: Kamu işletmeleri (Sosyal güvenlik kuruluşları, döner sermayeli işletmeler, özel bütçeli devlet işletmeleri ve yerel yönetim işletmeleri), özel işletmeler, yabancı sermayeli işletmeler ve karma işletmeler şeklindedir.

Personel istihdamı, aktif büyüklükleri ve net satışlarına göre işletme türleri: Küçük ölçekli işletmeler, orta ölçekli işletmeler, büyük işletmeler ve dev işletmeler şeklindedir.

Özel sektör hukuki şekline göre işletme türleri: Şahıs işletmeleri, kooperatifler, dernek vakıflar, ortaklıktan oluşan işletmeler şeklindedir. Ortaklıktan oluşan işletmeler ise: adi işletmeler ticaret işletmeleri şeklindedir. Ticaret işletmeleri: şahıs işletmeleri, kolektif ve komandit işletmelerdir. Sermaye işletmeleri: anonim işletmeler, limited işletmeler ve sermayesi paylara bölünmüş komandit işletmeler şeklindedir. (Demir, 2001, s. 7)

Yasalara bağlı oluşan işletme türleri ise: Türk Medeni Kanununa bağlı kapsama giren işletmeler, Borçlar Kanununa bağlı kapsama giren işletmeler, Türk Ticaret Kanununa bağlı kapsamına giren işletmeler, Kooperatifler Kanununa bağlı kapsama giren işletmeler ve diğer kanunlara bağlı kapsama giren işletmeler şeklindedir. (Gül & Yardımcıoğlu, 2019, s. 133)

Piyasada faaliyet göstermekte olup birleşme sağlayan ve buna bağlı olan diğer işletme türleri: Merger (Birleşme), konsolidasyon, şirket evliliği yapmış olan işletmeler, konsorsiyum oluşturmuş olan işletmeler, karteller, franchising, tröstler ve holding şeklindedir. (Dündar, 2006, s. 69)

Dünya ekonomisi bağlamında işletme türleri: Ulusal nitelikli işletmeler, uluslararası nitelikteki işletmeler ve çok uluslu olan işletmeler şeklindedir.

Tüketicisinin türüne göre olan işletme türleri: En son tüketiciler için mal üreten hizmet sunan işletmeler ve farklı işletmeler için mal üreten hizmet sunan işletmeler

Üretilen mal ve sunulan hizmete göre işletme türleri: Sanayi (Endüstri) malı üreten işletmeler, tüketim malı üretmekte olan işletmeler, dayanıklı tüketim malı üretim malı üretmekte olan işletmeler ve dayanıksız mal üreten işletmeler. Hizmet işletmelerinin kapsamı çok geniş olup sundukları alanlar: Bankalar, döviz büroları, araç kiralama şirketleri, eğitim kuruluşları, sağlık kuruluşları, sinemalar, spor klüpleri, restoranlar, kuru temizleme, emlakçılar, oteller, kuaförler, güzellik salonları şeklinde devam etmektedir.

1.3 Aile İşletmesinin Tanımı

Aile işletmesi tanımı kurulma şeklinin, şirketi kuran girişimci liderin karakteristik yapısı, şirketi kuran ailenin bulunduğu kültürel değerler, ailenin genişliği, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör gibi birçok etmen aile işletmelerinin oluşumunu, yapısını ve gelişimini etkileyerek oluşturmaktadır. Hal böyle olunca aile işletmesi kavramını tam bir tanım çerçevesine oturtmak pek mümkün değildir. Literatürde yapılan tanımlamalara göre aile işletmelerini mülkiyet ve yönetim açısından ele alan bazı tanımlamalar bulunmakla birlikte işletmede çalışan bireylerin kan bağı olarak ele alan tanımlamalarda bulunmaktadır.

Aile işletmesini mülkiyet çerçevesinde ele alan tanımlamalara göre işletmede bulunan hisselerin yarısından fazlasına bir aile sahip ise konu işletme aile işletmesidir. Sermayenin yarısını elinde bulunduran ailenin aynı zamanda işletmede yönetimde ve denetimde hakim yönetim kurulunda ise üyelerinin yine aileden oluşan bireylerin olduğu işletme türleridir. Bu işletmede sermayenin yarısının ailede bulunup diğer yarısının da genelde halka açılmak suretiyle farklı bireylerde bulunmasının sebebi şirketi kuran liderinin vefatı halinde işletmenin dağılmasını önlemek sebebiyledir. (Türk, Kalkan, Bozkurt, & Oktar, 2006, s. 128)

Aile işletmelerini yönetim açısından tanımlayan ifadelere göre ise de ailenin geçimi ile birebir sorumlu olan kişinin işletmenin başında olması ve kendisinden sonra gelen neslin şirket yönetiminde yer alması için ilgisinin bulunması şartını sağlayan işletme türüne aile işletmesi denmektedir. Buradaki önemli madde şirket yönetiminde daima aileden bir bireyin bulunmasıdır. (Karpuzoğlu, 2004, s. 12)

İşletmekte çalışmakta olan bireylerin aileden olup olmamasına göre yapılmakta olan bir başka tanım ise yönetim kaleminde büyük bir bölümün aynı aileden ya da birbiri ile bağlantılı yakın olan ailelerden oluşan ve işletme yönetiminde karar alma sürecinde etkin olan kısmın aile üyelerinden olması ve gelecek nesillerin istihdam edildiği işletme türüne aile işletmesi denmektedir. (Arslan, 2006, s. 3)

Aile işletmelerine yönelik başkaca tanımlar şunlardır:

Bir ailenin iş kurmuş olması haline aile işletmesi denir. (Büte, 2010, s. 1)

Ailede bulunan fertlerden birinin girişimci ruhu ile başlatmış olduğu ve ilerleyen süreçlerde ailenin gelecek nesillerinden bazılarının işletmede görev almaya başladığı kurumsal yapıya aile işletmesi denir.

İşletme içerisinde işletmeyi kuran ailenin kültür yapısı ve geleneklerini işletmeye yansıtmış olmasına aile işletmesi denir.

İşletmenin mülkiyetinin bir aileye ait olmasına aile işletmesi denir.

İşletmenin varlığının devamlılığını sağlamak ve mevcut insan kaynağını korunmasını sağlamak için ailenin bu prensiplere dayanarak kurduğu işletmeye denir.

Bu tanımlamalar çerçevesinde aile işletmesi dendiğinde şirketin kurucusu ve mülkiyetinin bir aileye mensup olması ve şirket yönetiminde aile liderinin yer alması aynı zamanda gelecek kuşakların işletmede üretim sürecinden yönetim sürecini faal olmaları aile işletmesini oluşturmaktadır. Buradaki amaç aile işletmesinin ekonomik yaşam seviyesinin sürdürülebilir olması, piyasadaki rekabet koşullarında mücadele edilebilir hale gelmesi ve gelecek nesillere işletmenin miras olarak bırakılmasıdır.

1.3.1 Aile İşletmesinin Kurulma Nedeni

Tam rekabetin hakim olduğu ekonomik piyasalarda aile işletmelerinin kurulma nedenleri kurulan işletmenin gelecek nesillere iş imkanı yaratması ve miras olarak bırakılması isteğidir. Bu yaratılmış olan varlığın aile işletmesinde yeri olan işletmesinin emeklilik planlarının bulunması ve gelecek nesillere iş öğretildiğinden çalışma sürecinde liyakat kavramının korunmasıdır. Hal böyle olunca ailenin finansal yapısı güven altına alınmış ve toplum için yararlı olabilecek statüde faaliyetlerde bulunulmuştur. (Yıldırım, Saral Kobal, & Aşkın, 2016, s. 102)

Amerika Birleşik Devletlerinde aile işletmenin kurulma nedenleri öncelikli olarak aile mirasının yok olmasına engel olarak mirasın uzun süreli olmasını sağlamaktır. Diğer bir amaç ise aileyi bir arada tutmak ve ailenin finansal bağımsızlığını sağlamaktır. Gelecek nesillere iş olanağı hususunda fırsatlar vermek ve böylece şirket liderinin kişisel planı dahilinde emekliliğini kazanmasını sağlamaktır. İşletme içerisinde tecrübesi yüksek olan bireyleri koruma altına alarak topluma yararlı olan üretimler gerçekleştirmektir. (Atilla, 2016, s. 34)

Aile işletmeleri üç ana nedenle kurulmaktadır. İşletmenin yer aldığı ekonomik düzende bulunan kültürel ve sosyal çevre kaynaklıdır. Ekonomik alanda yeni fırsatların oluşması uygun niteliklere haiz ortaklık yapısının meydana gelmesi yeterli sermaye sahip olunması ve otorite güçlerinin vermiş olduğu fırsatlar nedeniyle aile işletmeleri kurulabilmektedir.

Şirketi kuran liderin sektör tecrübesi sermaye birikimi ve liderlik vasfı ile aile işletmesinin kurulmasını gerekli hale gelmesidir. Burada kurucu liderinin işletme yönetimi ile alakalı bütün kararları kendisi aldığından başkalarından emir almak istemediğinden ve yine yönetimde sevk ve idarenin kendisinde olmasından aile işletmesini kurmaktadır.

Aile işletmelerinde ailedeki bulunan mal varlığının yine ailede kalma isteği nedeniyle aile işletmeleri kurulmaktadır.

1.3.2 Aile İşletmelerinin Özellikleri

Dünya ekonomisinde aile işletmelerinin en genel özelliği işletmenin yaşam süresinin iki nesil olarak gerçekleşmesidir. Köklü aile işletmelerinin haricinde kurulan diğer işletmelerin büyük çoğunluğunun faaliyet süreci sonlanmıştır. Aradaki kuşak farkı yönetim anlayışındaki farklılıklar işletmenin ömrünü sonlandırmaya neden olmuştur. Aile işletmelerinin en büyük ortak özelliklerinden bir diğeri de kapalı yapıda olmalarıdır. Ekonomideki risklere karşı oluşabilecek bir finansal sorunda veya yatırım kararı alınması halinde finansal desteğe ihtiyaç duyulduğunda aile içerisinde bu ihtiyacın giderilmesine öncelik vermektedirler. Bu bağlamda kararlar sınırlı olarak alınmaktadır. Sınırlı alınan kararlarla yapılan yatırımlar nedeniyle işletme kapasitesinden az üretim ile birlikte ekonomik olarak gelirler hedeflenen rakamın altında kalabilmektedir. Kriz durumunda ise kaynak temini aileden karşılandığından yetersiz kalma riski ile karşılaşmaktadır.

Aile işletmesinin ömrünü uzatmak için işletmenin gelecek nesillere aktarımı önemli bir husustur. Bu süreç detaylı ve zordur. Aile işletmelerinin ekonomide yaşanan bütün değişik süreçleri ve olası riskleri önceden tahmin ederek hızla aksiyon almalı ve bu değişime uyum sağlamalıdır. Bu noktada dezavantajlar dinamik ve esnek yapı ile avantaja dönüşerek aile işletmesinin ömür döngüsü uzatılabilir.

1.4 Aile İşletmelerini Diğer İşletmelerden Ayıran Özellikler

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özellikler ise: Rekabet ortamının bulunduğu ekonomik piyasada yaşanabilecek en ufak bir değişime karşı karar verme mekanizmasının hızlı işlemesi ve bunun aksiyona dönüşmesidir. Alınan kararlarda yapılan üretimde veya sunulan hizmette yapının esnek ve dinamik bir yapıda olmasıdır. İşletmenin sahibinin aile olması çalışanlarda gönüllülük bağı oluşturmaktadır ve işletme lehine olabilecek riskler uzun vadeli olarak alınabilmektedir. İşletmenin yönetiminde hiyerarşik yapı bulunmadığından iletişim astlar ve üstler arasında kolaylıkla sağlanmaktadır. Alt kademede çalışan bir birey işletme patronu ile direkt olarak iletişim kurabilmektedir. İşletmenin yaşam ömrünün uzun olması hedeflendiğinden işletmede yer alan bireyler arasında moral ve motivasyon süreci yüksek tutulmaktadır. Patron destekleyici takım ruhuna hitap eden çalışma ortamı sunulmaktadır.

1.5 Kurumsal Yönetim Nedir?

Kurumsal yönetim kavramının hukuki içinden tanımı: İşletme üzerindeki hak sahiplerinin toplumun yararlarına olacak ve topluma zarar vermeyecek nitelikte, maddi açıdan bütün kaynakların ve insan kaynakların işletmeye yönlendirilmesi, işletmenin verim kalitesinin artması ve böylece şirket pay sahiplerinin uzun sürede kar sağlayarak bu kar seviyesinin düzenli bir şekilde artmasını sağlayacak olan özel sektör uygulama bileşenine denir. (Babuşcu & Hazar, 2007, s. 115)

Türkiye de yer alan bazı akademisyenlere göre kurumsal yönetimin tanımı işletmelerin vizyon ve misyon çerçevesinde stratejik yönetimi oluşturan üst yönetimin işletme hedefleri çerçevesinde görevlerini yerine getirmeleri, çalışanların görevlerini yerine getirmeleri, üretim sürecinde tedarikçilerden müşteriye kadar olan tüm süreçteki ilişkilerin tamamına denir. (Ülgen & Mirze, 2004, s. 123)

Geniş tanımların haricinde dar anlamda da kurumsal yönetim kavramı işletmedeki halk sahiplerinin bütün haklarını etkin olarak kullandığı yönetim türüdür.

Kurumsal yönetim kavramına Dünya Bankası da bir tanım getirmiştir. Bir işletmenin insan kaynağı ve maddi olarak sermaye çekmesine, etkin olarak faaliyet göstermesine, bu bağlamda da içerisinde bulunduğu ulusun değerlerine önem verirken

uzun süreçte de paydaşlarına kar sağlamasına olanak veren her türlü yönetmelik, uygulama ve kanundur. İşletmeler bu süre içerisinde kontrol edilen ve yönlendirilen bir sistem içerisinde kurumsal yönetim kavramını oluşturur. (Aktaş, Doğanay, Atılım, & Başcı, 2013, s. 13)

İşletmelerin kurumsal yönetimdeki amaçları işletmenin bütünü oluşturmakta olan müşteriler, rakipler, tedarikçiler, çalışanlar, işletmenin pay sahipleri, kaynak teminini oluşturan finans kurumları, toplum ve pay sahiplerinin aralarında herhangi bir olumsuz çatışmanın çıkmasına engel olmak için ve denge sağlanmasıdır. Kurumsal yönetimin olduğu yerde şeffaflık, hesap verilebilirlik, eşitlik, disiplin, denetim, bağımsızlık ve sosyal sorumluluk gibi kavramlar ön plana gelmektedir. (Aktan, 2013, s. 153)

Kurumsal yönetim ile işletmelerin olası devir süreçlerinde işletmenin yönetim organlarının sorumlulukları ve yönetim standartları bir araya gelir. Yöneticiler karar alırken, hedef belirlerken ve en büyük hedefi olan kar a ulaşım sürecinde izlenecek kuralların ve prosedürlerin tamamına da kurumsal yönetim denir. Özellikle günümüzde ticari faaliyetlerin uluslararası hale gelmesi kurumsal yönetim anlayışını ön plana çıkarmaktadır. (Turan & Bayyurt, 2013, s. 29)

Kurumsal yönetim ile işletmelerin kar sağlama hedefi çerçevesinde hatalı kararlar alınmasına engel olur. Kar hedefi için planlanan stratejilerin hayata geçirilmelerini sağlayarak işletmenin, paydaşlarının, çalışanlarının, zarar etmelerinin önüne geçer. Kurumsal yönetim sürecini uygulamakta olan işletmeler denetim mekanizmasını sürekli olarak kullanmaktadırlar. Bu denetim çerçevesinde işletme ortakları ve pay sahiplerinin işletmeden beklentilerinin ne olduğu hususunda netleşip işletme yönetiminin bu husus çerçevesinde faaliyetine devam etmesini sağlarlar. Uzun vadede işletmenin marka değeri artırılır. İşletmede yer alan ortaklar adil ve eşit olan tavırla karşılaşır. Aile işletmesi kurumsal yönetim anlayışını benimsemiş ise aile içerisinde oluşabilecek en ufak menfaat çatışmasının önüne geçilmiş olur. Bu bağlamda da aile işletmesi itibar ve değer kazanır. Piyasada yer alan riskler karşısında etkin bir kriz yönetimi uygulanır ve içinde bulunulan işletmeye mali yönetim ile uygun kaynak sağlanır. Ticaretin uluslararası nitelik kazanması beraberinde sermaye getirir. Sermayenin ülkeye gelmesi ise ülkeye olan güveni arttırarak yatırımların artması sağlanır. (Akça, 2010, s. 50)

1.6 Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkmasının Nedenleri

Kurumsal yönetim kavramını ilk olarak Adam Smith 1776 tarihinde Ulusların Zenginliği adlı kitabı eserinde yer vermiştir. Adam Smith'e göre kurumsal yönetimin ortaya çıkma sebebi "Anonim şirket yöneticilerinin, kendi kazandıkları paradan ziyade, başkalarının parasının yöneticisi olması nedeni ile bu parayı aynı titizlikle gözetmeleri beklenemez. Böyle bir şirketin yönetiminde israf ve ihmal, az veya çok daima hakim olur." (Menteş, 2009, s. 33)

Kurumsal yönetim seri üretim ile beraber sanayi bölgelerinde 19. Yüzyıldan beri Avrupa'da, Amerika Birleşik Devletlerinde ve Japonya'da görülmekteyken 1980 yıllardan itibaren ise tüm dünyada önem arz eden husus haline gelmiştir. Konu, kurumsal yönetim kavramının bireylerin hayat tarzına girmekle birlikte asıl etkisi doksanlı yılların sonlarında yaşanan ekonomik kriz ile önemi daha belirgin hale gelmiştir. Kurumsal yönetim kavramı kamu kurumlarında, özel kurumlarda, halka açık olan işletmelerde ve kapalı olan işletmelerde, aile işletmelerinde ve sivil toplum kuruluşlarında görülmeye başlanmıştır. (Sönmez & Toksoy, 2005, s. 51)

Kurumsal yönetimin ortaya çıkmasındaki nedenler: Uluslararası ticarete sermaye hareketliliğinin serbest olması, işletmelerdeki pay sahipliğinin önemli hale gelmesi ve bununla birlikte artması, piyasada yaşanan rekabet seviyesinin hız kazanması, işletmelerin bulundukları ekonomik ortamda finansal krizleri sürekli olarak karşı karşıya olmaları ve işletmelerin özelleşme ihtiyaçlarıdır.

1.6.1 Uluslararası Ticarete Serbest Sermaye Hareketliliği

Teknoloji ile birlikte üretim süreçleri sürekli gelişim sağlamaktadır. Bu bağlamda ticaret ülke içerisinde sınırlı kalmayıp ülke dışarısında uluslararası nitelik kazanmıştır. Hal böyle olunca da ülkeler arası fon transferi hız kazanmıştır ve fon fazlası olan kuruluşlar yatırımlarını alternatif olabilecek yeni enstrüman arayışına girmişlerdir. Bu bağlamda farklı ülkelere yapılan yatırımlar için yönetim anlayışlarına uluslararası fonların zarar görmemesi için risk yönetimine önem vermişlerdir. Ülkelerarası uygulama farklılıklarının azalması için standart hale gelebilecek kural ve ilkeler oluşturma yoluna gitmişlerdir. (Yıldırım M. , 2007, s. 11)

Bireysel yatırımcılar da artık yatırımlarını kıymetli maden, döviz işlemleri ve hisse senetleri ile sınırlı bırakmayıp uluslararası yatırım platformlarında da değerlendirmek istemektedirler. Gelişen ekonomi piyasasındaki yatırım hareketlerinin verimliliğini arttırmak için finans piyasalarında derinleşmek ve bu piyasalardaki sermaye hareketliliğini uluslararası nitelikte olmasını sağlamak gerekmektedir. İşletmelerin yönetim süreçlerinde ekonomik bağımlılıklarını dikkatli yönetmek yatırım kararlarını doğru vermek ve piyasada yaşanabilecek olası dalgalanmalarda dirençli olabilmek gerekmektedir. Uluslararası platformlardaki sermaye hareketlerinde uzun vadeli genel kabul görmüş güvenilir yöntemlerle yatırım yapmak gerekmektedir. Bu işlemlerden önce sürecin nasıl işleyeceği, genel kural çerçevelerinin neler olduğunu işletmeler bilmek isterler. Bu çerçeveler uluslararası bir anlaşma ile prensiplerin belirlenmesi gerekir. Böylece uluslararası platformda sermaye hareketliliği standartlar çerçevesinde etkin olarak kullanılacaktır. (Şehirli, 1999, s. 14)

1.6.2 İşletmelerde Pay Sahipliğinin Önemli Hale Gelmesi ve Artması

Sanayinin gelişmesi ile birlikte seri üretimin arttığı ekonomide teknolojinin de gelişmesi ile birlikte sermaye piyasası hareketleri artış seyrine girmiştir. Birçok ülkede sermaye piyasası hareketleriyle halka açık hale gelen işletmeler pay sahipliği seviyesini tabana yayarak arttırmışlardır. Bunun en güzel örneği emeklilik fonlarıdır. Halka açık hale gelen işletmeler hisse sahiplerine karşı sorumlulukları nedeniyle şeffaf ve net olan yönetim anlayışı içerisine girmiştir. Bu bağlamda yatırımcılar korunmuştur. Yatırımcıların korunması için ayrıca yasal düzenlemeler de otorite kurumlarınca oluşturulmuştur.

Küçük sermayeli yatırımcıların artması ve hisse senedi platformunda yatırım hareketlerinin oluşması dünya çapında önem kazanmıştır. Ekonomik sistemde ilişkilere dayalı olan ve işletmelerin fon gereksinimlerini karşılamaya yönelik faaliyetler meydana gelmiştir. Bu finansman kaynağının teminine ilişkin olan sistem devlet kontrolü ile hızlı bir şekilde uzun vadeli olarak akımların uygulanmasına olanak tanımıştır. (Çıtak, 2006, s. 150)

1.6.3 Piyasalarda Rekabetin Hız Kazanması

Üretim gerçekleştiren ve hizmet sunan işletmelerin birincil amacı kar sağlamaktır. İşletmelerin kendileri içerisinde, yakın çevrelerinde ve bulundukları

piyasalarda sürekli olarak rekabet ortamı ile karşı karşıyadırlar. Bu rekabet ortamında yaşamsal döngülerini devam ettirebilmeleri için piyasada olabilecek her türlü oluşabilecek dalgalanmaya karşı tedbirli ve esnek yapıda olmaları gerekmektedir. Yatırımcılar ise bu rekabet ortamında yine aynı kar elde etme amacı ile haklarını korunması paralelinde yatırım faaliyetlerinde bulunmaktadır. Yatırımcılar ve işletmeler açısından kar amacına ulaşmak için piyasalarda bütün eylemlerin şeffaf, anlaşılabilir ve net olması gerekmektedir.

1.6.4 İşletmelerin Finansal Krizlerle Karşı Karşıya Kalması

Sanayi devrimi ile seri üretim birçok işletmenin piyasada oluşmasına sebebiyet vermesi ve bireylerin bu işletmelerde yer alması, işletmelerin birbirleriyle ticari faaliyetlerinde bulunmaları sürecinde dönem dönem finansal krizler yaşanmaktadır. Finansal krizlerin derinlik seviyesi ve sıklığı işletme yönetiminde politikaların önemini arttırmaktadır.

Aile işletmelerinin sahip oldukları kaynakları kriz süreçlerinde verimli olarak kullanmaları gerekmektedir. Yönetim sürecinde planlamalar doğru yapılırsa finansal kriz gelmeden önce sinyalleri alınır ve buna göre aksiyon alınır. Krize karşı hazırlıksız olmayan işletmeler avantajlı konuma geçeceklerdir. Kriz dönemlerinde işletmelerin uluslararası faaliyet göstermeleri ise hepsini direkt olarak etkileyecektir. Uluslararası platformda ticari faaliyette bulunan işletmeler kurumsal yönetim anlayışları ile bu krizleri önceden saptayıp tedbirli davranarak en az hasar ile dönemi atlatabilirler.

Uluslararası ticari faaliyetlerde çok sayıda ülke ve işletme birbirlerini etkilemektedirler. Bu çerçevede kaynak fazlası olan aile işletmeleri, yatırım yapma kararları ile, işletmelerinde bulunan üretim kapasitelerini artırmak istemektedir. Bu durum da denetim mekanizmasının oluşmasını zorunlu hale getirmektedir. (Akyüz, 2009, s. 57)

1.6.5 Özelleşme İhtiyacı

Ülkelerde devletin sahip olduğu işletmeler dönemin şartları ile özel işletmelere devredilmektedir. Ekonomik piyasada bu işletmelerde kendi aralarında iş devri ve birleşmeler gibi faaliyetlerde bulunmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışında özelleştirme faaliyetinin başarısı ile doğru orantı bulunmaktadır. Özelleştirme

kurumsal yönetim ile güven ortamını hazırlayacak ve piyasada arz talep dengesini sağlanmasını olanak tanıyacaktır.

1.7 Kurumsal Yönetimin Tarihçesi

Kurumsal yönetim kavramının tarihçesini dünya genelinde ve Türkiye’de olmak üzere açıklamak gerekmektedir.

1.7.1 Dünyadaki Tarihçe

Üretim sürecinde ürünlerin seri olarak üretilmesi piyasada arz ve talebin oluşması işletmelerin kar maksimizasyonunun artması beraberinde kurumsal yönetim anlayışını getirmektedir. İşletmeler üretimini gerçekleştirdikleri ürünlerin satışlarını bulundukları ülkeler haricinde uluslararası platforma taşıdıklarında, işletmelerin halka açılarak pay sahiplerinin tabana yayıldıkları durumlarda karar mekanizması sebebiyle de kurumsal yönetime ihtiyaç duymaktadırlar. Kurumsal yönetim kavramı ilk olarak halka arz edilmiş olan işletmelerde yaşanan sorunlar nedeniyle gündeme gelmiş ve müteakiben diğer kurumlarda konunun önemini anlamıştır. Kurumsal yönetim çerçevesinde işletmelerin yönetim kurulu ve genel kurulu ayrımı yapılarak icracı ve denetleyici yapılar oluşturulmuştur. (Kanbur, 2010, s. 41)

Kurumsal yönetim ile ilgili olan en temel çalışma OECD kurumu oluşturmuştur. 1998 Yılında İktisadi İş Birliği ve Kalkınma Örgütü kurumsal yönetim hususunda standart nitelikli ve yol gösterici olabilecek maddeler geliştirmiştir ve müteakip yılda yayınlaması sağlanmıştır. (Develioğlu, 2008, s. 143)

İktisadi İş Birliği ve Kalkınma Örgütünün oluşturduğu bu maddelere hukuki anlamada da destek sağlanarak bağımsız nitelikte denetim ve derecelendirme kuruluşları meydana gelmiştir. Bu kuruluşlar ilgili işletmelerin mali yönlerinde danışmanlık hizmeti, muhasebe kayıt düzenleri, iç denetim mekanizmaları ve işletmede yaşanabilecek herhangi bir olay karşısında bilirkişilik hizmeti vermektedirler. (<https://www.mfa.gov.tr/ekonomik-isbirligi-ve-kalkinma-teskilati.tr.mfa>, 2022)

1.7.2 Türkiye’deki Tarihçe

Türkiye ekonomisi sürekli olarak değişim gösteren bir potansiyele sahiptir. Yerli yatırımcıların yanı sıra yabancı yatırımcılarında faaliyet gösterdiği ülke

ekonomisinde kurumsal yönetim anlayışı özellikle ekonomik krizler döneminde dikkate alınmıştır. 1994'lü yıllardan başlayıp günümüze kadar belirli periyotlarda ekonomik krizler yaşanmıştır. Özellikle 2001 yılındaki kriz bankacılık sektöründe derin izler bırakmıştır. Sermaye yeterlilik rasyosu ve denetim mekanizmasındaki bulunan eksiklikler ciddi sermaye zararı oluşturmuştur. Bu krizden çıkarılan ders ile birlikte özellikle konu sektörde kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde sermaye yeterlilik rasyosu ve denetim mekanizmaları geliştirilmiştir ve bundan sonraki süreçlerde yaşanan ekonomik krizler bankacılık sektörünün güçlü yapısı ile 2001 yılındaki etkiyi göstermemiştir. (Ural, 2003, s. 16)

Ekonomide yaşanan dalgalanmalara yönelik olarak kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde yabancı yatırımcılar Türkiye'ye yatırım yapmakta ve işletmelerdeki şeffaflık ile özel sektör işletmeleri büyüme kaydetmektedir. 2003 Tarihinden itibaren ise halka açık nitelikteki işletmeler, özel sektör işletmeleri ve kamuda faaliyet gösteren anonim işletmeler kurumsal yönetim ilkelerine tabi tutulmaktadır. Türk Ticaret Kanunu kurumsal yönetim kavramı ile ilgili düzenlemelere yer vermiş olup işletmelerin şeffaflık seviyelerini en üst düzeye getirilmesi sağlanmıştır. İşletmelerin halka açılabilmesi için hizmet sunan Borsa İstanbul ise yapmış olduğu işlemlerle sermayenin tabana yayılmasını sağlamıştır. (Karayel, 2011, s. 77)

1.8 Kurumsal Yönetimin İşletmelerde Uygulanması

İşletmelerin kuruluş amacı kar elde etmektir. Günümüzde işletmeler tüketicilerine hitap edebilmek için sorumlu tüketim anlamında ürünlerini üretirlerken etkin kaynak kullanımına, geri dönüşüme ve satış sonrası hizmetlere de önem vermelidirler. İşletmelerin kuruluşundan faaliyetlerinin devamına, üretimini gerçekleştirecekleri ürünlerin tedarik sürecinden satış sonrası hizmetlerine, bünyesinde çalıştırdıkları bireylerin moral motivasyonlarına, içerisinde bulundukları ülkenin ekonomik durumuna ve piyasada yaşanan ekonomik dalgalanmalara karşı çok geniş anlamda yönetim uygulamaları gerekmektedir. (Yılmaz, 2020, s. 337)

Bu yönetim uygulamalarında işletmenin defter değeri, likidite değeri, olası krize karşı nakit döngüsü, sermaye yapısı, halka açılma kararları, halka arz olma kararları, buna müteakip çıkaracakları hisse senetlerinin likiditesi yönetim kurulu uygulamaları gibi konular önem arz etmektedir. (Gözen, 2019, s. 206)

Kurumsal yönetimin işletmelerde uygulanması sayesinde işletme disiplini meydana gelmektedir. İşletme disiplini oluşmasıyla birlikte işletmelerin içinde bulundukları ülke ekonomisinde yaşanan dalgalanmalar, sektöründe bulunan rekabet seviyeleri ile rakiplerin davranışları, işletmedeki sahiplik haklarının detayları ve kaynak temini açısından finans kurumlarının çalışma disiplinleri işletmeleri kurumsal yönetim anlayışına yöneltmektedir. (Doğan, 2018, s. 92)

1.8.1 Kurumsal Yönetimin Sunduğu Olumlu Yönler

İşletmeler kar elde edebilmeleri için sadece bulundukları ülkelerde değil diğer ülkelere de ticari faaliyetlerde bulunmaktadır. Özellikle fon fazlası olan yatırımcı kuruluşlar farklı ülkelerdeki işletmelere yatırım kararları aldıklarında ilk inceledikleri husus işletmelerin kurumsal yönetim anlayışları ve bunların işleyiş yapılarıdır. Çünkü kurumsal yönetim işletmeler öncelikli amaç olan kar elde edebilmeyi gerçekleştirmede bir araçtır. İşletme içerisinde yer alan patronlar, pay sahipleri, yöneticiler, çalışanlar, toplum ve devlete yarar sağlamaktadırlar.

Kurumsal yönetimin yararları: İşletme için gerekli olan sermayenin yetersiz kaldığı durumlarda kaynak bulmasını sağlamaktadır. Sadece kaynağı bulmakla kalmayıp kaynak maliyetlerini minimize ederek maliyetleri kontrol altında tutabilirler. İşletmenin likidite sorunu yaşaması halinde kolay nakte dönüşebilir kaynaklar elde etme imkanı sunar. Kurumsal yönetim anlayışı ile yabancı yatırımcılara güven veren işletmeler kaynak teminine daha kolay erişmektedirler. Yabancı sermaye gelmesi halinde işletmeler uzun vadede kaynak sahibi olurlar. Bu bağlamda da büyüme planlarını daha kolay bir şekilde gerçekleştirirler. Ekonomide yaşanan sürekli dalgalanmalar karşısında olası krizler de kurumsal yönetim ile kolaylıkla atlatılır. İşletmelerin varlık değeri kurumsal yönetim anlayışı ile yükselir. Kurumsal yönetimi uygulayan işletmelerin şeffaf yapıda olmaları, herhangi bir denetleme sürecinde hesap verilebilirlikleri kolay olmaktadır. Şirket yönetiminde kademeler arası yetki ve güç istismarı bulunmayacak ve çalışanların moral ve motivasyonları daha yüksek olacaktır. İşletmenin varsa iştirakleri arasındaki iletişim daha kolay sağlanacaktır. Piyasadaki rekabet düzeyinde rekabet edilebilirlik seviyesi yüksek olacaktır ve şirket karlılığı artacaktır. (Yıldırım M. , 2007, s. 27)

1.8.2 Kurumsal Yönetimin Prensipleri ve İşleyiş Yapısı

Dünya’da ve Türkiye’de kurumsal yönetim anlayışı birtakım prensipler, ilkeler ve kanunlarla düzenlemeye tabi tutulmuştur. Bununla birlikte özellikle ülkelerde faaliyet gösteren borsalar, halka arz olmak isteyip sermayesini tabana yayma ihtiyacı hisseden işletmelere kılavuzluk ederek halka açılma işlemlerinde yardımcı olurlar. Bu süreçte de kurumsal yönetim anlayışları için işletmelere rehberlik etmektedirler.

Kurumsal yönetimin prensiplerinde dört temel husus bulunmaktadır bunlar: Eşitlik prensibi, sorumluluk prensibi, şeffaflık prensibi ve son olarak hesap verilebilirlik prensibi şeklindedir.

Eşitlik prensibi çerçevesinde işletmeler işletmenin yönetiminde bulunan bütün hak sahiplerini eşit haklarının olmasını sağlar. Kurumsal yönetim ile eşitlik prensibinde ortaklar haklarını korur ve kolaylıkla haklarını uygulayabilirler.

Sorumluluk prensibi gereği işletmeler faaliyetlerini uygulayabilmesi için bir takım hüküm ve yasalara tabidirler. Bu düzenlemelere karşı işletmeler kurumsal yönetiminde sorumluluk prensibi ile hareket ederler. Servet yönetimleri, şirket ortakları ile iştirakler dahilinde iş birliğinin sağlanması kolaylıkla gerçekleşir.

Şeffaflık prensibi ile işletmeler talep edilen bilgileri zamanında, tam ve doğru bir şekilde paydaşlarına ulaştırır. Şeffaflık prensibi çerçevesinde işletmeler talep edilen mali bilgeleri, işletmenin performansı, idaresi hususundaki açıklamaların doğru olmasını sağlar. İşletmelerin geçmiş dönem performansı ile mali dönemi performansı arasında karşılaştırma yaparak mali yapı hakkında doğru kararlar almasına yardımcı olur. Şeffaflık prensibi muhasebe kayıtlarında oluşabilecek karışıkları ortadan kaldırır.

İşletmeler paydaşlarına ve kamuya talep edilmesi halinde hesap vermesi gerekmektedir. Şeffaflık prensibi işletmenin önceden yapmış olduğu işlemlerle alakalı bilgi verirken hesap verilebilirlik prensibi işletmenin faaliyetini sonrasını da içermektedir. Bu bağlamda işletmenin üst kademesinin yönetim performansının denetlenerek pay sahiplerine karşı hesap verilebilirlik prensibi ile açıklamalarda bulunur. Hesap verilebilirlik prensibi ile işletmelerin yönetim kurulu ile üst kademe de yer alan yöneticiler arasındaki iletişim kurmaları sağlanır.

1.9 İşletmelerde Kurumsal Yönetimi Disipline Eden Yöntemler ve Kurumlar

İşletmelerde kurumsal yönetimi disipline eden yasal sistemlerdir. Yasal düzenlemelerin ortaya çıkma sebebi işletmelerin sermayeye olan paydaşlarının hak ve menfaatlerini korumak için ortaya çıkmıştır. İşletmeler sermaye ihtiyaçlarını halka arz olarak da karşılayabilmektedirler. Daha çok gelişmiş ülkelerde bu işlemler yapılmaktadır ve küçük yatırımcılar yasal düzenlemeler ile hakları korunmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ise küçük yatırımcıların hakları olması gerektiği kadar korunamadığından halka arz işlemleri yeterli seviyeye ulaşmamaktadır. Hal böyle olunca bu ülkelerde hukuki alt yapıların yeterli seviyeye getirilmesine önem verilmelidir. Bu işlemler için Türkiye’de Sermaye Piyasası Kurulmuştur. Bu kurumun çalışma faaliyetleri ile halka arz işlemlerinde danışmanlık ve aracılık faaliyetleri yapılmaktadır. Yatırımcıların ve işletmelerin haklarının korunması için alıcıya karşı satıcı satıcıya karşı alıcı görevi üstlenen Takas Bank işlevinde faaliyetler devam etmektedir. Hem işletmeler hem de yatırımcılar yasal düzenlemeler çerçevesinde faaliyet göstererek piyasada fon transferleri sağlanmaktadır. (<https://www.spk.gov.tr/>, 2021)

Sermaye Piyasası Kurulunun işlem aracılığı faaliyetinde pay sahipleri için haklarının işlem süreçlerinde eşit olmasını sağlamakta olup, kamu aydınlatılması ve bilgilerin şeffaf bir şekilde aktarılması, işletme sahiplerinin menfaatleriyle alakalı yönetim kurulunun görev sorumluluk ve faaliyetleri hakkında standartları bulunmaktadır.

Sermaye Piyasası Kurulunun belirlemiş olduğu ilkeler doğrultusunda yapılan faaliyetler: Borsa İstanbul’da işlem görmektedir. Borsa İstanbul’da piyasa şekillenir ve fiyatlar belirlenir. Böylece yatırımcıların karar vermelerinde şeffaf, net ve açık bir ortam sağlanmış olur. Borsa İstanbul’da işlem gören işletmelerin hisse senetleri derecelendirme notuna tabidir (<https://www.borsaistanbul.com/tr/sayfa/202/halka-arz-ve-borsada-islem-gorme>, 2021)

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİ VE ANLAYIŞLARI

Aile işletmeleri değişen ekonomik ve sosyal koşullarda diğer işletme türlerine göre farklı reaksiyonlar göstermektedirler. Ekonomide yaşanan dalgalanmalarda aile işletmeleri ortak karar vermek suretiyle hızlı karar alarak devamlılık esasında tek düzey faaliyetine devam ederler. Aile işletmelerinin en büyük sorunu aile bireyleri arasında yaşanan rekabetten kaynaklı olur ve piyasadaki rekabetten daha fazla aile içerisindeki rekabetten etkilenirler. Aile işletmeleri bu nedenle kurumsallaşma ihtiyacı yaşarlar ve kurumsallaşma sürecinde aile işletmeleri profesyonel yöneticiye ihtiyaç duyarlar. Aile işletmelerinin yönetici türlerine göre açıklamak gerekirse: Patron yönetici ve profesyonel yönetici olarak ayrılır.

2.1 Aile İşletmelerinde Patron Yönetici

Sektöründe tecrübe sahibi olan ve belirli bir miktar sermayesi olan bir kişinin kurmuş olduğu işletmenin başında olması patron yönetici kavramını oluşturur. İşletme türlerinin küçük olduğu ve tek kişiye bağlı olduğu durumlarda patron yönetici ile karşılaşılır ve işletmeye yönelik yatırım kararları, kazançları ve risklerin hepsi patrona aittir. İşletmenin yönetiminde patronun bulunması işletmenin yaşam döngüsüyle doğrudan bağlantılıdır. Türkiye’deki işletmelerin çoğu kuruluş şekli baba tarafından kurulan ve yine baba tarafından yönetilen işletmeler şeklindedir. Müteakip olan yıllarda ise işletmeyi çocuğuna devretme zorunluğu bulunmaktadır. Bu bağlamda da çocuğunu işletmenin içerisinde yetiştirmektedir ve sektörü öğretmektedir. Patron ruhuna sahip olan girişimci baba işletmesini kendisi kurup, geliştirip büyütür ve işletmeyi gelecek nesillere bırakmak için çocuğuna gereken eğitimi sağlar. Buradaki amacı ise işletmenin kendi ailesinde devamlılığını sağlamaktır ve genellikle de erkek çocuklara işletmeler devredilmektedir. (Yalçın, 1993, s. 42)

Patron yöneticiler tek adam riskinin barındırmaktadırlar. İşletmeyi kuran kişi işletmenin her bir alanı ile tek tek ilgilenmek zorunda olmasından üstlendiği görev tanımı oldukça geniş bir kapsamı oluşturmaktadır. Tek adam işletmenin her bir işi ile ilgilenmesi halinde serbest rekabet ortamından birtakım fırsatları kaçırmasına neden olabilir. Temkinli adımlar ile işletmesini bir adım ileriye taşıdığı süre zarfında yatırım kararlarını ertelemek durumunda kalabilir ve ilerleyen süreçte uygulamaya geçtiği

aşamada daha fazla maliyet ile karşı karşıya kalabilir. Güncel yatırımlarında ise yeterli fizibilite çalışmasının olmayışı yatırımlarında iyileştirme yapmak istediğinde yine ilave maliyetler ile karşı karşıya kalabilir. Bu bağlamda patron yöneticinin yapması gereken yönetim kadrosuna profesyonel yönetici ataması yaparak görev sorumluluklarını kısmen devretmeli ve yapılan iş ve işlemlerden ikinci derece sorumlu olmalıdır. Bu bağlamda işletme içerisinde gerçekleştirilen iş ve işlemler denetime tabi olacağından hata oranı minimize edilmiş olacak ve verimlilik artacaktır. (Özan, 2010, s. 11)

Patron yöneticinin profesyonel yönetici ataması ile işletmesinin yapısına göre departmanlar oluşturmali ve bulunduğu sektörde stratejik kararlar alabilecek seviyeye gelmelidir. Örneğin ticaret işi ile iştigal eden bir firmanın yurt içi piyasada oluşturduğu müşteri portföyünün yanında işletmesine günümüz küresel ekonomi işe dış ticaret alanını da eklemesi hem pazarını genişletmiş olacak hem de müşteri portföyünü artırmış olacaktır. (Gökmen, 2010, s. 15)

2.2 Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetici

Aile işletmelerinde profesyonel yönetici ise işletmenin karar mekanizmasını işletmenin kurucu liderinden çıkıp alanında uzman kişilere verilmesi halidir. İşletmenin üst düzeyinde aileye olan bağlılıktan uzaklaşılarak uzmanlık ve yetenek esasına göre kişinin atanmasıdır. Bu kişi işletmeye karşı kar getirme görevini üstlendiğinden kaynakları etkin olarak kullanacak ve üretimi optimum seviyeye getirecektir. (Yolaç & Doğan, 2018, s. 93)

Profesyonel yöneticiler alanlarında eğitim almışlar ve bu işi kendilerine meslek edinmişlerdir. Hizmetleri karşılığında belirli gelirleri bulunmaktadır. İşletmenin karşılaşacağı risklerle birebir yükümlülük altında değildir. Asli görevi işletmenin karı ve riski patronunda olmak üzere üretilen ürün veya sunulan hizmetin nasıl ve ne şekilde yapılacağı kararı vermesidir. Profesyonel yönetici ekonomide ve teknolojik alanda tüm yenilikleri takip etmeli ve işletmeye bunları entegre etmelidir. Patron yöneticiler küçük işletmelerde görülürken profesyonel yöneticiler orta ölçekli ve büyük ölçekli işletmelerde görülür. (Arslan M. , 2019, s. 13)

2.3 Aile İşletmelerinin Türleri ve Özellikleri

Aile işletmeleri türlere ayrılırken yönetim anlayışları gözetilerek ayrıştırılır. Yönetimde tek patronun bulunduğu kurucu liderden oluşan aile işletmesi, büyümekte ve gelişmekte olan, yönetiminde ise ailenin ve kardeşlerin yer aldığı aile işletmeleri, işletmenin içerisine diğer nesillerin dahil olduğu kompleks yapıda aile işletmeleri şeklinde türlere ayrılır. (Sönmez Y. , 2019, s. 35)

2.3.1 Tek Patronlu Olan Birinci Nesil Aile İşletmeleri

Alanında tecrübe sahibi olmuş sermayesi bulunan bireyin kendi işletmesini kurması halinde tek patronlu olan aile işletmesi oluşur. Kurucu lider tüm riski üzerine almıştır, yaratıcı kararlarla yeniliklere açık olarak kendine olan güven paralelinde başlangıç yapmıştır. Fikirleri doğrultusunda piyasaya göre fırsatları değerlendirilip kendi pazarını oluşturan kurucu lider yeni oluşumlara uyum sağlayarak işletmesini kurar. İşletmenin başarısı ve başarısızlığı tamamen kurucu lidere aittir. Tüm yetki ve kontroller kurucu liderdedir.

Birincil nesil aile işletmelerinde kurucu lider kendi işinin patronu olmasından karar verme sürecinde özgür bir yapıda olup baskı altında değildir. Kurucu lider piyasaya hakim ise başarılı planlarla işletmesini büyütür. Buradaki en büyük sorun işletmenin büyümesine müteakip alacağı kararlardaki etkinliğini işletmenin büyüklüğü nedeniyle kaybetmeye başlar. Hal böyle olunca ya yetkilerini devretmeli ya da çocuğuna gereken eğitimleri verip yetki paylaşımı yapması gerekir.

Kurucu lider işletmesindeki tecrübesinin yanı sıra insan ilişkilerinde de başarılı olması gerekir çünkü istihdam sağladığı bireylerle beraber işletmesini büyüttüğünden onların motivasyonunu yüksek tutması gerekir. Onların ihtiyaçlarını anlayıp işletmenin kar hedefine ulaşabilecek şekilde üretim kapasitesini arttırması gerekir.

Kurucu liderin başarısını etkileyen çevresel faktörlerde bulunmaktadır. Bunlar ise otorite kurumların oluşturduğu vergi çalışmaları ile ilişkilidir. Otorite kurumlar ekonomik refahın artmasına yönelik olarak üretimin destekleyici teşviklerde bulunurken doğal olarak vergiden de gelir elde etmek isteyecektir.

Kurucu lider çevresindeki iş fırsatlarını önceden tespit edip pazardaki payını arttırabilmek için üretim sürecinin tedarik aşamasından satış sonrasına kadar tüm

aşamalarında birebir bulunarak işletmenin faaliyetine devam eder. İşletmenin yaşam döngüsünü uzun tutabilmesi için müşterilerin talep ve ihtiyaçlarını analiz edip kaynak maliyetini hesaplayarak üretim gerçekleştirmektedir.

2.3.2 Büyümekte ve Gelişmekte Olan Aile İşletmeleri – Kardeşlerin Oluşturduğu Ortaklıklar

Kurucu liderin işletmeyi kurduktan sonra büyütmesine müteakip emekli olma kararı ile işletmeden ayrılarak işletmeyi çocuklarına devretmesi ile işletme yönetimi kardeşlerin oluşturduğu ortaklıkla devam eder. İşletmenin yönetimi yine ailede kalır. Hal böyle olunca aile bireyleri arasında yaşanabilecek çatışma halinde işletmenin başarı döngüsü aşağı yönlü olacaktır. Aile işletmelerin başarısındaki en büyük etken kurucu lider ve çocukları arasındaki ilişkidir. Kurucu lider işletmeyi belirli bir seviyeye getirdikten sonra emekli olma kararını alırsa aile işletmesinin devrinde zor süreç başlayacaktır. Kurucu lider bu değişim sürecinde gelecek nesillere faaliyet gösterdikleri alanın zor olan taraflarını göstererek işin nasıl yapılacağını öğretmesi gerekmektedir. Tecrübe dahilinde yeni alanları araştırıp gerektiğinde ise işin uzmanlarını devreye almak gerektiğini gelecek nesile gerekmektedir.

Kurucu lider ile gelecek nesil arasında kuşak çatışması bulunmaktadır. Bu bağlamda liderin değişen dünyaya ayak uydurması gerekmektedir. İşletmeyi devralacak çocukların ise faaliyette bulundukları işi başında öğrenerek çekirdekten yetiştirmeleri gerekmektedir.

2.3.3 Kompleks Yapıdaki Aile İşletmeleri – İkinci ve Üçüncü Kuşakların Oluşturduğu İşletmeler

Aile işletmesi büyümede belirli bir evreye geldikten sonra ve yönetimde artık ikinci neslin yer alması işletme içerisine yakın akrabaların girmesini sağlar. Aile işletmesinin büyüme hızı eskiye nispeten yavaşlama seyrine girer. Aile işletmesine daha fazla sayıda aile bireyinin dahil olması hak sahipliği nedeniyle sorunlar oluşturur. Akrabalık ilişkilerinin yer aldığı yönetimlerde muhalif kararlar çıkacağından içinde bulunan rekabet ortamında güçlü kararlar alınamayacaktır. Bu bağlamda oluşacak sorunları çözmek yönetime kalacaktır. Aile üyeleri arasındaki çatışmaları azaltılarak karı arttıracak kararlar alınmalıdır. Burada yaşanan olumsuzluk ise aile işletmesinin kurumsallaşması halinde çözüme kavuşabilir.

2.4 Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Faaliyette bulunan aile işletmeleri üretimlerinin ürün süreçlerinde veya hizmetlerinin sunum süreçlerinde güçlü olan ve güçsüz olan yönleri bulunmaktadır.

2.4.1 Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri

Aile işletmelerinin güçlü oldukları en önemli yön sermayeleri ile ilgili olandır. Gelişmekte olan ülkelerde özellikle aile işletmeleri kendi sermayeleri ile faaliyete başladıklarından mali yönden sorunlara daha hızlı çözüm bulabilmektedirler. Aile işletmelerinin kurucu lideri bu tarz ülkelerde gayri menkul bakımından oldukça zengin nitelikte olurlar. Herhangi bir nakit sıkışıklığı yaşanması halinde bunu kendi bünyesinden karşılayabilecek kapasitede olurlar.

Kurucu lider işinde tecrübe sahibi ve bilgi sahibi olmasından işletmenin yönetimi ile alakalı olabilecek bütün kararları alabilecek niteliktedir. Ekonomide yaşanabilecek veya işletmede yaşanabilecek herhangi bir problem karşısında hızlı bir aksiyon alınarak sorun giderilebilecektir. Yönetici özgürce karar verebilecek ve aile işletmesi olması nedeniyle ekip iş bütünlüğü kolaylıkla sağlanacaktır. Hal böyle olunca piyasada yer alan rakipler, müşteriler ve tedarikçiler açısından da işletmenin itibarı yüksek olacaktır.

Aile işletmesi kurulduğu tarihten faaliyetini devamlılığı sürecinde ailenin kültürel yapısına istinaden kurum kültürü kolaylıkla oluşacaktır. Ailenin inanç ve değerlerine göre faaliyet gösteren işletme çalışanları da bu kültüre kolaylıkla adapte olacaktır. İşletmeyi yönetenler aynı aile mensubu olmalarından aralarında işletme kültürü ile alakalı fikir birliği olacaktır. (Turgut, 2017, s. 101)

Aile işletmesinin yönetim anlayışı kurumsallaşma yönünde olması ve konu işletmenin gelecek nesillere devri için halka açılma faaliyetinde bulunurlar. Bu tür işletmeler piyasada güven duygusunu daha çok verdiklerinden istihdam ettiği bireylerin sadakat seviyelerinin yüksek olmasını sağlayacaktır. Eğitimini verdiği ve bünyesinde çalıştığı bireyler yüksek motivasyon ile üretim kalitesini arttıracak ve işletmedeki çalışmaları uzun süreli olacaktır. Aile işletmelerinde güven ortamının yüksek olması işletmelerdeki kademeler arasındaki iletişimde kolay olmasını sağlayacaktır. (Tutan & Peksaygılı, 2015, s. 6435)

Aile işletmelerinin kurumsallaşma ile beraber halka açılma işlemlerini tamamlamalarına müteakiben kar seviyelerini arttırmak için yatırım kararları alacaklardır. Bu yatırım kararlarında vadeyi uzun tutabilecek statüde işlemleri daha kolay yapacaklardır. Elde ettikleri karı yatırıma yönlendirdikleri için işletmenin mali yapısı daha güçlü hale gelecektir. (Sönmez Y. , 2019, s. 57)

2.4.2 Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin faaliyet süreçlerinde güçlü olan yönlerinin yanında güçsüz oldukları yönleri de vardır. Bunlar işletmenin özellikle yönetim kadrosunda yakın akrabaların daha fazla önemsenerek bilgi sahibi olan diğer personellerin ikinci planda kalması, işletmenin yönetiminin tek elde bulunması nedeniyle yanlış kararların alınması, aile işletmelerinde işin niteliklerinin net olarak belirlenmediğinden kimin hangi işi nasıl yapacağını net olmaması, işletme yönetiminde yöneticinin işletmeden ayrılması halinde yerine geçecek olan kişinin seçim sürecinde krizlerin yaşanması ve bu nedenle işletme yönetim kadrosunun belirlenmesinin zor olması, işletmede görev alan personelin eğitiminin gereken seviyede alınmasının önüne geçilmesi, bazı durumlarda yaşanan krizler nedeniyle motivasyon eksikliğinin oluşması ve en önemlisi aile bireylerin arasında ciddi oranda rekabet yaşanması. İşletmenin yönetiminde ailenin bulunması ve konusunda profesyonel olan kişilerin yönetiminde bulunmayışı bu tarz bireylerin olumsuz olarak etkilenmeleri ve işlerinde motivasyonlarının düşük olan personelin üretim kapasitesi de düşük olacaktır. Bu tarz personeller genelde sektöründe aynı faaliyeti gösteren başkaca işletmelerde görev alma arayışına gideceklerinden personel bağlılığı düşük olur. (Çavuş, 2005, s. 154)

Aile işletmelerinde görev tanımları ile ilgili net çerçevenin oluşmaması hangi personelin hangi alanda hangi işi nasıl yapacağını net olmayışı işlerin aksamasına, üretimin yavaşlamasına ve işletmenin karının azalmasına sebep olacaktır. (Aslan, 2021, s. 4)

Bir işletmenin yatırım ile ilgili kararlar alma sürecinde işletmede pay sahipleri ile yönetim birimi birbirinden bağımsız ise alınacak kararlar daha cesur olacaktır. İşletme yönetimindeki bireylerin aile bireylerinden ayrı olması onların tüm süreci daha objektif olarak değerlendirmesini sağlayacaktır. Aksi durum olması halinde yönetimde aile bireyi varsa yatırım kararlarında daha tutucu olacaklarından riske giremeyecekler

ve işletme için yatırım kararları aksayacak ve kar oranı beklenen seviyenin altında kalacaktır. (Aydın, 2011, s. 14)

İşletmenin kurucu liderinin emekliye ayrılma kararı veya vefatı halinde kendisinin yerine geçecek olan kişinin seçim süreci de işletme açısından zorlu bir süreç olarak yaşanacaktır. Patronun yerine kimin geçeceği aile bireyleri arasında son derece rekabet hususu olacak ve işletme bu husus da zarar görecektir. (Aydın, 2011, s. 71)

2.5 Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması

Aile işletmeleri çeşitli nedenlerle kurumsallaşma ihtiyacı duyarlar. Bu işletmeler kurumsallaşarak işletmenin ömrünü şahıslara bağlı olmaksızın her kademenin senkronize olarak faaliyetlerini yerine getirmesi ile işletmenin ömrünün uzatılması halidir. İşletmenin stratejik kararlarını oluşturan vizyon ve misyon çerçevesinde uygulayacakları ilkeler, politikalar bütünü ile işletmenin sürekliliğe ulaşmasını sağlayacaktır. Kurumsallaşma işletmelerin sistemli bir hale gelmiş olmasıdır. İşletme pay sahiplerinden ziyade şirket kadrosunda çalışan bütün personellerin standart kurallar çerçevesinde çalışarak disiplinli yapının oluşmasıdır. (Bayar, 2021, s. 69)

Gelişmekte olan ülkelerde aile işletmeleri kurumsallaşmayı amacından farklı olarak değerlendirilmektedirler. Kurucu liderin yönetimden çekilerek denetimi eksik bırakması, işi profesyoneline bırakarak, fizibilite yapmadan piyasadaki her duyuma göre hareket etmesi ve işletmesinin çalışma şeklini oluşturan bilgilerin dışarıya aktarmak olarak algılamaktadırlar. Gelişmiş olan ülkelerde ise işletme yapının bir kısmının ailede kalması kalan kısmının ise gerek sermaye oluşturmak gerek kurumsallaşmayı tam manası ile yapma amacıyla halka açık hale getirmektedirler. Halka açık olan bu tarz işletmeler belirli periyotlarda yönetim kurulu toplantısı yaparlar tüm pay sahiplerine konu hakkında bilgi verirler, alınacak olan kararlarda fizibilite çalışması paralelinde oy çokluğu ile faaliyete geçirirler. (Acuner & Birincioğlu, 2014, s. 493)

Aile işletmelerinin kurumsallaşması iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki işletmenin kurumsallaşması diğeri ise ailenin kurumsallaşmasıdır. İşletme; amacına uygun olabilecek yapının oluşturulması, işin ve personelin iş tanımlarının netleştirilerek standartlaştırılması, işletmenin yönetmeliğinin belirlenmesi ve

personelin profesyonel yönetim yapabilmeleri için yetki ve sorumlulukların belirlenmesi amacı ile kurumsallaşır. Ailenin kurumsallaşması ise aile bireylerinin yönetim ilişkilerinin oluşturulması, aile bireylerinin iletişimini güçlendirmek ve olası aile bireyleri arasında çatışmayı önlemek amacıyla sistematik bir yapı oluşturup öncesinde herkesin haklarının belirlenmesi için kurumsallaşır. (Yıldırım, Saral Kobal, & Aşkın, 2016, s. 99)

2.6 Aile İşletmeleri Açısından Kurumsallaşmanın Önemi ve Faydaları

Aile işletmeleri üretim kapasitelerini arttırmalarına istinaden yatırımlarında arttırarak büyüdüklerinden kurumsallaşma ihtiyaç duyarlar. Hızlı büyüme sergileyen aile işletmeleri sermaye gereksinimi nedeniyle halka açılmaları ve piyasada güven oluşturmaları için profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Sektöründe üretim gerçekleştiren aile işletmeleri yan ürünlerinin de üretimini yapmak isteyebilirler. İşletmenin bu şekilde büyümesi kurumsallaşma ihtiyacını arttırır. (Kırım, 2007, s. 11)

Aile işletmelerinde aile bireylerinin haricinde yakın akrabalarında ayrımcılıkla işletmede çalışıyor olmaları işletmenin geleceği açısından ciddi sorunlar teşkil etmektedir. Yönetimde profesyonel olan bireylerin olmayışı, eğitim seviyelerinin gereken seviyede olmayışı işletme açısından sıkıntılı bir durum olup işletmenin faaliyetine devam edebilmesi için kurumsallaşma önem arz etmektedir. (Canal, 2021, s. 21)

Yönetimde aile mensubu olmayan kişilerin bulunması yönetimin kalitesini arttıracaktır. Diğer kademede çalışan bireylerin değerlendirilmesinde adil bir yapı sergilenecektir. Bu bağlamda da kontrol ve denetim eksiksiz olarak tamamlanacaktır. (Zor, 2021, s. 277)

İşletmeye sermaye oluşturan küçük paydaşların işletmeye karşı güven duyma istekleri bulunmaktadır. Bu güven sağlanma şekli ise kurumsallaşma ile yapılacaktır. Özellikle ekonomide yaşanan dalgalanmalara karşı etkin bir kriz yönetim anlayışının bulunması gerekmektedir. Bu yönetim anlayışını ise alanında profesyonel olan yöneticilerce sağlamak daha doğru olacaktır. (Çınarlı, 2014, s. 32)

Aile işletmelerinin birincil amacı kar sağlamak olup sürekli girişimci bir yapı ile yatırımlarda bulunurlar bu işlemler için stratejik planlaması yapılması gerekir.

İşletmenin çevresi, piyasadaki rakipler, müşterilerin ihtiyaçlarının doğru analizi, otorite kurumlarının kontrol mekanizmaları gibi konularda eğitilmiş ve bilgili yöneticilerin olması gerekmektedir. Kurumsal olan bir firma işletmenin geleceğinin planlanması için bu tarz yöneticilere sahiptirler. (Ateş, 2003, s. 210)

2.7 Aile işletmelerinde Gelecek Nesillerin Önemi

Aile işletmelerinde gelecek nesil olan varislerin işe direkt olarak başlamaları yerine belirli bir eğitim sürecinden geçerek işi öğrenerek ve tecrübe edinerek işe başlamaları ideal olanıdır. Aile işletmelerinde stratejik kararlar alındığında gelecek nesilde tecrübe edinmesini sağlayabilmek adına son olan kararın varise bırakılması gerekmektedir. Aile işletmelerinde faaliyetine devam edecek olan varis konu işletmede görev almak istemiyor ise ısrarcı olmayıp kendi istediği alanda çalışmasına olanak tanımak gerekir. (Türker & Yılmaz, 2022, s. 52)

Kurucu lider işletme ile alakalı bütün çalışmalarda birebir emek sarf ettiği için işletmesini gelecek nesillere devrederken bu işlemin birtakım zorlukları bulunmaktadır. İşletmede görev alan bireylerin alışkanlıkları kurucu liderin yönetim tarzı gelecek nesillerle farklılığa uğrayacağından bu yeni sürece işletmedeki bireylerin adaptasyonu hemen olmayacaktır. İnsanların davranış psikolojisi gereği herhangi bir değişimin olması halinde direkt olarak kabul etmek yerine direniş göstermeleri işletmenin büyüme devamlılığı açısından olumsuz etkindir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde aile işletmelerinde yönetim devri sürecinde işletmenin büyüme hızı durağan bir yapıya gelerek çoğu zaman işletmenin faaliyetinin sonlanması ile sonuçlanmaktadır. (Baykal, 2017, s. 230)

İşletmede çocukların çalışma istekleri, bu konudaki aldıkları eğitimler, işletme içerisinde edindikleri tecrübeler ile doğru zamanda işletmenin başına geçmeleri gerekir. Kurucu liderin işleri büyütüp kar seviyesini maksimize ederken şirket devir süresini uygun zamanda yapması gerekir. İşlere yoğunlaşıp devrin aksamaması gelecek olan liderin alacağı kararlarda ve adaptasyon sürecinde olumsuz etkileri olacağından işletme zarar görecektir. (Halis & Aydın, 2004, s. 34)

2.7.1 Türkiye’deki Aile İşletmelerinin Kuşak Çatışması ve Getirdiği Sorunlar

Türkiye gelişmekte olan ülkeler arasında yer almaktadır. Türkiye ekonomisinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin büyük çoğunluğunda kurucu lider sektörü hakkında son derece bilgi sahibi olup sermayesi oranında yatırımlar yaparak daha az risk ile faaliyetlerine devam etmektedirler. Kurucu liderin çocukları ise risk algıların daha yüksek olmasından ve daha çok kazanç elde etme isteğı ile aynı anda farklı sektörlerde de olmak istemektedirler. Hal böyle olunca çocukların sektör tecrübelerinin az olması piyasada yaşanan dalgalanmalar ve rekabet ortamında işletme zarar görebilir. Kurucu liderin aldığı kararlarda baskın olması çocuklarının ise daha fazla risk alma isteğı aile işletmelerinde kuşak çatışmalarına sebebiyet vermektedir. Kuşak çatışmalarını oluşturan bir diğerk etkende teknolojinin sürekli gelişmesi nedeniyle yönetimdeki eski liderler bu değışime kolaylıkla adapte olamamalarından kaynaklı yaşanmaktadır. (Yolaç & Doğan, 2018, s. 106)

2.7.2 İşletme Liderinin Sorumlulukları

Aile işletmelerinde kurucu liderin en büyük sorumluluğı işletmesini devredeceğı çocuğuna baskı yapmak yerine onun bu konudaki talep ve isteğini anlayarak karar vermesi gerekir. Şirketin devamlılığı esasında yönetime geçecek olan bireyin işine yönelik çalışma isteğinin olması esastır. Kurucu lider işini devredeceğı süreçte işletmesinin yapısının ve işletmeyi devredeceğı çocuğı için doğru zamanda doğru hamle ile işlemi tamamlaması gerekir. (Yeşil, 2016, s. 162)

2.7.3 İşletmede Gelecek Nesillerin Sorumlulukları

Aile işletmesinde yönetime geçen bireyin sorumluluklarını bilincinde olarak özveri ile çalışması gerekir. Bu kişiler görevleri sürecinde idari kadrodan üretim kadrosuna işletmede bulunan bütün bireylerle iletişim halinde olarak yapıcı bir şekilde onların çalışma isteklerini arttırması gerekir. Bu işlemleri gerçekleştirebilmesi içinde liderlik içgüdüsüne sahip olması gerekir. İşletmeyi devralacak olan bireyin eğitim seviyesi, tecrübe edinmesi ve motivasyonu, işletmede göreve başladığı pozisyonu ve işletmede çalışma süresi önemli hususlardandır. Bütün bu hususların bir araya gelmesi ile işletmede iletişim, güven, sadakat ve işletme değıerleri başarılı olurken işletmede

aile bireyler arasındaki rekabet azalır uyuşmazlıklar ortadan kalkar. (Kacıır & Çakır, 2018, s. 145)

2.7.4 İşletme Lideriyle Gelecek Nesil Arasında Kurumsallaşma İle Devrin Yapılması

Aile işletmelerinde kurucu liderler kendisinden sonra gelecek olan nesli için bırakacağı işletmenin uzun ömürlü olmasını istemektedir. Bir işletmenin uzun ömürlü olabilmesi için ihtiyaç duyduğu tek husus kurumsallaşmaktır. Kurumsallaşan bir işletmesi gelişir, değişir ve büyür. Alanındaki tüm gelişmeleri hızlı anlar ve adapte olur. Kurumsallaşmayı gerçekleştiren bir aile işletmesi yönetim süreçlerinde, üretim sürecinde işin yapılma niteliğinde ve yönteminde, işletmenin yönetim yapısının oluşturulmasında, üretim sistematığında, insan ilişkilerinde ve son olarak düşünce tarzında yenilikler gerçekleştirdiği için gelecek nesli bu kurumsallaşma sürecinde uyum sağlaması daha kolay olacaktır.

2.8 Kurumsallaşan Aile İşletmelerinin Başarıları

Aile işletmeleri kurumsallaştıkları zaman bireylere ihtiyaç duymadan faaliyetlerine devam ederek yaşam döngüsünü sürdürürler. Hal böyle olunca işletmeler belirlenmiş olan stratejiler çerçevesinde faaliyet göstererek yaşam süreçlerini uzatırlar. Kurumsallaşmayı başarmış olan bir işletme; işletmede görev alan hangi kademedен birey olursa olsun onun işletmeden ayrılması halinde işletmenin üretimine veya sunduğu hizmete devam etmesidir.

Aile işletmelerinin üretim kapasitelerini arttırarak var olmaları, kar oranlarını yukarı çekme istekleri onları yeni yatırımlara itmektir. Yatırım yapabilmeleri için gerekli olan sermayeyi maliyetleri aza indirmek suretiyle ancak kurumsallaşma faaliyeti ile gerçekleştirebilirler.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında onları başarıya götürecek olan durumlar ise: Yönetim kadrosuna aileden olmayan profesyonel nitelikleri taşıyan kişileri atamaları, pay sahipleri ile yönetim kadrosundaki bireylerin birbirlerinden ayrı olmaları, etkin kriz yönetimi gerçekleştirmeleri, büyüme konusundaki planlamalarını oluşturmaları ve onlara kaynak sağlayacak olan finansal kurumlara güven vermeleri şeklindedir. Aile işletmesinin kurumsallaşmasını sağlamak adına bu işletmeler kendi anayasalarını oluşturmalıdır, yönetim kurulunu ve genel kurulu birbirlerinden

bağımsız olarak oluşturmalarıdır, aile planları yapmalarıdır, müteakiben miras planlamaları yapılmalı ve oluşabilecek herhangi bir kriz için acil durum planlaması yapmalarıdır.

2.8.1 Aile İşletmelerinin Anayasa Oluşturması

Aile işletmelerinin kurumsal yönetim süreçlerinde işlemlerin standart olması ve işletmenin ömrünün uzun olması için anayasa oluşturmaları gerekmektedir. Karmaşık düzende, rekabet ortamında ve paydaşların sayısının fazla olması standart kanunlara bağlı olmayı gerektirir. Anayasa ile işlemlerin yapılması sürecinde kurallar oluşturulur hangi durumda nasıl kararlar verileceği karmaşa yaratmadan çözüme kavuşur. Aile işletmesinin anayasasının olması demek alınabilecek herhangi bir kararda objektif olmayı sağlayacaktır. Bu anayasanın oluşturulmasında ise danışmanlardan destek alınarak profesyonel bireyler tarafından oluşturulması işletme açısından daha doğru bir adımdır. Hal böyle olunca içerideki maddeler aile bireylerinin kararlarından ziyade işletmenin lehine olacak standart nitelikte olur.

Aile işletmeleri kurmuş oldukları anayasa ile faaliyet gösterdikleri alanda güncel zamanı ve gelecek zamanı kapsayacak şekilde hukuki kurallardan oluşup işletme yönetimini biçimlendirmektedir. Bu bağlamda anayasa oluşturulurken danışmanlardan destek alınmasına müteakip hukukçu denetiminden de geçirmek gerekir. İşletmenin anayasası işletmenin kuruluş şekli, ortaklık yapısı, faaliyet gösterilecek işlemlerin detayı, kaynak ihtiyacının oluşması halinde temin edinmesinin detayları gibi maddelerden oluşur.

Aile işletmeleri anayasası ile birlikte aile ve akrabalar arası ilişkilerden meydana gelebilecek ve işletmenin yönetimini etkileyebilecek yanlış kararları önleyebilmek için hazırlanır. Aile işletmelerinin yatırım yaparak, büyüyerek sağlamış oldukları karı gelecek nesillere aktarıp sürekli hale getirebilmeleri için kurumsallaşmaları gerekmekte olup kurumsallaşma sürecinde anayasa oluşturmaları gerekir.

Aile anayasasının oluşturulma nedeni aile içi çatışmanın önüne geçmek amaçlı olup oluşturulma sürecinde ciddi emek harcayarak detaylı bir çalışma gerektirir aile anayasası oluşturulurken ihtiyacın tespiti yapılmalı, yönetimde bulunacak personelin seçim detayları belirlenmeli, yönetimdeki personelin çalışma amacının detayı, görevde

kalma süresi ve kriterleri belirlenmeli, ailenin faaliyet gösterdiği işletmede misyon ve vizyonun belirlenmesi, işletmenin üretim sürecinde veya hizmet sunma sürecinde güçlü ve zayıf olduğu tarafların belirlenmesi, anayasanın çerçevesinin netleştirilmesi gibi hususlar çerçevesinde aile bireylerinin de görüşleri alınması gerekir.

Anayasanın ilk aşamasında oluşturulma amacı, işletmenin çalışma prensipleri, kurum kültürü, işletmenin misyon ve vizyonu ve aile geleneklerine yer verilmelidir. Müteakip bölümlerde genel kurul ve yönetim kurulunda görev alacak aile bireylerinin seçilme şartı, aile işletmesinin toplantı süreçlerinin ne zaman yapılacağı ve nasıl yapılacağı, işletmenin sağladığı kar oranının hangi şartlarda nasıl dağıtılacağı belirlenmelidir. Diğer maddelerde işletmeyi oluşturan bireyler arasında işletmeye yönelik çalışma şartları ve birbirleri arasındaki ilişkilerin nasıl olacağının belirlenmesi, bireylerin kişilik yapıları ve eğitimlerine göre ölçümlerinin yapılarak alacağı görevlerin gelecek nesilleri de kapsayacak şekilde standart hale getirilmesi, ailede hangi bireyin yönetim kurulu ve genel kurula katılacağının karar verilmesi, yönetim kurulu başkanının nasıl seçileceği ve hangi vasıfları taşıyacağının belirlenmesi, yönetimde yer alacak gelecek nesillerin nasıl bir eğitim alacakları, aile üyelerinin masraf ve gelir dengelerinin hesaplama şekilleri, hisse senedini devretmek isteyen pay sahiplerinin devir şartları, etik ilkeler ve son olarak da olası çatışma halinde oluşan uyuşmazlıkların çözümüne yönelik maddeler bulunmalıdır.

2.8.2 Yönetim Kurulu ve Bağımsız Üyelerin Oluşturulması

Aile işletmelerinin sermaye ihtiyacını karşılamak için halka arz olmaktadır. Halka arz olacak olan aile işletmesi kurumsallaşma sürecini tamamlamış aile anayasasını oturtmuş ve genel kurul, yönetim kurulunu oluşturmuştur. Halka arz olan aile işletmesi genel kurul toplantılarında paydaşlarının da alınacak olan kararlardan ve menfaatlerinden haberdar ederek onların çıkarlarını koruması gerekir. Aile işletmelerinde yönetim kurulundaki personelin büyük çoğunluğu aile bireylerinden oluşmaktadır. Kuruluş aşamasında yönetim kurulunun aile bireylerinden oluşması işletmenin hızla büyümesinde olumlu etken iken kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan ve halka arz olmuş olan bir işletmede yönetim kurulunda aynı aileden bireylerinin olması alınacak kararlarda objektiflikten uzaklaşacakları için işletme açısından olumsuz bir süreç olacaktır. Bu bağlamda işletmenin büyümesi ve gelişmesi sıkıntılı bir sürece girecek hatta işletmenin faaliyetinin sonlanmasına sebebiyet olacaktır. Bu

nedenle bu tarz işletmelerde yönetim kurulunun bağımsız alanında uzman kişilerce yönetilmesi gerekir.

İşletmelerde yönetim kurulu işletmede bulunan pay sahiplerinin vereceği yetkilendirme paralelinde şirket anayasası çerçevesinde işletmeyi yönetirler. Yönetimde bulunan personel işletmenin daha fazla büyümesi ve kar sağlaması için işletmesi için alınması gereken stratejik kararları alarak bunları uygulamaya geçirir. İşletme için uzun vadeli kararlarla sürdürülebilir kazanç ortamı sağlarlar.

İşletmede faaliyetlerin stratejik olarak yapılabilmesi için yönetim kurulunu denetleyecek bağımsız üyelerinde bulunması gerekmektedir. Bu bağlamda bağımsız denetim yönetim kurulu toplantılarında en az iki kişiden oluşmalıdırlar. Bağımsız denetçiler görev aldıkları işletmenin görevlerine göre sayıları artabilir. (<https://www.spk.gov.tr/>, 2021) Bağımsız denetçiler işletme hakkında yeterli bilgiye sahip alanında uzman ve piyasayı analiz edebilecek kişilerden oluşmaktadır. Bağımsız denetçilerin bilgi birikimi işletmenin iş yapış şeklindeki hataların önceden tespiti, marka itibarı, işletme için oluşabilecek her türlü riski önceden tespit ederek tedbir almak hususunda fayda sağlayacaktır. Böylece işletmenin sürdürülebilir büyümesi devam edecektir.

Yönetim kurulu ve bağımsız denetçiler işletmede yer alan pay sahiplerinin haklarını korunarak işletmenin faaliyet amaçları çerçevesinde büyüme odaklı olmak üzere işletme için politikalar geliştirip bunların uygulanmasını sağlamaktadırlar. İşletmede yönetim kurulunda yer alan icracı olan personelin performansının değerlendirilerek artmasına yönelik çalışmalarda bulunurlar. Aile işletmelerinde bu bölümler aile bireylerin işe olan katılımlarını denetlerler. (Alacaklıoğlu, 2005, s. 67)

2.8.3 Aile Planlamaları Yapılması

Aile planlamaları şirketin kurucu liderinin ve devamında gelen liderin ani bir şekilde görevinden ayrılması veya vefatı halinde işletmenin faaliyetine devam edebilmesi için yapılması gereken planlamalardır. Aile bireyleri arasındaki ilişkiler ve rekabet süreçleri aile planlamasını önemini ortaya koymaktadır. Aile planlaması oluşturulurken işletmenin faaliyet konusu paralelinde ailenin değerleri çerçevesinde hazırlanması gerekir. (Ateş, 2003, s. 142)

Aile planlaması oluşturulurken aile bireylerinin geleceğe yönelik planlamaları, geçmişte gerçekleşmiş olan işletme başarıları veya başarısızlıkları, otorite kurumlarının yaptırımları ve piyasada olan değişimler göz önüne alınarak hazırlanmalıdır. Bu planlamaların hazırlanış sürecinde işletmenin geçmiş yıllardaki büyüme hızı analiz edilerek ortaya konulmalıdır. İşletmenin büyüme dönemlerinde veya durgunluk dönemlerinde neler yaparak konu süreçleri aştığı hususların detayı belirlenerek bunların aile planlamasına eklenmesi gerekir. İşletmede görev alabilecek çocukların işletme konusundaki eğitimleri verilirken doğaları gereği işletmede görev almak istemeyen çocuklarında geleceklerinin planlamasının aile planlamasına dahil olması gerekir ve son olarak aile planlamasında işletmeyi oluşturan ailenin beklentilerinin belirlenmesi gerekir. (Topbaş, 2021, s. 33)

2.8.4 Miras Planlamaları Yapılması

Aile işletmesinde işletmeyi kuran liderin vefat etmesi veya çalışamayacak hale gelerek yönetimden ayrılması halinde işletmenin yönetimini yüklenecek personelin seçimi ile ilgili miras planlamasının yapılması gerekir. Boşanma gibi, ölüm, herhangi bir sorun sonucunda iş göremez hale gelmek gibi durumlarda sorunlar ortaya çıkacağından bu planlamaların işletmelerce yapılması gerekmektedir. (Ateş, 2003, s. 94)

Miras planlaması yapılırken bu planlamaların ilk adımında şirketi yönetecek olan personelin iş tanımı görev ve sorumlulukları net olarak belirlenmelidir. Müteakiben varisin nasıl seçileceği tespit edilmelidir. Yönetime gelecek olan varis işi yapabilecek kapasitede olabilmesi için gereken bütün şartların belirlenmesi gerekir ve daha sonraki süreçlerde göreve gelecek olan personellerin seçimi ve mevcut personelin emeklilik planlamalarının yapılması gerekir. (Ateş, 2003, s. 18)

Miras planlamasının içerisinde aile sermayesinin ve hisse oranlarının nasıl olacağının da kanunlar çerçevesinde belirlenmesi gerekir. Bu planlamaların içerisinde kısa dönem ve uzun dönem olmak üzere varlıklar dahil borçlarında ilgili oranda bölüşümüne yönelik planlar yapılmalıdır. Vefat gerçekleşmeden vasiyetname hazır olmalıdır. Hazırlanan vasiyetnamenin hangi şartlarda ve nasıl uygulanacağını belirlenmesi gerekir. (Ateş, 2003, s. 126)

2.8.5 Acil Durum Planlamaları Yapılması

Aile işletmelerinde acil durum planlarını oluşturmaya iten hususlar bulunmaktadır. Bunlar işletmeyi yöneten personelin vefatı, piyasada yaşanan dalgalanmalar, ekonomik krizin olması, rakiplerin piyasada uyguladıkları rekabet politikaları, ülkelerarası çekişmeler, kur hareketliliği ve sermaye yetersizliği gibi problemlerden oluşmaktadır. Acil durum planları yapılırken günlük yapılan işlerin devamlılığı, olası durumlarda işletmenin devri ve devredilme şekli, işletmenin çevresi ile olan ilişkilerinin devamlılığı ve son olarak tedarikçiler ve alacaklılarla yapılan anlaşmaların gerçekleşmesini kapsamalıdır. Kurumsallaşmayı gerçekleştirmiş olan bir aile işletmesi bu kararlarını alırken profesyonellerinden destek almalıdırlar. (Acar, Aktürk, & Coşkun, 2012, s. 122)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONYA'DA YER ALAN AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmada Konya'da faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşması süreci üzerinde çalışılmıştır. Kurumsallaşmayı etkileyen aile bireyleri arası güven, teknolojik yapı, aile içi iletişim, insan kaynaklarının önemi, işletmenin bütçe planlaması, işletmenin gelecek planlaması ve işletmenini yönetim şekli belirlenip betimlemesinin yapılması gerekmektedir.

Araştırmanın, ana problemi olarak “Konya'daki aile işletmelerinin kurumsallaşması sürecinde” kurumsallaşmalarını etkileyen hususlardaki değişkenlerin etkisi incelenmiştir. Faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerine karşılaştırmalar yapılarak meydana gelen bulguların literatürde eksikliği görülmektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecindeki tutumları irdelenip konuya bütüncül bir şekilde bakılmaya çalışılmıştır.

Bu bağlamda ana problemin cevaplanması için araştırma alt problemleri soruları şu şekildedir:

- Aile işletmeleri ile aile bireylerinin birbirlerine güven duymaları arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Aile işletmeleri ile işletmenin teknolojik alt yapısı arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Aile işletmeleri ile aile bireylerinin iletişim kurmaları arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Aile işletmeleri ile işletmenin insan kaynakları departmanı arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Aile işletmeleri ile işletme bütçe planlaması arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Aile işletmeleri ile işletme gelecek planlaması arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Aile işletmeleri ile işletmenin yönetim şekli arasında nasıl bir ilişki vardır?

3.1. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, Konya ilinde faaliyet göstermekte olan aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinin ve özellikle gelecek nesillerin üzerindeki etkisini inceleyip

aralarındaki ilişkiye yer vermiştir. Bu nedenle hem bilimsel olarak akademik çalışmalara katkısı hem de aile işletmelerinin kurumsallaşma sebep ve sürecini ortaya çıkarma adına önem taşımaktadır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması sürecinde karşılaştıkları zorluklara değinip sonraki çalışmalara yol gösterebilecektir.

3.2 Araştırmanın Yöntemi

Aile işletmelerinin kurumsallaşması sürecini etkileyen faktörlerin etkilerinin açıklandığı konu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımına denir. İlişkisel tarama modelinde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği; değişme varsa bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılır. (Karasar, 2016, s. 50)

3.3 Evren ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini Konya’da faaliyet gösteren aile işletmeleri oluşturmaktadır. Konya’da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin işyeri sayısı bakımından sektörel çeşitliliği önemli düzeydedir. Konya, metal işleme alanında Türkiye pazarının %45’ine sahiptir. Traktörlerde kullanılan parçaların %90’ını ve tarım makinelerinde kullanılan parçaların %100’ünü üretebilmektedir. Ayrıca bu alanda Türkiye pazarının %65’ini elinde bulundurmaktadır. Otomotiv Yan Sanayi sektöründe, birçok marka modelin %70’inden fazla parça ve ekipmanı Konya’da üretilmektedir. Türkiye tahıl üretiminin %10’unu Konya karşılamaktadır. Bununla birlikte Konya’da çikolata ve şekerleme sektörü de oldukça gelişmiştir. Metal döküm sanayi sektöründe 450 firma yılda 250.000 ton kapasiteyle üretim yapmaktadır. Bu da Türkiye metal döküm üretiminin %18’ine tekabül etmektedir. Diğer yandan Konya ayakkabı üretiminde de öne çıkmaktadır ve yılda yaklaşık 15 milyon çift ayakkabı üretimi ile Türkiye pazarının %15’ini karşılamaktadır. 2017 yılında KTO’ ya kayıtlı KOBİ’lerin büyüklük grubuna göre dağılımına bakıldığında mikro ölçekli KOBİ sayısı 23 bin 548; küçük ölçekli KOBİ sayısı 2 bin 451 ve orta ölçekli KOBİ sayısı 285’tir. (Konya Ticaret Odası, 2017, s. 13)

Türkiye’de imalat sektöründe iştigal etmekte olan her on işletmeden dokuzu, dünya üzerinde ise her on işletmeden sekizi aile işletmesinden oluşmaktadır. Türkiye’

de üretim sektöründe bu oran %52, inşaat ve emlak geliştirme %16, tüketici ürünleri imalatında %6 oranında aile işletmesi yer almaktadır. İşletme türlerine göre araştırma yapıldığında Türkiye’de toplam aile işletmelerinin oranı % 94,9 olarak ölçümlenmiştir. (<https://www.kto.org.tr/d/gazette/455/455.pdf>, 2023)

Örneklem, basit rastlantısal örneklem yolu ile belirlenmiştir. Konya ilinde Konya Ticaret Odası 2017 verilerine göre 26.284 adet işletme bulunmaktadır. Konya Ticaret Odası verilerine göre toplam işletmelerin %94,9 ‘nu aile işletmesi oluşturduğundan Konya’da 24.943 adet aile işletmesi bulunduğu varsayılmıştır. Konya ilinde faaliyet gösteren ve babadan oğula geçen 250 adet firmaya anket yönlendirilmesi yapılmıştır. Yapılan anket çalışmalarında 65 kişi ile birebir görüşme yapılmış olup kalan 100 kişi ile elektronik ortamda anketler tamamlanmıştır. Araştırma için, anket formunun bulunduğu ve adresi “<http://docs.google.com/forms/>” olan bir web sayfası hazırlanmıştır. Katılımcılar, kendilerine watsup yoluyla ulaştırılan linkten ilgili sayfaya erişmiş ve anketi cevaplandırmıştır. 250 adet yönlendirilen anketten 112 adet geri dönüş alınmış olup 12 adet anket cevaplarında yer alan eksiklikler nedeni ile geçersiz sayılmıştır.

Anket için yapılan 65 firma ile birebir görüşme sonucunda anket sorularına teknolojik yapı ve hukuki süreçlerin eklenmesi gerekliliği anlaşılmıştır. Anket soruları revize edilmiş ve 65 kişi ile tekrar revize edilmiş olan sorular tekrar görüşülerek anket düzeltilmesi yapılmıştır.

3.4 Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın örnekleminin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır. Çalışma grubu içindeki kişilerin yapılan uygulamaya katılımlarında gönüllülük esasına dayalı olarak sorulan sorulara içtenlikle yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

3.5 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki farklı ölçek kullanılmıştır.

- **Aile İlişkileri Ölçeği Anketi:** Bireylerin liderlik tarzlarının tespiti için geliştirilen, 28 maddeden oluşan AİÖA; aile işletmelerinin kurumsallaşması ihtiyacı bağlamında analiz yapmak için kullanılmaktadır. Ölçeğin Türkçe’ ye uyarlanması Akdoğan (2002) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 1978

yılından Benjamin Schneider ve H. Peter Dachler tarafından oluşturulmuştur. (Schneider & Dachler, 1978, s. 650-653) Türkçe uyarlaması; katılmıyorum (1), pek katılmıyorum (2), ne katılıyorum ne katılmıyorum (3), kısmen katılıyorum (4) ve katılıyorum (5) olmak üzere 5’li likert tipi bir ankettir. Ayrıca aile ilişkilerinin yanı sıra aile işletmelerinin kurumsallaşma ihtiyacı olmak üzere 2 bileşenden oluşan ölçek; 7 alt boyuta sahiptir. Bu alt boyutlar; (I) aile bireylerinin birbirlerine olan güven duygusu, (II) aile işletmesinin teknolojik alt yapısı, (III) aile bireyleri arasındaki iletişim, (IV) aile işletmesindeki insan kaynaklarının yeri ve önemi, (V) aile işletmesi bütçe planlama etkisi, (VI) yönetimde bulunan aile bireylerinin gelecek planlamasının yapılması ve (VII) aile işletmesinin yönetim şekli olarak belirlenmiştir.

- **Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma İhtiyacı Ölçeği (AİKİÖ):** Bu çalışmada aile işletmelerinin kurumsallaşma ihtiyacının etkenleri ölçümlenecektir. Ölçek 7 alt boyutu bulunan 22 maddeden oluşup 5’li likert tipi anket olarak belirlenmiştir. Derecelendirme katılmıyorum (1), pek katılmıyorum (2), ne katılıyorum ne katılmıyorum (3), kısmen katılıyorum (4) ve katılıyorum (5) olmak üzere 5’li likert tipi bir anketten oluşmaktadır. Alt boyutları ise Bu alt boyutlar; (I) aile bireylerinin birbirlerine olan güven duygusu, (II) aile işletmesinin teknolojik alt yapısı, (III) aile bireyleri arasındaki iletişim, (IV) aile işletmesindeki insan kaynaklarının yeri ve önemi, (V) aile işletmesi bütçe planlama etkisi, (VI) yönetimde bulunan aile bireylerinin gelecek planlamasının yapılması ve (VII) aile işletmesinin yönetim şekli olarak belirlenmiştir.

3.6 Verilerin Toplanması ve Analizi

İki ayrı ölçekten oluşan anket çalışması elektronik olarak hazırlanıp Konya’da faaliyet gösteren aile işletmelerine iletilmiş ve uygulamada verileri toplanmıştır. Google form aracılığı ile toplanan veriler için veri girişi zorunlu tutularak veri kaybının yaşanması engellenmiştir.

Toplanan verilerin analizi için önce Microsoft Excel programı ile alınmış ardından SPSS Statistics 23.0 programı üzerinden yapılan çalışma ile aritmetik ortalama, standart sapma, frekans, yüzde, bağımsız t-testi, tek yönlü varyans analizlerinden faydalanılmıştır. Aile İlişkileri Ölçeğinde bulunan 28 madde ve

İşletmenin Kurumsallaşma İhtiyacı Ölçeğinde bulunan 22 madde 5 li likert tipi ölçeklendirme ile katılımcılara verilmiştir. Bu ölçeklerde bulunan toplam 50 madde SPSS programında analiz edilmiştir. Maddelerin analizinde Frequency (frekans) kullanılarak yüzde ile hesaplamalar yapılmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

1. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Güvenin Etkisi

Tablo 1: Güven

GÜVEN	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aile bireyleri birbirine tamamen güvenir.	26 %15. 8	9 %5. 5	27 %16. 4	33 %20. 0	70 %42. 4
Aile bireyleri birbirlerine karşı açık ve dürüst davranır.	21 %12. 7	11 %6. 7	29 %17. 6	37 %22. 4	67 %40. 6

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde güven faktörünün etkisi tablo 1’de verilmiştir. Tablo 1’e göre “Aile bireyleri birbirine tamamen güvenir” maddesine katılanların oranı %62.4 iken kararsız kalanların oranı %16.4’dür. Aynı zamanda bu maddeye katılmayarak, aile bireylerinin birbirine olan güvensizliği azımsanmayacak (%21.3) düzeydedir. Yine Tablo 1’e göre “Aile bireyleri birbirlerine karşı açık ve dürüst davranır” maddesini %63.0 gibi önemli bir çoğunluk kabul ederken, %19.4’lük bir kısım ise kabul etmeyerek aile bireylerinin birbirine karşı olan tutumlarında yeterince dürüst davranmadıklarını bildirmişlerdir.

2. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Teknolojinin Etkisi

Tablo 2: Teknoloji

TEKNOLOJİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmemiz günümüz ekonomik sisteminde yaşanan değişime uyum sağlar.	16 %9.7	22 %13.3	43 %26.1	41 %24.8	43 %26.1
İşletmemiz teknolojik alt yapıya uyum sağlar.	18 %10.9	25 %15.2	35 %21.2	38 %23.0	49 %29.7

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde teknoloji faktörünün etkisi tablo 2’de verilmiştir. Tabloya göre “İşletmemiz günümüz ekonomik sisteminde yaşanan değişime uyum sağlar” maddesine %50.9’luk bir kesimin katıldığı görülmekte iken %26.1 kesimin kararsız kalarak işletmelerinin bu değişime uyum sağladıklarından emin olmadıkları söylenebilir. Yine tablo 2’de “İşletmemiz teknolojik alt yapıya uyum sağlar” maddesine bakacak olursak; yanıtlayıcıların %52.7’sinin katıldığı, %26.1’inin ise katılmadığı görülmektedir. 43 kişinin bu maddeye olumsuz yanıt vermeleri; işletmelerde ki teknolojik gelişmelerin yeterli düzeyde olmaması kurumsallaşmalarını olumsuz yönde etkileyecektir.

3. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İletişimin Etkisi

Tablo 3: İletişim

İLETİŞİM	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aile bireyleri içerisinde bulunduğu ailenin üyesi olmaktan dolayı gurur duyar.	28 %17.0	13 %7.9	31 %18.8	39 %23.6	54 %32.7
Aile içi iletişim güçlüdür.	30 %18.2	19 %11.5	22 %13.3	36 %21.8	58 %35.2
Aile arasındaki ilişkileri güçlendirmek için sosyal içerikli çalışmalar yapar.	40 %24.2	25 %15.2	27 %16.4	38 %23.0	35 %21.2

İşletme ve işletmede yer alan işler aileyi bir arada tutar.	31 %18.8	24 %14.5	27 %16.4	39 %23.6	44 %26.7
Aile bireyleri iş hayatı ile aile hayatı arasındaki dengeyi sağlar.	32 %19.4	25 %15.2	27 %16.4	37 %22.4	44 %26.7
Aile bireyleri, işletme sınırları içerisinde birbirlerine aile üyesi değil de iş arkadaşı gibi davranır.	38 %23.0	33 %20.0	30 %18.2	27 %16.4	37 %22.4

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde iletişim faktörünün etkisi tablo 3’de verilmiştir. Tablo 3’e göre “Aile bireyleri içerisinde bulunduğu ailenin üyesi olmaktan dolayı gurur duyar” maddesine katılanların oranı %56.3 iken katılmayanların oranı %24.9’dur. Yine tablo 3’e göre “Aile içi iletişim güçlüdür” maddesine bakacak olursak; yanıtlayıcıların %57’si aile içerisindeki iletişimlerinin kuvvetli olduğunu savunurken, %29.7’lik kısmın aile içerisindeki iletişimlerinin güçlü olmadığı görülmektedir. Tabloya bakıldığında “Aile arasındaki ilişkileri güçlendirmek için sosyal içerikli çalışmalar yapar” iletişim maddesine %39.4’lük gibi büyük bir kesimin katılmadığı dikkat çekmiştir. Bu maddeye katılanların oranı ise %44.2’dir. Tablo 3 incelendiğinde “İşletme ve işletmede yer alan işler aileyi bir arada tutar” maddesine %50.3’lük bir oranla katılım sağlayan yanıtlayıcılar aynı maddeye %33.3’lük oranla da katılmadığını bildirmişlerdir. Bu oran azımsanmayacak düzeyde olup; işletmelerde ailenin bir arada tutulması için sosyal çalışmalar yapılması gerektiği düşünülmektedir. “Aile bireyleri iş hayatı ile aile hayatı arasındaki dengeyi sağlar” maddesi için yanıtlayıcıların verdiği cevaplara bakıldığında; aile üyelerinin iş ve aile hayatı kavramlarını birbirinden ayırtırmakta güçlük çektikleri bu maddeye katılmayanlarının %34.6 oranında olmasıyla saptanabilmiştir. İletişim faktörü için “Aile bireyleri, işletme sınırları içerisinde birbirlerine aile üyesi değil de iş arkadaşı gibi davranır” maddesi incelenecek olursa; aile bireylerinin iş ve aile hayatlarını birbirinden bağımsız iki farklı konumda olduğu bilincini kavrayamadıkları için işletme içerisinde aile üyesi – iş arkadaşı ayrımını yapamadıkları görülmektedir (%43.0 katılmayan, %38.8 katılan).

4. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İnsan Kaynaklarının Etkisi

Tablo 4: İnsan Kaynakları

İNSAN KAYNAKLARI	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aile bireylerinin işletmemiz içerisinde görev almasını isterim.	30 %18.2	19 %11.5	22 %13.3	36 %21.8	58 %35.2
İşletmemiz bünyesinde görev alan aile bireylerinin görev tanımları, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmiştir.	31 %18.8	24 %14.5	27 %16.4	39 %23.6	44 %26.7
İşletmemiz bünyesinde görev alan veya görev alacak olan aile bireylerinin, çalışma esnasında normal bir personel gibi tüm işletme kurallarına ve yönetmeliklerine uyma zorunlulukları vardır.	32 %19.4	25 %15.2	27 %16.4	37 %22.4	44 %26.7
Aileye sonradan katılacak olan bireyler (gelin ve damat) için hazırlamış olduğumuz yazılı prosedürlerimiz vardır.	41 %24.8	32 %19.4	22 %13.3	35 %21.2	35 %21.2
İşletmemiz bünyesinde görev alan aile bireylerinin herhangi birinin işten atılma ihtimali vardır.	32 %19.4	23 %13.9	25 %15.2	39 %23.6	46 %27.9
İşletmen içerisinde aktif olarak görev alan veya pasif olarak yer alan aile bireylerinin işletmemiz üzerindeki hak ve sorumlulukları yazılı olarak belirlidir.	34 %20.6	23 %13.9	19 %11.5	36 %21.8	53 %32.1

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları faktörünün etkisi tablo 4’de verilmiştir. Tablo 4’e bakıldığında; %57.0’lık bir kısmın aile bireylerinin şirketlerinde görev almasını isterken %29.7’lik kısmın ise aile bireylerinin şirketlerinde görev almasını istemedikleri söylenebilir. “İşletmemiz bünyesinde görev alan aile bireylerinin görev tanımları, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmiştir” ve “İşletmemiz bünyesinde görev alan veya görev alacak olan aile bireylerinin, çalışma esnasında normal bir personel gibi tüm işletme kurallarına ve yönetmeliklerine uyma zorunlulukları vardır” maddelerinin istatistik veri analizi sonuçlarına bakarsak; işletmelerde görev alan aile üyelerinin görevlendirilmesinin (departmanlaşma) beklenen düzeyde olmadığı ve işletmelerde görev alan aile üyelerinin işyeri sorumluluk ve kurallarını kavrayamadıkları saptanmıştır. Yine tablo 4 incelendiğinde; aileye sonradan katılacak olan üyeler için yazılı prosedürlerinin olmadığı %44.2’lik yüksek bir oranla gözlemlenirken, yazılı bir prosedürleri olduğunu

belirten yanıtlayıcıların oranı %42.4'dür. Yine aynı şekilde işletmelerde aktif görev alan bireylerin işletme üzerindeki hak ve sorumlukları yazılı olarak belli olduğunu bildiren yanıtlayıcıların oranı %53.9, hak ve sorumlukların yazılı olarak belli olmadığını bildiren yanıtlayıcıların oranı ise %34.5'dir. Ankete katılan aile işletmeleri üyelerinin işten atılma ihtimali 85 kişi (%51.5) tarafından kabul edilirken 55 kişi (%33.3) tarafından da aile üyelerinin işten atılma ihtimali imkansız görülmektedir.

5. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Bütçe Yönetiminin Etkisi

Tablo 5: Bütçe Yönetimi

BÜTÇE YÖNETİMİ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmemiz bünyesinde görev alan - görev alacak olan aile bireyleri için belirlenmiş yazılı ücret politikamız vardır.	34 %20.6	35 %21.2	27 %16.4	34 %20.6	35 %21.2
İşletmemiz bünyesinde görev alan aile bireylerinin adil ve eşit olarak ücretlendirildiğine inanıyorum.	33 %22.0	27 %16.4	24 %14.5	35 %21.2	46 %27.9
İşletmemizin ortaklık, sahiplik ve hisse yapısı yazılı olarak belirlenmiş durumdadır.	25 %15.2	18 %10.9	20 %12.1	37 %22.4	65 %39.4
İşletmemizin bütçe çalışmaları yapılmaktadır.	19 %11.5	21 %12.7	16 %9.7	42 %25.5	67 %40.6
Bütçe çalışmaları yapılmakta ise dönemsel olarak kontrolleri yapılarak yılsonu değerlendirmesi yapılır.	18 %10.9	20 %12.1	24 %14.5	29 %17.6	74 %44.8
Finansal tablolara dayalı analizler ile oran hesaplanır.	25 %15.2	26 %15.8	30 %18.2	28 %17.0	56 %33.9
İşletmemizde belirlemiş olduğumuz satış ve karlılık hedefleri yılsonunda gözden geçirilip analiz edilir.	29 %17.6	19 %11.5	31 %18.8	32 %19.4	54 %32.7
İşletmemizde yapılan bütçe lemede alacak tahsilatlarına yönelik ciddi sorunlar yaşanır.	23 %13.9	31 %18.8	31 %18.8	26 %15.8	54 %32.7

Kurumsallaşma ile hukuki süreçleri kullanarak mali yapımızı koruyabileceğimizi düşünürüm.	27 %16.4	23 %13.9	30 %18.2	35 %21.2	50 %30.3
İşletmemizde nakit, kar ve fon yönetimi için hazırlanmış olan yazılı prosedürlerimiz vardır.	29 %17.6	27 %16.4	36 %21.8	31 %18.8	42 %25.5

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde bütçe yönetimi faktörünün etkisi tablo 5’de verilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde; aile işletmelerinde aktif görev alan ya da daha sonrasında görev alacak olan aile bireyleri için hazırlanmış bir ücret politikası olduğunu düşünen ve düşünmeyen yanıtlayıcıların oranı eşittir (Katılan %41.8, Katılmayan %41.8). Tablo 5’e göre “işletmemiz bünyesinde görev alan aile bireylerinin adil ve eşit olarak ücretlendirildiğine inanıyorum” maddesine katılmayan yanıtlayıcıların oranının %38.4’dür. 60 kişinin bu maddeye olumsuz yanıt vermesi işletmelerde ciddi bir bütçe yönetimi sorunu olduğunu gözler önüne sermiştir. İşletmelerde bütçe çalışmaları yapıldığını bildiren %66.1’lik dilimin, %41.2’lik kesimi bütçe çalışmalarının dönemsel olarak kontrol edildiğini ve bu konuda yılsonu değerlendirmelerinin yapıldığını söylemişlerdir. Yanıtlayıcıların bu maddelere vermiş olduğu cevaplar; işletmelerde bütçe yönetiminin iyileştirilme çalışmaları olduğu göstermektedir. Tablo 5 incelendiğinde; ankete katılan 165 kişinin 73’ü (%44.3) işletmelerinde nakit, kar ve fon yönetimi için yazılı prosedürleri olduğunu belirtirken, 56 kişinin (%34.0) ise yazılı prosedürleri olmadığını anket sonuçlarında görülmektedir. Yine tablo 5’e bakıldığında; katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda, işletmelerindeki alacak tahsilatlarında ciddi sorunlar yaşayan kesimin azımsanmayacak düzeyde olduğu (%48.5) olduğu saptanmıştır.

6. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Gelecek Planın Etkisi

Tablo 6: Gelecek Planı

GELECEK PLANI	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ailemizin bir sonraki nesli içerisinde, gelecekte işletmede çalışmayı isteyen ve bu anlamda da yetenekli olduğunu düşündüğüm biri var.	25 %15.2	19 %11.5	22 %13.3	43 %26.1	56 %33.9
Bizden sonra gelecek olan nesilde yer alan çocuklarımızın güçlü yanlarını, zayıf yanlarını, yetenek ve becerilerini ölçüp gelecekleri ile ilgili kararları bu ölçütlere göre alırım.	21 %12.7	19 %11.5	25 %15.2	44 %26.7	56 %33.9
Herhangi bir aile üyesinin vefat etmesi veya ayrılması halinde o bireye ait hisselerin hangi şartlarda kimlere satılabileceği belirlenmiştir.	30 %18.2	15 %9.1	22 %13.3	45 %27.3	53 %32.1
İşletmemizde bulunan aile bireylerinin emeklilik planları vardır.	22 %13.3	18 %10.9	21 %12.7	56 %33.9	48 %29.1
Mevcut işletme yönetiminden emekli olan aile üyelerinin finansal güvencesi sağlanmıştır.	25 %15.2	17 %10.3	22 %13.3	49 %29.7	52 %31.5
İşletmemizde bizim ve gelecek neslimizin yatırıma yönelik ortak kararları vardır.	26 %15.8	23 %13.9	16 %9.7	48 %29.1	52 %31.5
Gelecek nesillerin işletmede görev alabilmesi için sektör tecrübesi edinmesine yönelik plan ve programımız vardır.	37 %22.4	22 %13.3	26 %15.8	37 %22.4	43 %26.1
İşletmemiz için planladığımız gelecek doğrultusunda yeterli oranda kaynağa ve insan kaynağına sahibiz.	26 %15.8	17 %10.3	25 %15.2	39 %23.6	58 %35.2
İşletmemizin önümüzdeki beş yıl için hazırlanmış stratejik plana dayalı iş planı vardır.	25 %15.2	20 %12.1	22 %13.3	33 %20.0	65 %39.4

İşletmemizin faaliyeti kapsamında yurt dışı faaliyetlere entegre olması gerekir.	15 %9.1	26 %15.8	34 %20.6	43 %26.1	47 %28.5
--	------------	-------------	-------------	-------------	-------------

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde gelecek plan faktörünün etkisi tablo 6’de verilmiştir. Tablo 6’ya göre; Yanıtlayıcıların %25.5’lik kısmı işletme yönetiminden emekli olması halinde finansal güvencesinin sağlanmadığını belirtmiştir. Bu oran işletmelerde görev alan aile bireylerinin emeklilik zamanı gelmiş olmasına rağmen emekliliğe sıcak bakmamalarına (%24.2) sebep olarak gösterilebilir. Tablo 6 incelendiğinde; “ailemizin bir sonraki nesli içerisinde, gelecekte işletmede çalışmayı isteyen ve bu anlamda da yetenekli olduğunu düşündüğüm biri var”, “bizden sonra gelecek olan nesilde yer alan çocuklarımızın güçlü yanlarını, zayıf yanlarını, yetenek ve becerilerini ölçüp gelecekleri ile ilgili kararları bu ölçütlere göre alırım” ve “İşletmemizin faaliyeti kapsamında yurt dışı faaliyetlere entegre olması gerekir” maddelerine yanıtlayıcılarının yarısından fazlası olumlu cevap vermiştir (%60.0, %60.6, %54.6). Bu maddeler; kişisel görüş niteliği taşımakta olup, aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde genel faktör belirleyiciliği az düzeydedir. 165 kişinin katıldığı ankette 45 kişi (%27.2), işletmelerinde gelecek 5 yıl için hazırlanmış stratejik planlarının olmadığını bildirmişlerdir. Bu oran aile işletmelerinin o anki duruma göre spontane gelişen iş planları olduğunu gözler önüne sermiştir. Tablo 6’ya göre “herhangi bir aile üyesinin vefat etmesi veya ayrılması halinde o bireye ait hisselerin hangi şartlarda kimlere satılabileceği belirlenmiştir” maddesine katılanların oranı %59.4 olup, katılmayanların oranı %27.3’dür. Ankete katılan yanıtlayıcıların %48.5’i, gelecek nesillerin aile işletmelerinde çalışabilmeleri için iş tecrübesi kazanmasına yönelik programlarının olduğunu bildirirken; %35.7’lik büyük bir kesimin ise işletmelerde görev alacak gelecek nesil için hazırlanmış bir iş tecrübe planlarının olmadığı görülmüştür. Son olarak “işletmemizde bizim ve gelecek neslimizin yatırıma yönelik ortak kararları vardır” ve “işletmemiz için planladığımız gelecek doğrultusunda yeterli oranda kaynağa ve insan kaynağına sahibiz” ifadelerine 165 kişinin %50’sinden fazlasının katıldığı görülmektedir.

7. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yönetimin Etkisi

Tablo 7: Yönetim

YÖNETİM	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aile hedeflerimiz, değerlerimiz, varlıkları hakkındaki politika ve planlarımız, aile ile işletmemiz ilişkilerinin düzenlenmesini öngören aile anayasamız vardır.	35 %21.2	20 %12.1	27 %16.4	34 %20.6	49 %29.7
Aile bireylerinin işletme yönetiminde görev alabilmesi için belirlenmiş yazılı kural ve kriterler vardır.	35 %21.2	31 %18.8	26 %15.8	35 %21.2	38 %23.0
İşletmemiz bünyesinde görev alan aile bireylerinin önceden belirlenmiş dönemlerde performansları ölçülür.	32 %19.4	28 %17.0	30 %18.2	36 %21.8	39 %23.6
İşletmenin geleceği ile ilgili stratejik kararlarda aile beklentilerine ters olabilecek hususlar olsa dahi işletmenin ihtiyaçları paralelinde kararlar alınır.	25 %15.2	19 %11.5	34 %20.6	39 %23.6	48 %29.1
İşletmemizde nesiller arasında oluşabilecek düşünce farklılıklarını ortadan kaldırmak veya minimum seviyeye indirmek için ailenin yetişkin bütün üyelerinin katıldığı ve bilgi alışverişlerinin yapıldığı düzenli üst yönetim ve aile toplantıları yapılır.	26 %15.8	13 %7.9	23 %13.9	48 %29.1	55 %33.3
Geleceğe yönelik planlarımız, aile bütünlüğünün sürekliliğini güvence altına almak için bazı hususları kapsar.	19 %11.5	12 %7.3	29 %17.6	45 %27.3	60 %36.4
İşletmemiz yapısının kurumsal olduğunu düşünüyorum.	32 %19.4	16 %9.7	23 %13.9	39 %23.6	55 %33.3
İşletmemizde organizasyon şeması ve bütün kademeler için görev tanımları hazırdır.	44 %26.7	15 %9.1	22 %13.3	32 %19.4	52 %31.5
İşletmemizde yönetim kurulu vardır.	28	18	21	37	61

	%17.0	%10.9	%12.7	%22.4	%37.0
Yönetim kurulunda aileden olmayan üye vardır.	40 %24.2	23 %13.9	17 %10.3	25 %15.2	60 %36.4
İşletmemizde yönetim kurulu var ve toplantıları düzenli olarak yapılır.	25 %15.2	17 %10.3	19 %11.5	40 %24.2	64 %38.8
İşletmemizin bir sonraki yönetim kurulu başkanının nasıl seçileceğini biliyorum.	22 %13.3	22 %13.3	15 %9.1	37 %22.4	69 %41.8
İşletmemizin yönetim kurulunda dışarıdan profesyonel bir yönetici çalıştırmak isterim.	26 %15.8	23 %13.9	37 %22.4	29 %17.6	50 %30.3
İşletmemizde departmanlaşma kaynaklı yönetim güclüğü yaşanır.	22 %13.3	27 %16.4	30 %18.2	43 %26.1	43 %26.1

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yönetim faktörünün etkisi tablo 7’de verilmiştir. Tablo 7’ye göre; yanıtlayıcıların %50.3’ü aile anayasaları olduğunu, %33.3’ü aile anayasalarının olmadığını bildirmişlerdir. 165 kişinin 55’ini kapsayan bu olumsuz oran; aile ile işletme arasındaki ilişkilerin dengede durması ve yönetilmesinde eksiklik olduğunu, işletme değerlerinin, gelecek planlarının ve varlık politikalarının düzenlenmesinde yetersiz kaldıkları söylenebilir. “ Aile bireylerinin işletme yönetiminde görev alabilmesi için belirlenmiş yazılı kural ve kriterler vardır” maddesine katılanların sayısı 73 (%44.2), katılmayanların sayısının ise 66 (%40.0) olduğu görülmektedir. Bu maddeye katılmayanların azımsanmayacak oranda olması; işletmelerin yönetiminde görev alacak aile üyelerin belirlenmesinde monarşi biçimi yönetimi kullandığı söylenebilir. İşletmenin geleceği ile ilgili stratejik durumlarda, ne olursa olsun işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda kararların alınması; işletmenin gelecek planlarında, aile yapısını ve sürekliliğini korumak için bazı hususları kapsaması, yanıtlayıcılarının yarısından fazlasının katıldığı maddelerdir. Ankete katılan 165 kişinin 94’ü (%56.9) işletmelerinin kurumsal olduğunu düşünürken, 48’i (%29.1) işletmelerinin kurumsal olmadığını düşünmektedirler. Buna rağmen işletmelerin yönetim kurulunda dışarıdan profesyonel bir yönetici çalıştırmak

istemeyenlerin kişi sayısı 49'dur (%29.7). Bu maddeler kişiisel görüş niteliği taşımakta olup, yanıtlayıcılar birbiri ile çelişen yanıtlar vermişlerdir. Tablo 7'ye bakıldığında; yanıtlayıcılardan %59.4 ' işletmelerinde yönetim kurulu olduğunu bildirmişlerdir. Aynı zamanda işletmelerinde yönetim kurulu olduğunu bildiren %59.4'lk kısmın %37.4', yönetim kurulu toplantılarının düzenli olarak yapıldığını işaretlemişlerdir. Tabloya bakıldığında; aile işletmelerinin yönetim kurulunda aileden olmayan üyelerin olmasının oranı %51.6 iken, yönetim kurulunda sadece aile üyelerinin olduğu işletmelerin oranı %38.1'dir. Tablo 7 incelendiğinde "işletmemizde departmanlaşma kaynaklı yönetim güçlüğü yaşanır" maddesine katılanların oranı %52.2 olup katılmayanların oranı %29.7'dir. Departmanlaşma; işletmelerde yapılacak olan faaliyetler, pozisyonlar ve bölümler ile ilgili bir unsurdur. Bu maddeye katılan yanıtlayıcıların; işletmelerindeki pozisyon-bölüm-görev ayrımlarının tam yapılmasından kaynaklı yönetimsel sorunların olması, beraberinde faaliyet performanslarında da düşüşler meydana getirir. Aynı şekilde "işletmemizde organizasyon şeması ve bütün kademeler için görev tanımları hazır"dır" maddesine katılanların oranı %50.9, katılmayanların oranı %35.8'dir. Organizasyon şeması, stratejik yönetim dahilinde organizasyondaki hiyerarşik yapının ve ilişki zincirlerinin bir bütün olarak haritalanmasıdır. Bu hiyerarşik yapıda çalışanların isimleri, unvanları ve bölümleri, kurum içi ilişki bağlantılarıyla birlikte yer alır. İşletmelerin iskelet sistemini oluşturduğu için aynı zamanda insan kaynakları departmanlarının da kılavuz kaptanlığını yürütür konumdadır. İşletmeler için en temel başlangıç noktasıdır ve organizasyonel yapıda kritik öneme sahiptir. İşletmelerde bu tür önemli eksikliklerin olması; aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerini olumsuz yönde etkileyen faktörler olduğunu gözler önüne sermiştir.

TARTIŞMA

Aile İşletmeleri ve Aile Bireyleri Arasında Güven İlişkisi

Çalışmada aile işletmeleri ile aile bireyleri arası güven ilişkisi değişkeni arasında anlamlı farkın ortaya çıktığı görülmektedir. Sönmez (2019) yapmış olduğu çalışmada aile bireyleri arasında anlamlı oranda güven ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Bu bağlamda özellikle işletmeyi etkileyecek nitelikte olan görüşme ortamlarında güven ilişkisi çerçevesinde sorunlarını çözebilmektedirler. Aile işletmesinin verimliliğini olumlu etkileyecek nitelikte kararlar ortaya çıkmaktadır. Aile içerisinde birlik ve beraberlik meydana gelmektedir. Güven ilişkisi kapsamında aile anayasasının oluşturulması ise işletmenin ömrünün uzamasında olumlu katkı sağlayacaktır. Aile anayasasının olması ile aile bireyleri ortak planlama ve hedefler ile işletmelerini ileriye taşıyacaklardır. Aile bireyleri arasında güven ilişkisinin bulunması aile içerisinde mevcut olan problemler iş yaşamına sirayet etmeyerek yine işletmeyi ileriye taşıyacaklardır.

Konya Türkiye'nin orta kesiminde yer almasından dolayı ailevi ilişkiler daha baskın olduğu için ankette de görüldüğü üzere aile bireyleri arasında anlamlı bir güven ilişkisi bulunduğu görülmüştür. Anketlerin birebir görüşme ile yapılan kısmında özellikle güven ilişkisinin az olarak sonuç veren kişilerin görüşüne istinaden; kardeşler arası özellikle aileye sonradan katılan bireylerin etkisi ile güven ilişkisinin sarsıldığı da anket sonucunda çıkan kararsız ve katılmıyorum cevaplarına karşın görülmektedir.

Aile İşletmeleri ve İşletmenin Teknolojik Alt Yapısı

Çalışmada aile işletmeleri ile teknolojik alt yapı değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olduğu bulunmasına karşın benzer şekilde Çekin (2013) çalışmasında verimlilik ve kalitenin artmasında teknolojik alt yapı daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Teknolojinin hayatımıza girmesi ile daha kolay, seri ve inovasyon desteklemesi ile kaliteli ürünler elde edilmektedir. Bu bağlamda da işletmelerinin marka değeri artmaktadır. Teknolojinin hayatımıza daha fazla girmesi ile birlikte özellikle bilgi paylaşımının artması teknolojiyi bir adım daha öne çıkartmaktadır. Üretim maliyetleri düşmektedir. Yapılan arge çalışmaları ile ürünlerde geliştirilen ve hayatı kolaylaştıran yenilikler ise pazar payının artmasını sağlamaktadır. Pazar payının artması ile birlikte daha fazla kitlelere hitap edilerek karlılık yükselmektedir.

Aile İşletmeleri ve Aile Bireyleri Arasında İletişimi

Araştırmada aile işletmeleri ile aile bireylerinin arasında olan iletişim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Sönmez (2019) üretimde faaliyet gösteren firmalarda yaptığı çalışmada aile işletmeleri ile aile bireyleri iletişimi arasında anlamlı bir farkın olmadığını tespit etmiştir. Aile işletmelerin bireyleri işletmeyi ilgilendiren hususlardaki bilgileri işletmeyi riske atacak nitelikte paylaşımlardan uzak durmalıdırlar. Aile bireyleri işletme ile ilgili hususlarda paylaşımlarını kendi içlerinde iletişim kurarak ilerletmeli ve başka kimseyi konuya dahil etmemelidirler.

Aile bireyleri arasında iletişimi güçlendirmek amacı ile de sosyal faaliyetlerde bulunmalıdırlar. Günümüz toplumsal yapıda ailelerin genelde çekirdek aile olması sebebi ile işletme haricinde aile bireylerinin bir araya gelebildiği organizasyonlar yapılmalıdır. Bu organizasyonda aile bireyleri arası paylaşımlar ile ilk nesil bilgi ve tecrübelerini aktarımı sağlanarak gelecek kuşaklar işletmenin kurumsallaşma sürecine hazırlanmış olacaklardır. Yapılan anket çalışmasında da sosyal içerikli organizasyonların anlamlı oranda yapılıyor olması aile içerisinde iletişimi kuvvetlendirmektedir.

Aile İşletmeleri ve İnsan Kaynakları

İşletmelerde insan kaynakları departmanının yeri ve önemi büyüktür. İnsan kaynakları denildiği zaman işletmede görev alacak bireylerin işe alım sürecinden başlayarak görev tanımı, ücretlendirmesi, yan hakları, eğitimi süreci, terfi süreci gibi büyük bir alanı kapsamaktadır. Bu alan çerçevesinde çalışanların verimliliğini arttırarak işletme karlılığı artmaktadır. Şirket içi geri bildirimler ile iyileştirmeler yapılmakta ve kurum kültürü yaratarak markalaşma hususunda değer katmaktadır. Sönmez (2019) çalışmasında insan kaynakları departmanının aile işletmelerinde anlamlı bir ilişkisinin olduğunu belirtmiştir.

İnsan kaynakları departmanı aile işletmelerinde yeni kuşakların sürece hazırlanmasında eğitim planlaması ve tatbikini yapabileceklerdir. Konya’da yer alan aile işletmesi olan ve ankete katılım sağlayan bireylerin anlamlı çoğunluğu aile işletmesinde aile bireylerinin görev almasını tercih etmektedir. Aile işletmesinin içerisinde görev tanımlarının net olması ile işletmenin sürdürülebilir yapısı korunacaktır. Gelecek kuşakların aile işletmesinde görev alabilmeleri için öncelikli

olarak onların tercih edecekleri alanlar üzerinde eğitim sürecinin başlatılması gerekmektedir.

Sönmez (2019) çalışmasında aileye sonradan dahil olacak olan bireylerin yani gelinler ve damatlar için aile işletmesinde anlamlı bir şekilde görev alamayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Konya’da faaliyet gösteren ile işletmelerinin katıldığı ankette ise aileye sonradan katılan bireyler aile işletmesinde görev alacağı sonucuna ulaşılmıştır. Sönmez (2019) çalışmasında işletme içerisinde görev alan aileden olmayan ortakların bulunması ve daha sonrasında aile bireylerinden biri ile evlenmesi halinde işletme ortaklığından derhal çıkarıldığı ve liyakatin esas alındığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aile İşletmeleri ve Bütçe Etkisi

Aile işletmeleri ile bütçe etkisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bütçe etkisinin içerisinde ücretlendirme yer almaktadır. Sönmez (2019) yaptığı çalışmada da anlamlı ilişki bulunmaktadır. Çalışanların, çalıştıkları süre, görev tanımları ve performanslarına göre ücretlendirme sistemi bulunmaktadır. Aile işletmeleri ücretlendirme sisteminde performans ölçümlemesini yılın belirli dönemlerinde aylık, çeyreklik, yarı yıllık ve yıllık olmak üzere ölçümlenebilir nitelikte olmalıdır. Ölçümlenebilir nitelikte olan performans ölçümlemesinde aile bireylerinin oluşturduğu konseyin ortak kararı ile ücret politikası verilmelidir.

Şirket içerisinde görev alan aile bireylerinin ücretlendirme politikası da adil, eşit ve şeffaf bir politika ile belirlenmelidir. Sönmez (2019) çalışmasında aile bireylerinin ve gelecek kuşakların ücretlendirme politikasının adil olmasına yönelik anlamlı sonuç elde etmiştir. Konya ‘da faaliyet gösteren aile işletmelerine yapılan anket çalışmasında da aile bireylerinin ücretlendirme politikasının da adil ve eşit olduğuna yönelik anlamlı sonuç elde edilmiştir.

Aile işletmelerinin ortaklık yapısı ile ilgili olarak Sönmez (2019) çalışmasında anlamlı bir sonuç elde etmiştir. Yapılan çalışmada ortaklık yapısının net olarak belirlendiği ve sonraki kuşaklarda nasıl olması gerektiğine yönelik yapı oluşturulduğu görülmüştür. Konya’da faaliyet gösteren ve ankete katılım sağlayan işletmelerde ise hisse yapısının net olarak belli olduğu ve sonraki süreçte nasıl olması gerektiğine yönelik sözel planlamaların yapıldığı görülmüştür.

Aile işletmesi karlılığın artırmasına yönelik olarak işletme hedeflemesinin yapıldığı ve dönemsel olarak planlamalara bağlı kalınarak faaliyete devam ettiği görülmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalara ilave olarak anket çalışmasına tahsilata yönelik ilave sorular eklenmiştir. Özellikle 2019 Covid ile mücadele yılı olup üretim sürecinde sorunlar baş göstermiştir. Bu bağlamda üretim ve ticaretin yapıldığı küresel ortamda nakit akışında sorunlar yaşanmıştır. Bütçe çalışmasına yönelik olarak düzenlenen anket çalışmasında tahsilat sorunu yaşandığı görülmüştür. Yapılan anket çalışmasına katılım sağlayan bireylerin büyük çoğunluğu tahsilat sorunu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Birebir olarak yapılan anketlerde ise işletmeyi kuran ilk nesillerin özellikle hatır duygusu kaynaklı olarak alacaklarını tahsil edemediklerini beyan etmişlerdir. Bu bağlamda işletmede görev alan bir yeni kuşak ise hatır duygusunu işletmenin verimliliği ve karlılığın geri planında tutarak hukuki süreçlere kolaylıkla başvurabildiklerini beyan etmişlerdir.

Aile İşletmeleri ve Gelecek Planlaması

Aile işletmeleri ile gelecek planlaması hususunda Sönmez (2019) yaptığı çalışmada; mevcut yönetimin emeklilik planı, gelecek kuşakların işletme de görev alıp almayacağı, gelecek kuşakların güçlü ve zayıf yönleri, aile işletmesinde görev alan bireyin vefat etmesi durumunda alınacak aksiyonlar ve işletmenin kısa vade, orta vade de stratejik planlarının bulunmasına yönelik anlamlı ilişki ölçümlenmiştir. Konu çalışmasında aile işletmesinde fizibilite çalışması yapılmadan karar alınmaması, rekabet seviyesinin yüksek olduğu riskli işlemlerin yapılmaması, aynı sektöre faaliyet göstermekte olan başkaca bir işletmede aile bireylerinin ortak olmaması sonucuna ulaşmıştır.

Gelecek kuşak ile ortak yatırım kararı alabilecek olan aile bireyleri aynı zamanda şahsi yatırım kararlarını kendi kazançları ile sağlayabilirler.

Literatürde yer alan anket sorularına ilave olarak aile işletmeniz de ticari faaliyetlerinizin yurt dışı işlemlere entegre olmasına yönelik ilave soru eklenmiştir. Çalışmaya katılan Konya’da faaliyet gösteren aile işletmesindeki bireylerin konuya yaklaşımı yurt dışı faaliyetlerine entegre olmasına yönelik olarak gerçekleşmiştir. Son yıllarda kontrol dışı olarak yaşanan Covid 19 sürecinde uluslararası platformda Pazar payı edinmenin önemi görülmüştür. Özellikle Türkiye’de üretim sektöründe olan işletmelerin ihracat rakamlarında son yıllarda artış yaşanmıştır. 2020 yılında toplam

169.637.755 USD, 2021 yılı toplam 225.214.458 USD ve 2022 yılı on bir ay toplam 231.295.014 USD olarak gerçekleşmiştir.

(<https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=dis-ticaret-104>, 2023)

Aile İşletmeleri ve Yönetim

Aile işletmeleri ile yönetim arasındaki ilişki açıklanırken dışarıdan profesyonel yönetim olarak değerlendirmek gerekmektedir. Sönmez (2019) tarihli çalışmasında profesyonel yöneticinin aile işletmesinde görev almasının gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Konu çalışmada yapılan anketlerde de aynı sonuca ulaşılmıştır. Aile işletmesinde dışarıdan yöneticinin atanması halinde işletmenin sürdürülebilir yapısı olumlu etkilenecektir. Aile işletmesi yönetim kurulu ile genel kurul olmak üzere organizasyon yapısını şekillendirmelidir. İşletmesinin yapısına göre departmanlaşmaya gitmelidir. Hal böyle olunca ilgili departman sorumlusu yapılan iş ve işlemlerden birinci öncelikli sorumlu olacak müteakiben işletme sahibi sorumlu tutulacaktır. Bu bağlamda işletmede yapılan işlemler kontrol mekanizması ile ilerleyecektir. Aile işletmesi sahibinin görev ve sorumlulukları azalarak yeni strateji geliştirecek seviyeye ulaşacaktır. Çalışmada yapılan görüşmelerde yönetim kurulu seçilme şekli, yönetim kurul toplantı tarihleri, yönetim kurulunda kimleri olacağı gibi hususların sözlü olarak belli olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeryüzünde en önemli sermaye kaynağını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Dünya da kamu kuruluşları dışında bulunan işletmelerin % 65-90 arası bir oranla aile işletmesi olarak tanımlanabileceği belirtilmektedir. Aile işletmelerinin, üretim ve hizmet faaliyetlerinde bulundukları ülkelerde sosyal ve ekonomik yapının gelişmesinde, modernizasyonunda, yeni iş alanları oluşturulmasında, bölgesel gelişmişlik düzeyleri arasında denge sağlamada önemli bir rolü vardır.

Aile işletmelerinde, işletmenin sahipliğinin ve yönetiminin bir ailenin elinde bulunması birtakım olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Aile işletmesi yönetiminde aile bireylerinin olmasının olumlu sonuçları işletmenin büyüme hızının artması, değişmekte olan dış koşullar karşısında hızlı hareket edebilmesi, piyasada bulunan rakiplere karşı avantaj oluşturabilmesi, işletme işleyiş yapısını istikrarlı olması olarak belirtilmektedir. İşletmenini kurucu liderinin üretim veya ticaret alanında son derece bilgili olmasının yanında yönetim ve insan kaynakları bağlamında kendilerini geliştiremediklerinden işletmeler bir sonraki nesile genellikle aktarılamamaktadır. Aile işletmelerinin % 30 gibi bir kısmı ancak bir sonraki nesile, daha küçük bir kısmı olan % 13'lük kesim ise üçüncü nesile aktarılmaktadır. Kalan büyük çoğunluk ise faaliyetine devam edememektedir. Aile işletmelerinde kurucu lider, işletmesini içselleştirdiği için görevini kolaylıkla bırakmak istememektedir. Bu bağlamda ise işletme bir sonraki kuşağa zamanında aktarılmadığından sorunları beraberinde getirmektedir. İşletmeyi devralan yeni kuşak özellikle yönetsel bağlamda sorunlar ile karşı karşıya kalmaktadır.

Araştırmanın yapılabilmesi için 65 işletme ile birebir görüşme yapıldığı esnada, kurucu liderlerin yönetim ve insan kaynakları bağlamında yüksek oranda bilgi eksikliklerinin olduğu gözlemlenmiştir. Aynı konu üzerinde çalışma yapılmak istenildiğinde, daha objektif verilere ulaşılması için anket çalışması yapılmasının yanı sıra örnek işletmede belirli bir süre gözlem yapılması gerekmektedir. Konya ilinde iştigal eden aile işletmelerinde aile bireyleri arasında iletişim ve güven bağlamında sorun bulunmamaktadır. İşletmesinin faaliyet konusu üretim veya ticaret olması halinde aile bireylerinin bilgi düzeylerinin yerinde olduğu görülmüştür. Ancak bunun dışında yer alan yönetim, bütçe planlaması, insan kaynakları, teknoloji ve gelecek planlaması konuları aile bireylerinin gelişmesi gereken yanlarıdır. Aile işletmesinin

sürdürülebilir olması sadece aile bireylerinin performansına bağlı olmadığı gibi yönetim kadrosunda görev alan bireylerinde performansına bağlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu alandaki en büyük problemi ise eğitim eksikliği olduğu görülmüştür.

Aile işletmelerinin piyasada anlamlı bir yerinin olması nedeni ile sürdürülebilir olmaları için; öncelikle bilgi eksikliği bulunan alanlarda liyakat sahibi bireylerin göreve alınması ve bu bireylere işletme içerisinde görevlerini yapabilecekleri alan oluşturmaları gerekmektedir. Görev başında olan her bir birey için kesin ve net görev tanımları oluşturulmalıdır. Konya ilinde yapılan araştırmada aile anayasası, bütçe çalışmaları, aile bireyleri ve diğer çalışanların görev tanımları gibi hususlar sözlü olarak belirlenmiştir. Yazılı olarak belirlenmeyen bu alanlar işletmenin sürdürülebilirliğini, objektifliğini, şeffaflığını olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda işletmelerin ömür sürelerinin uzaması ve gelecek kuşaklara devredilebilmesi adına öncelikle yazılı olarak aile anayasası oluşturulmalıdır. İşletmede yer alan her bir bireyin görev tanımının net ve anlaşılır bir şekilde yazılı olarak belirlenmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, D., Aktürk, A., & Coşkun, A. (2012, Aralık). Gönüllüden Zorunlu Bağımsız Denetime Geçişin Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetime Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(34).
- Acuner, N., & Birincioğlu, T. (2014). Aile İşletmeleri Kurucularının Ve Aile Değerlerinin aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği. *22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s. 493.
- Akça, N. (2010). *Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde bir Araştırma*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek lisans Tezi.
- Aksümer, S. (2015, Temmuz). *Kobi'lerin Ekonomideki Yeri ve Yapısal Sorunları ve Çözüm Önerileri*, s. 4.
- Aktan, C. C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), s. 153.
- Aktaş, R., Doğanay, M., Atılım, M., & Başcı, E. S. (2013). *Finansal Yönetim*. (S. Ü. Merkezi, Dü.) Sakarya: Ada Renk Matbaası.
- Akyüz, B. (2009). Kurumsal Yönetim ve Türkiye'de Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*(2), s. 57.
- Alacaklıoğlu, H. (2005). Aile Şirketlerinde Verimli Bir Yönetim. *Platin Dergisi*, s. 67-70.
- Arslan, E. T. (2006). *Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticilerin İkilemleri*. (Y. L. Tezi, Dü.) Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, M. (2019). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi.
- Aslan, M. (2021). *Aile İşletmelerinde Yönetim ve İnsan Kaynakları*. Ankara: Gazi Katibevi Tic. Ltd. Şti.
- Ateş, Ö. (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim Ve Süreklilik Anlayışı*. Ankara: T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atilla, İ. (2016). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, G. (2011). *Aile İşletmelerinin Sürekliliği Ve Bir Araştırma*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Babuşcu, Ş., & Hazar, A. (2007). *SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Sınavlarına Hazırlık*. Ankara: SPK Lisanslama Serisi.

- Bayar, M. (2021). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önemi ve Kurumsallaşma Sürecinde Stratejik Yönetimin Rolü. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, s. 69.
- Baykal, A. N. (2017). *Babalar, Oğullar ve Kızlar: Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Büte, M. (2010, Aralık). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. (T. D.-T. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Dü.) *Akademik Bakış Dergisi*.
- Canal, B. (2021). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisine Kavramsal Bir Değerlendirme. *International European Journal of Managerial Research Dergisi*, 6(10), s. 21.
- Çavuş, M. F. (2005). Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), s. 154.
- Çınarlı, İ. (2014). Stratejik İletişim Yönetimi Bağlamında Paydaş Kuramı'nın Eleştirel Bir Değerlendirmesi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*(46), s. 32.
- Çıtak, L. (2006). Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsama. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, s. 149-150.
- Demir, D. (2001). *Özel ve Kamu İşletmelerinde Sportif Etkinliklere Verilen Önemin İncelenmesi ve Eskişehir İlinde Yapılan Bir Araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Develioğlu, K. (2008). *'Kurumsal Yönetim İlkelerinin Farklılaşma Düzeyi: Eskişehir Sanayi Odası Ticaret Odasına Bağlı İşletmeler Üzerine Uygulama*. İstanbul: Birinci Ulusal Yönetim Ekonomisi Kongresi Bildirimler Kitabı.
- Doğan, M. (2018). Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(1), s. 92.
- Dündar, B. (2006). *Birleşmeler ve Stratejik İşbirliklerinin Şirketlerin Küreselleşmeleri Üzerine Etkileri*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Gökmen, A. (2010). Yönetici Değişiminin İşletme Performansına Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, s. 15.
- Gözen, M. (2019). Şirket Değerlemesine Kuramsal Açından Genel Bir Bakış. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), s. 206.
- Gül, M., & Yardımcıoğlu, M. R. (2019). İşletme Yöneticilerinin Ticaret Hukuku Farkındalıklarına İlişkin Bir Araştırma. *G. Ü. İslâhiye İİBF Uluslararası E-Dergi*, 3(3), s. 133.

- Halis, İ., & Aydın, M. (2004). Eğitimin İşletme Etkinliğindeki Yeri Ve Önemi. *Mevzuat Dergisi*(74), s. 34.
- <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=dis-ticaret-104>. (2023, 01 11).
- <https://www.borsaistanbul.com/tr/sayfa/202/halka-arz-ve-borsada-islem-gorme>. (2021, 02 12).
- <https://www.kto.org.tr/d/gazette/455/455.pdf>. (2023, Mayıs 10).
- <https://www.kto.org.tr/d/gazette/455/455.pdf>. Mayıs 10, 2023 tarihinde <https://www.kto.org.tr/d/gazette/455/455.pdf> adresinden alındı
- <https://www.mfa.gov.tr/ekonomik-isbirligi-ve-kalkinma-teskilati.tr.mfa>. (2022, 02 20).
- <https://www.spk.gov.tr/>. (2021, 02 12).
- Kacır, E., & Çakır, Ü. (2018). İşletmelerde Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Sinizme ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Aydın Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama. *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), s. 145.
- Kanbur, A. (2010). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Değerler Üzerindeki Etkileri: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. Malatya: T.C. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yönetimi Kavramsal İlkeler Teknikler*. Ankara.
- Karayel, M. (2011). *'Türkiye 'de Kurumsal Yönetimin Dünü, Bugünü ve Yarını: İMKB 100 Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Derecelendirme Çalışması*. (D. Tezi, Dü.) Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karpuzoğlu, E. (2004, Nisan 17-18). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. *1. Aile işletmeleri Kongresi Kongre jkitabi*, s. 12.
- Kırım, A. (2007). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Konya Ticaret Odası. (2017). *Türkiye Ekonomisine ve Bölgesel Kalkınmaya Katkıları Açısından Kobi'lerin Rolü: Konya Örneği*.
- Menteş, A. (2009). *Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Özan, M. H. (2010). *İşletmelerde Alınan Finansal Kararların*. İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Finansman Programı Yüksek Lisans Tezi.
- Özbek, Z. (2008). KOBİ'lerin Türk Ekonomisine Etkileri. *Uluslararası Ekonomik Sorunlar*, s. 49-57.
- Özdemir, S., Ersöz, H., & Sarıoğlu, H. (2006). *İşsizlik Sorununun Çözümünde Kobilerin Desteklenmesi*(45), s. 52.

- Schneider, B., & Dachler, H. (1978). *A note on the stability of the job descriptive index*. Florida.
- Sönmez, A., & Toksoy, A. (2005, Temmuz). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerinde Uygulanabilirliği. *Maliye Finans Yazıları*(92), s. 51-90.
- Sönmez, Y. (2019). *Aile Şirketlerinde Kazananlar ve Kaybedenler, Aile Şirketlerinde Bekleyen Tehlikeler ve Çözüm Önerileri*. İstanbul.
- Şehirli, K. (1999). *Kurumsal Yönetim*. (S. P. Dairesi, Dü.) Ankara: Yeterlilik Etüdü.
- Şengezer, E. (1992, Mayıs). Türk KOS'u İçin Uygun Büyüklük Tanımı. *Ankara Sanayi Odası Dergisi*, s. 115.
- Topbaş, A. (2021). *Kurumsallaşma Sürecinde Yaşanan Sorunlar Bağlamında Kayırmacılık Sorunu: Denizli İlinde Bir Araştırma*. Denizli: Pamukkae Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turan, Ü., & Bayyurt, N. (2013). Kurumsal Yönetim, Mülkiyet Yapısı ve Performans. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*(585), s. 29.
- Turgut, F. (2017). Tarihsel Süreçte Aile Kurumunun Dönüşümü ve Geleceğine Yönelik Çıkarımlar. *Medeniyet ve Toplum*, 1(1), s. 101.
- Tutan, M., & Peksaygılı, M. U. (2015). Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotiv Derneği Üyeleri Çalışması. *Journal of Yasar University*, s. 6435.
- Türk, A., Kalkan, Ö., Bozkurt, Ö. F., & Oktar, M. (2006). Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Yönetim Fonksiyonları ve Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *International of Economic and Administrative Syudies*(11), s. 128.
- Türker, S. B., & Yılmaz, D. (2022). Profesyonel Yöneticilerin Aile Şirketlerinde Karşılaştığı Sorunlar. *Uşak Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), s. 52.
- Ural, M. (2003). Finansal Krizler ve Türkiye. 18(1), s. 16.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- www.sozluk.gov.tr. (2022, 02 02).
- Yalçın, A. (1993). *Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi*. (Y. Y. Tezi, Dü.) Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), s. 162.
- Yıldırım, K., Saral Kobal, E., & Aşkın, O. B. (2016, Temmuz). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46), s. 99.
- Yıldırım, M. (2007). *Türkiye de Kurumsal Yönetim ve Şirketlerin Finansal Performansları Üzerine Etkileri*. (D. Tezi, Dü.) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, N. (2020). Rekabetçi Bir İş Modeli: Ürün-Hizmet Sistemleri. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar*, s. 337.
- Yolaç, S., & Doğan, E. (2018). *Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.
- Zor, Ü. (2021). Aile Şirketlerinde Vekalet Sorununun İç Denetim Süreçlerine Etkisi: Bir Aile Şirketi İncelemesi. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, s. 277.
- (2022, 02 05). <http://www.kgf.com.tr/index.php/tr>. adresinden alındı (2022, 02 10). https://cdn.acikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/19_20_Bahar/isletme_yonetimi/7/index.html. adresinden alındı

EKLER

EK: Online Anket 2 bölümünden oluşmaktadır.

Aile İlişkileri Ölçeği

1. Katılmıyorum
2. Pek katılmıyorum
3. Ne katılıyorum Ne katılmıyorum
4. Kısmen katılıyorum
5. Katılıyorum

Sıra No	Sorular	1	2	3	4	5
1	Aile bireylerinin birbirine tamamen güvendiklerini düşünüyor musunuz?					
2	Aile bireylerinin birbirlerine karşı açık ve dürüst davrandıklarını düşünüyor musunuz?					
3	Aile bireylerinin içerisinde bulunduğu ailenin üyesi olmaktan dolayı gurur duyduklarını düşünüyor musunuz?					
4	Aile içi iletişimin güçlü olduğunu düşünüyor musunuz?					
5	Aile arasındaki ilişkilerin güçlendirmek için sosyal içerikli çalışmalar yapıyor musunuz?					
6	Aile hedefleriniz, değerleriniz, varlıkları hakkındaki politika ve planlarınız, aile ile işletmelerin ilişkilerinin düzenlenmesini öngören aile anayasanız var mı?					
7	İşletme ve işletmede yer alan işlerin ailenizi bir arada tutmak için araç olduğunu düşünüyor musunuz?					
8	Aile bireylerinin iş hayatı ile aile hayatı arasındaki dengeyi sağladıklarını düşünüyor musunuz?					
9	Aile bireylerinin işletmeniz içerisinde görev almasını istiyor musunuz?					
10	Aile bireylerinin işletme yönetiminde görev alabilmesi için belirlenmiş olan yazılı kural ve kriterler var mıdır?					
11	İşletmeniz bünyesinde görev alan aile bireylerinin görev tanımları, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmiş midir?					

12	İşletmeniz bünyesinde görev alan veya görev alacak olan aile bireylerinin, çalışma esnasında normal bir personel gibi tüm işletme kurallarına ve yönetmeliklerine uyma zorunlulukları var mıdır?					
13	Aile bireyleriniz, işletme sınırları içerisinde birbirlerine aile üyesi değil de iş arkadaşı gibi davranıyorlar mı?					
14	Aileye sonradan katılacak olan bireyler yani gelinler ve damatlar için hazırlamış olduğunuz yazılı prosedürleriniz var mıdır?					
15	İşletmeniz bünyesinde görev alan veya görev alacak olan aile bireyleri için belirlenmiş yazılı ücret politikanız var mıdır?					
16	İşletmeniz bünyesinde görev alan aile bireylerinin adil ve eşit olarak ücretlendirildiğine inanıyor musunuz?					
17	İşletmeniz bünyesinde görev alan aile bireylerinin önceden belirlenmiş dönemlerde performansları ölçülüyor mu?					
18	İşletmeniz bünyesinde görev alan aile bireylerinin herhangi birinin işten atılma ihtimali var mı?					
19	İşletmenin geleceği ile ilgili stratejik kararlarda aile beklentilerine ters olabilecek hususlar olsa dahi işletmenin ihtiyaçları paralelinde kararlar alıyor musunuz?					
20	İşletmenizde nesiller arasında oluşabilecek düşünce farklılıklarını ortadan kaldırmak veya minimum seviyeye indirmek için ailenin yetişkin bütün üyelerinin katıldığı ve bilgi alışverişlerinin yapıldığı düzenli üst yönetim ve aile toplantıları yapılıyor mu?					
21	Geleceğe yönelik planlarınız aile bütünlüğünün sürekliliğini güvence altına almak için herhangi bir hususu kapsamakta mıdır?					
22	Ailenizin bir sonraki nesli içerisinde, gelecekte işletmede çalışmayı isteyen ve bu anlamda da yetenekli olduğunu düşündüğünüz biri var mı?					
23	Sizden sonra gelecek olan nesilde yer alan çocuklarınızın güçlü yanlarını, zayıf yanlarını, yetenek ve becerilerini ölçüp gelecekleri ile ilgili kararları bu ölçütlere göre alıyor musunuz?					
24	Herhangi bir aile üyesinin vefat etmesi halinde veya ayrılması halinde o bireye ait hisselerin hangi şartlarda ve kimlere satılabileceği belirlenmiş midir?					

25	İşletmenizde bulunan aile bireylerinin emeklilik planları var mıdır?					
26	Mevcut işletme yönetiminden emekli olan aile üyelerinin finansal güvencesi sağlanmış mıdır?					
27	İşletmenizde sizin ve gelecek neslinizin yatırıma yönelik ortak kararları var mı?					
28	Gelecek nesillerinizin işletmenizde görev alabilmesi için sektör tecrübesi edinmesine yönelik plan ve programınız var mıdır?					

(Sönmez Y. , 2019, s. 184-190)

İşletmenin Kurumsallaşma İhtiyacı Ölçeği

1. Katılmıyorum
2. Pek katılmıyorum
3. Ne katılıyorum Ne katılmıyorum
4. Kısmen katılıyorum
5. Katılıyorum

Sıra No	Sorular	1	2	3	4	5
1	İşletmenizin yapısının kurumsal olduğunu düşünüyor musunuz?					
2	İşletmenin içerisinde aktif olarak görev alan veya pasif olarak yer alan aile bireylerinin işletmeniz üzerindeki hak ve sorumlukları yazılı olarak belirli midir?					
3	İşletmeniz için planladığınız gelecek doğrultusunda yeterli oranda kaynağa ve insan kaynağına sahip misiniz?					
4	İşletmenizin ortaklık, sahiplik ve hisse yapısı yazılı olarak belirlenmiş durumda mıdır?					
5	İşletmenizde organizasyon şeması ve bütün kademeler için görev tanımları hazır durumda mıdır?					
6	İşletmenizde yönetim kurulu var mıdır?					
7	Yönetim kurulunda aileden olmayan üye var mıdır?					
8	İşletmenizde yönetim kurulu var ise toplantıları düzenli olarak yapılmakta mıdır?					
9	İşletmenizin bir sonraki yönetim kurulu başkanının nasıl seçileceği hususunda bilginiz var mıdır?					

10	İşletmenizin önümüzdeki beş yıl için hazırlanmış herhangi bir stratejik plana dayalı iş planı var mıdır?					
11	İşletmenizin bütçe çalışmaları yapılmakta mıdır?					
12	Bütçe çalışmaları yapılmakta ise dönemsel olarak kontrolleri yapılarak yılsonu değerlendirmesi yapılmakta mıdır?					
13	Finansal tablolara dayalı analizler yaparak oran hesaplamaları yapıyor musunuz?					
14	İşletmenizde belirlemiş olduğunuz satış ve karlılık hedefleri yılsonunda gözden geçirilip analiz ediliyor mu?					
15	İşletmenizde yapılan bütçelemede alacak tahsilatlarına yönelik ciddi sorunlar yaşıyor musunuz?					
16	Kurumsallaşma ile hukuki süreçleri kullanarak mali yapınızı koruyabileceğiniz düşünüyor musunuz?					
17	İşletmenizde nakit, kar ve fon yönetimi için hazırlanmış olan yazılı prosedürleriniz var mı?					
18	İşletmenizin yönetim kurulunda dışarıdan profesyonel bir yönetici çalıştırmak ister misiniz?					
19	İşletmenizde departlanlaşma kaynaklı yönetim güçlüğü yaşıyor mu?					
20	İşletmenizin günümüz ekonomik sisteminde yaşanan değişime uyum sağladığını düşünüyor musunuz?					
21	İşletmenizin teknolojik alt yapıya uyum sağladığını düşünüyor musunuz?					
22	İşletmenizin faaliyeti kapsamında yurt dışı faaliyetlere entegre olması gerektiğini düşünüyor musunuz?					

(Sönmez Y. , 2019, s. 184-190)