

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinin İncelenmesi: Mersin İlinde Bir Araştırma ¹

Investigation of Institutionalization Process in Family Businesses: A Study in Mersin Province

Süleyman Uçar^{2*}, Saadet Sağtaş³

2- Yüksek Lisans Öğrencisi, Çağ Üniversitesi, suleymanucan@gmail.com* ORCID:000 0002 2397 4436

3- Dr. Öğr. Üyesi, Çağ Üniversitesi, İİBF, saadetsagtas@cag.edu.tr* ORCID: 0000-0003-1834-2132

*Corresponding author

Received	11.Dec.2021
Revised	26.Dec.2021
Accepted	27.Dec.2021
Published Online	30.Dec.2021
Pages	7-27

Copyright © 2021 by author(s) and JOTERm

Cite as: Uçar, S., Sağtaş, S. (2021). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinin İncelenmesi: Mersin İlinde Bir Araştırma. *Journal of Theoretical & Empirical Research on Management*, 1(1), 7-27.

Özet

Aile işletmeleri, küresel ekonomide önemli bir yere sahiptir. Günümüz rekabet ortamında bu işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve başarı ile gelecek nesillere aktarabilmeleri giderek güçleşmiştir. İşletmenin kişilerden bağımsız, bir sistem olarak varlığını devam ettirebilmesi için kurumsallaşma önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu çalışmada, Mersin ilinde seçilmiş olan aile işletmelerinin; işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar verme şekli, stratejik planlama ve etkin iletişim sistemi gibi kurumsallaşma göstergeleri bağlamında, işletme ortakları gözünden değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma mevcut durumu tespit etmeyi amaçladığı için, tarama modelindedir. Araştırmaya Mersin ilindeki aile işletmelerinin çeşitli kademelerinde yer alan paydaşlar arasından seçilen 12 kişi katılmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde kullanılmak amacıyla yarı yapılandırılmış sorular içeren görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşmeden elde edilen veriler nitel analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara bakıldığında kurumsallaşma sürecine giren aile işletmelerinde, işletme anayasası yetki ve sınırlılıklarını belirtmek için baz alınırken, profesyonel yardım aldıkları ve stratejik planlamaya önem verdikleri gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmesi, kurumsallaşma, işletme

Abstract

Family businesses have an important place in the global economy. In today's competitive environment, it has become increasingly difficult for these enterprises to maintain their existence and successfully transfer them to future generations. Institutionalization has become an important factor for the business to continue its existence as a system independent of individuals. In this study, the operating constitution of the family businesses selected in Mersin province, professionalization, organizational structure, transfer of authority and authorization, management understanding and participation in management, decision making, strategic planning and effective communication system in the context of institutionalization indicators, it is aimed to be evaluated through the eyes of business partners. The research is in the scanning model as it is intended to detect current situation. The study was attended by 12 people selected from stakeholders at various levels of family businesses in Mersin province.

¹ Süleyman Uçar'ın Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

A interview form containing semi-structured questions has been prepared for use in interviews with participants. The data obtained from the interview were analyzed by qualitative data analysis method. Looking at the findings obtained from the interviews, the family businesses that entered the institutionalization process, while the operating constitution authority and based on specifying their limitedness, they have been observed to receive professional assistance and attach importance to strategic planning.

Keywords: Company, family business, institutionalization

1. GİRİŞ

Dünya ekonomisi içinde en yaygın işletme türü olan aile işletmeleri, dünya genelinde işletmelerin üçte ikisinden fazlasını oluşturmaktadır. Küresel ekonomi düzeninde aile işletmelerinin büyük rolü vardır. Küreselleşen dünya düzeninde, kuruluşundan sonra gelişim ve dönüşüm ihtiyacı doğan aile işletmelerinin, yönetimi başlı başına bir inceleme ve araştırma alanı oluşturduğu bir gerçektir (Öğücü, 2017: 9). Bu bağlamda aile işletmelerinin, bir sonraki nesile başarılı aktarımını sağlamanın yollarından biri olan kurumsallaşma süreci, önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

ABD’de aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmalarda Aile İşletmesi’nin sadece %30’unun ikinci kuşağa kadar devam ettiği görülmüştür. İngiltere’de yapılan araştırmalara göre ise “bir sonraki kuşağa geçen aile işletmesi oranı %24, üçüncü kuşağa geçen işletme oranı ise %14”tür. İngiliz aile işletmelerine ilişkin veriler incelendiğinde üçüncü kuşağa aktarılabilen işletmelerinin oranı %3,3’tür. Aile işletmelerinin var olma süreleri ise ortalama 25 yıl olarak görülmektedir. Bu süreyi istisnai olarak geçebilen aile işletmesi sayısı ise oldukça azdır (Karpuzoğlu, 2002: 18-19).

Türkiye’deki işletmelerin %95’i aile işletmelerinden oluşmaktadır. Bu da aile işletmelerin hem ekonomik hem de politik olarak ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olduğunu ortaya çıkarmaktadır (pwc, 2020). Türkiye’de yaşamını sürdüren en eski aile işletmelerinden olan Kurukahveci Mehmet Efendi’dır (1871). Capital (2020) raporuna göre Türkiye’nin en eski aile işletmelerinin, ağırlıklı olarak İstanbul’da yer aldığı görülmektedir. Buna göre listede yer alan 50 işletmenin 17’sinin İstanbul’da kurulu olduğu ortaya çıkmıştır. İstanbul’u, İzmir 6 firma ile takip etmektedir. Ankara ve Adana’dan 4, Kayseri ve Bursa’dan 3’er işletme bulunmaktadır. Capital’in araştırmasına dahil ettiği 50 işletmenin sadece 4’ünde “dördüncü kuşak” aile üyelerinin çalıştığı tespit edilmiştir. Üçüncü nesil iş başında olan firma sayısı ise 19’da kalmaktadır (Capital, 2020).

Aile işletmesi, aynı ailenin birden fazla üyesinin çalıştığı ve bunlardan biri veya daha fazlasının hisselerin çoğuna sahip olduğu işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bir kişinin sahip olduğu ve hiçbir aile ferdinin çalışmadığı işletme ise “patron işletme” olarak tanımlanmaktadır. Patron işletmelerinin, ikinci kuşaktan sonra aile işletmesi olarak evrildiği görülmektedir (Alayoğlu, 2003, S.63). Bu işletmeler, KOBİ’ler yani şahıs işletmeleri, Limited veya Anonim işletme olarak kurulmaktadır. Kurulan bu işletmelerin problemlerinden biri ise değişimin hızla yaşandığı günümüzde rekabetin kaçınılmaz hale gelmiş olmasıdır. Kurucuların, tüm denge-leri ellerinde tutma çabalarının ise büyüme sırasında çarpıklığa neden olduğu ve çocukları gibi gördükleri işletmelerine zarar verdiği gözlenmektedir (Öğücü, 2017: 9). Bunun yanı sıra kurucu aile büyüklerinin ya da aile üyelerinin bir araya gelerek kurdukları işletmelerde gerek duygusallığın gerekse kayırmacı tutumun örgüt düzeyinde nedenlerine bakıldığında, “profesyonelliğin olmaması, şeffaflığın sağlanamaması, liyakat sisteminin oturmamış olması” Nepotizm (akraba-adam kayırma) olgusunu karşımıza çıkarmaktadır. Nepotizm,

profesyonelliğin ve kurumsallığın önünde büyük bir engel teşkil etmektedir. Bunun önüne geçebilmek için profesyonel yönetim anlayışına sahip olunması gerektiği düşünülmektedir (Erdoğan, 2007: 86)

Şahıs işletmelerinde kurucu, sonraki kuşak yetişinceye kadar işletmeleri işletir büyütür, daha sonraki kuşağı pay sahibi yaparak ortak olmasını sağlamaktadır. Böylece şahıs işletmesi şeklinde kurulmuş olan işletmenin, sonraki kuşağın ortak olmasıyla, aile işletmesine dönüştüğü görülmektedir (Özkaya ve Şengül, 2006: 110).

Limited veya Anonim şekilde kurulmuş işletmelerin hemen hepsinde hisselerin çoğunluğunu ve karar alma hakkını, kurucu (Aile büyüğü) elinde bulundurmakta, kalanı da diğer aile üyeleri paylaşmaktadır. Bu işletmeler çok ortaklı görünmesine karşın, kararlar kurucu aile büyüğü tarafından alınmaktadır. Yani aile içinde otorite sahibi olan ve aynı zamanda hisselerin çoğunluğunu elinde bulunduran kurucu tarafından kararların alındığı görülmektedir. (Ülgen ve Mirze, 2018: 2).

Ekonomide önemli bir yere sahip olan aile işletmelerinin, kurumsallaşmalarının sağlanması ile programlı bir sistem oluşturularak, bu işletmelerin sürekliliği için bir adım atılmış olacaktır. Bu sayede her geçen gün zorlaşan rekabet ortamında firmalar uzun vadede daha dirayetli ve rekabet için avantajlı hale gelmiş olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2018: 3).

Yukarıda belirtilen açıklamalar çerçevesinde aile işletmelerinin, stratejik yönetim felsefesi ile profesyonelleşerek kurumsal bir yapıya kavuşması oldukça önem arz etmektedir. Ekonomiye olumlu katkılarının sürmesi için bu işletmelere yönelik bilimsel araştırmaların yapılması ve bu araştırmalar ışığında aile işletmelerine yön verilmesi katkı sağlayacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Aile İşletmelerinin Tanımı ve Tarihi Süreci

Özalp (1971), aile işletmelerini, “ailenin geçiminden sorumlu kişinin, işletmenin yönetiminde olması ve en az iki kuşağın işletmenin yönetimiyle alakalı olması şartını yerine getiren işletmeler” diye tanımlamıştır. Fındıkçı (2008) ise aile işletmelerinde aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür açısından ele almış ve bunları şu maddelerle özetlemiştir:

- İş kurmuş aile,
- İçinde aile olan bir kurumsal yapı,
- Kendisine ait kültürü ve geleneği olan sosyal yapı,
- Girişimci bir aile ve üyeleri
- Kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulunduran beraberlik.
- Birliktelikli bir organizasyon,

Türkiye’de aile İşletmelerine süreç olarak bakıldığında özellikle Cumhuriyet döneminde gelişmeye başladığı anlaşılmaktadır. Bu sürecin “1930-1950 yıllarda ve deteklenen özel teşebbüsler olduğu görülmektedir. Bu tarihlerde bürokrasiden özel kesime geçen birçok girişimcinin olduğu anlaşılmaktadır. Sonrasında liberalist ekonomi politikalarının olduğu “1950-1960’larda sağlanan krediler ve yatırım motivasyonları ve enflasyon gibi nedenlerden orta sınıf girişimci ortaya çıkmıştır (Alayoğlu, 2003: 30). 1980 sonrasında ise bazı endüstri kollarında rekabetin artması, işletmelerin büyümesi, büyümenin getirdiği meseleler ve kargaşalar, devletin getirdiği çeşitli uygulamalardan aile işletmelerinin çok ortaklı ve halka açık işletmelere doğru yöneldiği anlaşılmaktadır (Kızıltoprak ve Aksoy, 2018: 137).

Gelişim ve yaşam süreleri açısından bakıldığında aile işletmeleri 1/3 ünden biraz fazlasının diğer kuşağa devrettiği, bu işletmelerin de sadece yarısının üçüncü kuşağa kadar varlıklarını devam ettirdikleri görülmektedir. Ayrıca ABD ekonomisinde bulunan işletmelerin aşağı yukarı yüzde doksanı ailelerin elde ettiği ve kontrolünde tuttuğu işletmeler olmakta ve yaşam süreleri yaklaşık 24 yıl olarak bilinmektedir. ABD’ de yeni kurulan işletmelerin ortalama yüzde kırkı daha ilk beş yılda yok olup gitmektedir. Geri kalanların %66’sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Böylece diğer kuşağa kadar yaşayabilenlerin oranı %20’sini geçmemektedir. Bu yüzde yirminin ise sadece %3,4’ü üçüncü kuşağa kadar sürebilmektedir (Sungurtekin, 2008: 36). Türkiye açısından bakıldığında 3. ve 4. Kuşak işletme sayısının oldukça sınırlı olduğu anlaşılmaktadır.

Aile işletmeleri yaşam ve gelişim evreleri açısından; birinci nesil aile işletmeleri, büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, yapı olarak kompleks aile işletmeleri ve sürekliliği başaran aile işletmeleri olarak dört evrede incelenmektedir (Erdoğan, 2004: 59). Gelişimin bütün aşamalarında aile işletmeleri çeşitli özellikler göstermekte ve sorunlar yaşamaktadır.

2.2. Aile İşletmelerinin Türleri

Aile işletmeleri, yöneten gruplar açısından üçe ayrılmaktadır (Koçel, 2010: 60). Bunlar “Ailesel Yönetim, Siyasal Yönetim ve Profesyonel Yönetim” şeklindedir. Bir işletmenin yönetiminde, sahipliğin, ana karar birimlerinin ve hiyerarşik düzenin aile üyelerinden oluştuğu anlaşılmaktadır. Konu bütünüyle ele alınacak olursa tüm bu yönetim biçimleri birbirinden kesin çizgilerle ayrılmamaktadırlar. Üç yönetim şekli de bir arada bulunabilmektedirler (Koçel: 2010: 60).

Aile işletmelerinde, ailede en az iki kuşağın işletme yönetiminde yer aldığı ve mevcut yönetim şemasının aile içi hiyerarşiye göre şekillendiği görülmektedir (Sevinç, 2005: 316). Aile işletmelerinin hangi ortam ve koşullarda icraat gösterdikleri stratejik hareket edip etmedikleri, hangi tür bir teknoloji kullandıkları, işletmelerin nasıl örgütlendiği ve bir örgüt kültürü oluşturulup oluşturulmadığı önemli problemler olarak belirirken, ana problemin işletme yönetimini elinde bulunduran kişilerin yaklaşım şekillerinde ortaya çıktığı görülmektedir (Morgan, 1997: 57).

Aile işletmelerinin yöneticilerini konu alan bir araştırmaya göre (15 aile), aile işletme sahiplerinin %85’i kurumsallaşmama, monarşi yönetimi, yüksek işgücü devir oranı, aile içi güç kavgası, ailenin liderine körü körüne bağlılık gibi sorunlarla karşı karşıyadır (Us, 2003).

Bu çerçevede birtakım aile işletmeleri varlıklarını uzun yıllar boyu nesilden nesile devam ettirebilirken bazılarının ise ömrü çok daha kısa sürmüştür. Ülkemizde bu süre yaklaşık olarak 25 yıl olarak görülmektedir (Çiftçi, 2009).

Küçük işletmeler şeklinde kurulan aile işletmeleri gelişim evrelerini şu şekilde sıralanmaktadır:

- Girişimci (birinci kuşak yönetimindeki) işletmeler
- Büyüyen ve gelişen (Kardeşler yönetimindeki) aile işletmeleri
- Kompleks aile işletmeleri (kuzenler, ikinci ve üçüncü kuşak)
- Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

Girişimci (Birinci Kuşak) yönetimindeki aile işletmeleri; aile işletmelerinin yaşam evrelerinin ilki niteliğindedir. Bu tür işletmeler, ancak girişimci, işin başında olduğu sürece varlığını devam ettirmektedir (Alay-

oğlu, 2003: 33). Aile üyelerinden birinin ilk girişimi yapması ile başlayan bu tip işletmelere “girişimci işletmeler” de denilmektedir. Ancak her kurucu kontrolündeki işletme girişimci değildir çünkü tek patron aile işletmeleri büyüklük açısından birbirinden farklılık gösterebilmektedir (Ragoff& Günel, 2003: 559).

Mülkiyeti pay edinen kardeş yöneticiler, işletmeleri bir arada yürütmenin ve ikinci kuşak ile olumlu bir ilişki sürdürebilmenin yolunu aramaktadırlar. Bu durum, işletmenin yöneticilerine adil davranması, bir sonraki kuşağın işletmeye katılması ve yapılacak olan işlerin takım ruhu sayesinde etkin bir şekilde yerine getirilmesi konularında ağırlık kazanmaktadır (Gersick, 1999: 17). Aile işletmesinde bu evrede, ikinci kuşağın eğitimlerini bitirmesinin ardından yetenek, bilgi ve becerilerine dikkat etmeden işletme yönetiminde yer almaları beklenmektedir. Bu durum ikinci kuşağın değer ve yargılarında etkili olmasını ve işletmenin bir ferdi haline gelmesine sebep olmaktadır (Rock, 1991: 39).

Bir diğer ifadeyle aile işletmelerinin hacimlerinin büyümesi ve gelişmesi süreçlerinde, işletmelerin bulundukları piyasadaki Pazar payları yükselmekte, ürün gamı ve çalıştırdığı personel sayısı artmakta, takım ruhu ve süreçleri ise şekillenmektedir. Bu süreçte işletme artık tek odaklı olmaktan sıyrılmakta ve bir düzen halinde görevler açıkça ifade edilmektedir. Kurucu (aile reisi), yetkililerini profesyonellere bırakmaya başlamaktadır. Ancak bu evrede mühim olan problem alanlarından birisi, stratejik planlamadır. Çünkü işletmeler bu evrede büyüme ve yeni yatırımlar yapma konusundaki çalışmalarından ötürü stratejik yaklaşımda bulunmaya çok fazla fırsat bulamamaktadırlar (Carlock ve Ward, 2001: 42).

Bu süreçteki aile işletmelerinin karşılaştıkları en büyük problem alanlarından bir diğeri de kurucunun görev değişikliği ve yönetimin kurumsallaşmasıdır. İşletme büyürken ve gelişirken bölümlere ayrılır ve başlangıcından çok daha farklı roller doğurur. İşletme artık birinci kuşak merkezli değildir (Günver, 2002: 32). Aile işletmelerinde otorite devir süreci, kurucu için kaçınılmaz bir gerçek olmakla beraber olabildiğince zor bir görevdir (Moore, 2000: 93).

Kompleks aile işletmelerinin birinci özelliği kuşakların birlikte çalışmasıdır. Bu işletmelerde 3. ve hatta 4. kuşağa rastlamak mümkün olabilmektedir. Aile işletmelerinde profesyonelleşme, ancak işletme büyümeye başladığı zaman oluşmaktadır. İşletmede birden fazla aile ferdinin bir arada çalışmasından dolayı kompleks bir yapı oluşmakta ve aile bireylerinin yaşları bilgi ve becerileri ile tecrübeleri birbirinden farklılık göstermektedir. Birden fazla kuşağın yönetimde yer aldığı bu işletmelerde oldukça karmaşık bir düzen hâkimdir. Kardeşlerin ortaklığındaki bu işletmelerin, ikinci kuşağa farklı oranlarda hisse bırakmaları sebebi ile işletmenin mülkiyet yapısı olabildiğince karmaşık bir hal almaktadır. İşletme yönetimine kuzen ilişkilerinin, ikinci üçüncü dereceden akrabaların hisse sahibi olmalarının dahil olması, bu karmaşayı arttırmaktadır. Bu karmaşık düzeni idare edebilen aile işletmeleri, hem ailenin birliğini hem de işletmenin mülkiyetini muhafaza edebilirler (Gersick, 1999: 176).

Gelişim sürecinin son aşaması olan evrede, devamlılığı başarmış aile işletmeleri vardır. Bu dönem, kurumsallaşma etkenlerinin sık şekilde işletmede yer aldığı, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olmadığı, profesyonel yönetimin baskın olduğu bir evredir. İşletme faaliyetlerin yerine getirilmesinde, güvenilirlik ve kan bağından ziyade yapılan işler ön plana çıkmaktadır. İşlerin verimli ve etkin bir biçimde sürdürülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar, çalışma koşulları net bir biçimde belirlenir. Bu uygulamalar, personel seçme ve yerleştirme, terfi, performans ölçme değerlendirme ve tarife belirleme gibi sistemler için kullanılarak iş değerlerinin uygulandığı bir ortam yaratılmasını sağlar (Ülgen ve Mirze, 2018: 28).

2.3. Kurumsallaşma

Kurumlaşma, sosyolojik bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede kurum, eş zamanlı, örgütlenmiş, uyumlu bir birliktelik meydana getiren düşünceler, davranış kuralları, değer ölçüleri toplamından meydana gelmektedir. Kurumsallaşma, süreç boyunca örgüt içinde meydana gelen, örgütün kendine münhasır hikayesini ortaya koyan, örgütte bulunan bireyleri ve onu şekillendiren grupları belirten ve çevreye uymanın yollarını gösteren bir süreç olarak bilinmektedir (Meşe, 2005: 20).

Kurumun tanımlarından yola çıkarak; aile işletmelerinde kurumsallaşmayı algılamak için öncelikle kurumsallaşmanın hangi anlamlara gelmediğini bilmek gerekmektedir (Pazarcık, 2004: 36). Çünkü “aile işletmeleri, kurumsallaşmayı yanlış anladıklarından dolayı uygulamada farklı sorunlar” yaşayabilmektedirler. Kurumsallaşma kavramını “işletmesi tamamen aile dışı bireylere terk etmek, işletmenin kontrolünü, denetimini elden çıkarmak, işi bırakıp bir tarafa gidip, herkesin söylediğine göre hareket etmek, bir sürü danışman tutmak, işletmenin mahremini dışarıya çıkarmak” gibi anlamlarda algılayan aile işletmeleri kurumsallaşmaya olumlu bakmamaktadırlar.

Ayrıca kurumsallaşmanın “bir süreç, bir yaşam biçimi” olduğu ifade edilmektedir (Bıçakçı, 1990: 7). Kurumsallaşma, “devam ettirilebilir başarı için gereken iyi yönetim sistemlerinin uygulanması” olarak ifade edilmektedir (Kocabaş ve Baytekin, 2004: 427).

Kurumsallaşmayı meydana getiren çeşitli öğeler bulunmaktadır. Bu öğeler dikkate alındığında çeşitli birimler ve alt çevre unsurlarının yanında yapı ve işleyiş açısından farklı bir durumlar ortaya çıkabilmektedir (Bilgin, 2007: 35). Kurumsallaşmaya bakıldığında sadelik, farklılaşma, esneklik, özerklik, kanunen tanıma, varlığın sürekliliği, bireysel ve örgütsel amaç uyumu ve kurumsal bir nitelik kazanma gibi öğelerin öne çıktığı görülmektedir.

Sadelik; herhangi bir kuruluşun yapı ve işlev yönünden farklı olması ile bu sistemler iş yapanların “zihinsel ve duygusal” eğilimlerinin değişmesi ve gerçekliği öne almaları, kuruluşların karmaşık olması ya da basit olmalarını belirlemektedir (Sungurtekin, 2008: 58). İşletmenin organizasyon yapısının sadelik seviyesi kurumsallaşma düzeyini de etkilemiş olacaktır (Günay, 2014: 39).

Farklılaşma; Dinamik, değişken ve belirsiz bir yerde organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma seviyesinin yüksekliğini artırmaya yönelik olarak önemli bir faktördür. Farklılaşma, örgütte organizasyonlar iç ve dış çevre faktörler sonucunda belli bir düzende olmaktadır. Yani dinamik ve tam belli olmayan organizasyonun farklılaşmış olması, kurumsallaşmanın seviyesini iletirmektedir. (Bilgin, 2007: 35).

Esneklik; herhangi bir organizasyonun çevreye uyum yönünden esnek davranışta olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini ifade etmektedir (Sungurtekin, 2008: 63).

Özerklik; kurum ve kurumsallaşma arasındaki seviyesi yüksek organizasyonlar, kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere sahiplerdir (Sungurtekin, 2008: 59). Bunlarla birlikte ayrıca kurumsallaşma sürecine bakıldığında bu sürecin dinamik bir süreç olduğu bilinmektedir. Bu açıdan da farklılaşan çevresel şartlar devamlı bu değişime uymasını gerektirmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 80). Kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütler, kendilerine has özelliklere ve farklı yeterliliklere sahiplerdir. Bu örgütlerin, bir kimlikleri bulunmaktadır. Ayrıca bu örgütler yönetim anlamında özgürlüğe sahiptirler. Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan işletmelerde özerk bir yapı bulunmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 78).

Kanunen Tanıma; kanun açısından örgütler bir kurum haline gelmek için yasal farklılıkları ve sosyal yaşam gereksinimlerini dikkate almak zorundadırlar. Böylece kurumsallaşma, işletmenin kanuni şartlara uyumu ve bu koşulları benimsemesi şeklinde meydana çıkmaktadır (Sungurtekin, 2008: 63).

Varlığın Sürekliliği; kuruluşların varlıklarını devamlı yapmaları, kuruluş ve şahsi amaçların uyumlu olmasını sağlayıp ekonomik, psikososyal ve toplumsal yerlerini güçlendirmektedir. İşletmeler statik bir yapı yerine amaçlarına varabilmek uğruna farklılaşan koşullara hızlıca ayak uyduran dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarını devamlı bir şekilde oturtabilmektedirler (Karpuzoğlu, 2004: 82).

Bireysel Örgüt Uyumu; bu anlamda örgütler, devamlılıklarını sürdürebilmek için kendi ihtiyaç ve amaçlarıyla, çalışanların ihtiyaç ve amaçları arasındaki ahenge dikkate almak zorundadırlar (Sungurtekin, 2008: 61).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma belli bir süreçte ilerlemektedir. Bu süreçte yapılacak hazırlıklar, aile meclisinin kurulması, aile anayasasının hazırlanması, ve devir planlamasının yapılması olarak sıralanabilir (Civan ve Yaşar 2005: 262).

İşletmelerde kişilere değil kurallara dayalı bir sistemin oluşturulması gerektiğini ifade eden kurumsallaşmanın, bir işletmede oluşumuna dair birtakım göstergeleri bulunmaktadır. Bu göstergeler; işletme (Aile) anayasası, profesyonelleşme, etkin örgüt yapısı, yetki devrinin sağlanması ve yetkilendirme (görev dağılımı), yönetim anlayışı, karar verme şekli, etkin ve verimli bir iletişim ağının kurulması ve stratejik planlama süreci şeklinde özetlenebilir (Düvenci, 2020: 72).

3. Yöntem

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı Mersin ilinde faaliyet göstermekte olan aile işletmelerinde, kurumsallaşma sürecinin incelenmesidir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan sorunlar ve bu sorunların çözüm yollarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçtan hareketle, işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt şeması, bir sonraki kuşağa aktarım, yetkilendirme, nepotizm, yönetim anlayışı ve yönetimde yer alma, karar alma şekli, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması ve stratejik planlama süreci konu başlıkları ve alan yazın taramaları göz önünde bulundurularak kurumsallaşma süreci incelenmiştir.

3.2. Verileri Toplama Yöntemi ve Analizi

Mülakat yöntemi uygulanarak yapılan araştırmada, 45 sorudan oluşturulmuş bir görüşme formu hazırlanmış olup; katılımcılarla ilgili 11, işletmeyle ilgili 8 ve işletmenin kurumsallaşma süreciyle ilgili 26 soru sorulmuştur. Firmaların kurumsallaşma sürecini belirlemek amacıyla yapılan görüşme, iş yapılması, profesyonelleşme, organizasyon yapısı, yetkilendirme, yönetim anlayışı ve katılımcılık konularını dikkate alınmıştır. Firmalarda kurumsallaşmayı etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla katılımcı firmalara kurumsallaşma göstergelerine dayalı olarak hazırlanan görüşme formu soruları sorulmuştur. Araştırma sorularının hazırlanmasında Gül'ün (2019) yapmış olduğu çalışmadan faydalanılmış olup, ön çalışma yapıldıktan sonra uzman görüşü alınarak revize edilmiş ve nihai sorular oluşturulmuştur. Araştırmanın çalışma grubunda

yer alan işletme temsilcileriyle eposta ve telefon görüşmeleri üzerinden irtibat kurulmuş, kendileri için en uygun zaman belirlenerek her bir katılımcı ile farklı zamanlarda çalıştıkları kurum içerisinde belirlenen yerde yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

Görüşmeler, katılımcıların onayı ile alınan ses kayıtları ve araştırmacının el yazısıyla tuttuğu notlarla kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerde katılımcıların görüşlerini rahat bir biçimde ifade edebilmeleri amacıyla güven ortamı oluşturulmuştur. Görüşme süresince katılımcılara herhangi bir müdahalede bulunulmamış, görüşlerini aktarabilecekleri yeterli süre dikkate alınmış, katılımcılardan gelen geribildirimler doğrultusunda görüşmeler sürdürülmüş ve istedikleri zaman sonlandırılmıştır. Gerek görüşmeler gerekse araştırma bütünü içerisinde bilimsel etik kurallarına dikkat edilmiştir.

Araştırmada belirlenen ana temalara dayalı olarak görüşme dökümleri detaylı bir biçimde incelenmiş, incelemeler sonucunda öncelikle kodlar oluşturulmuştur. Görüşme dökümlerinin çözümlenmesinde devamında konu ve bağlam uyumu gözetilerek kodlar birleştirilerek araştırmanın kategorileri oluşturulmuştur. Bu konuda elde edilen görsel düzenleyicilere araştırmanın tema, kategori ve kodlarına ilişkin bulgular kısmında yer verilmiştir.

3.3. Çalışma Grubu

Araştırmada Mersin ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri evren olarak belirlenmiştir. Örneklemde olasılıklı olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem modeli kullanılmıştır. Kurumsallaşma göstergeleri baz alınarak hazırlanan ön görüşme formu kolayda ulaşılabilir 46 işletmeye gönderilmiş ve bu işletmelerden 24'ünün koşulları sağladığı gözlemlenmiştir. Kurumsallaşma sürecinde olan 24 işletmeden sadece 12 işletme veri paylaşımı sağlayacağını belirtmiştir. Çalışmaya katılan firmalara ilişkin bilgilere Tablo 1 'de yer verilmiştir.

Tablo 1. Aile İşletmelerine İlişkin Frekans Değerleri

		N	%
Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör	Tarım Sekörü	3	25,0
	Petrol	2	16,7
	İnşaat Taahhüd	2	16,7
	Otomotiv	1	8,3
	Orman	1	8,3
	Nakliye	2	16,7
	Eğitim	1	8,3
Firmanın Hizmet Yılı	1970 Öncesi	2	16,7
	1970-1980	4	33,3
	1981-1990	4	33,3
	1991-2000	1	8,3
	2001-2010	1	8,3
Firma Kaçınıcı Kuşak Tarafından Yönetilmektedir	1. Kuşak	1	8,3
	1-2. Kuşak	9	75,0
	3-4. Kuşak	2	16,7
Çocuk Durumu Çocuk Durumu	Var	8	66,7
	Yok	4	33,3
Firmada Çalışan Çocuk Sayısı	Çalışmıyor	12	100
Firmanın Başka Şube Durumu	Var	9	75,0
	Yok	3	25,0
Çalışan Personel Sayısı	1-50	5	41,7
	51-100	3	25,0

	201 ve Üzeri	4	33,3
Firmada Çalışan Aile Üyeleri Sayısı	1-3	4	33,3
	4-7	6	50,0
	8-11	1	8,3
	12 ve Üzeri	1	8,3
Çalışan Aile Üyelerinin Pozisyonu	Yönetim	9	75,0
	Farklı Birimler Düzeyi	3	25,0

Tablo 1’den anlaşıldığı kadarı ile, aile işletmelerinden 3’ü (%25,0) Tarım sektöründe, 2’si (%16,7) Petrol, 2’si (%16,7) İnşaat Taahhüd, 2’si (%16,7) Nakliye, 1’i (%16,7) Otomotiv, 1’i (%16,7) Orman, 1’i (%16,7) Eğitim sektöründe çalışmaktadır. Aile işletmelerinden 9’unun (%75) başka şubeleri varken 3’ünün (%25) ise şubesi bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinden 4’ü (%33,33) 1980’den önce, 4’ü (%33,33) 1990’dan önce, 2’si (%16,7) 1970’ten önce, 1’i (%8,33) 2000’den önce, 1’i (%8,33) ise 2010’dan önce kurulmuşlardır. Buna göre aile işletmelerinden 50 yıldır faaliyette alan 2 işletme, 40 yıldır faaliyet yürüten 4 işletme ve 2010’dan sonra kurulan bir işletme bulunmaktadır.

Aile işletmelerinin büyük çoğunluğu 9’si (%75) 1. ve 2. kuşak aileler tarafından, 2’si ise (%16,7) 2.ve 3. Kuşak aile fertleri tarafından yönetilmektedir.

Görüşme yapılan yöneticilerin 8’inin (66,7) çocuğu olduğu, 4’ünün (%33,3) çocuklarının olmadığı görülmektedir. Ancak aile işletmesinde görev alan yöneticilerden hiçbirisinin çocuğunun aile işletmesinde çalışmadığı görülmektedir. Bununla beraber çocuk dışında akrabalarından aile işletmesinde 1-3 arası çalışan 4 firma (%33,33), 4-7 arası çalışan 6 firma (%50) ve 8-11 arası çalışan 1 firma (%8,33) ve 12’den fazla akraba çalışan 1 (%8,33) firma olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinde çalışan personel sayısı açısından bakıldığında 5 işletmenin (%41,7) 1-50 arası çalışanı olduğu, 3’ünün (%25) 51-100 personeli olduğu, 4’ünün (%33,33) ise 200’den fazla çalışanı olduğu ve bu sayı içerisinde çalışan aile üyelerinin sayısının nispeten az olduğu görülmektedir. 9 (%75) aile işletmesinde çalışan aile üyelerinin yönetici pozisyonunda çalıştıkları, 3’ün (%25) ise farklı kademelerde görev yaptıkları görülmektedir.

Aile işletmeleri profesyonel yönetici istihdamı açısından değerlendirildiğinde; işletmelerin 8’inde (%66,7) profesyonel yönetici varken 4’ün de ise (%33,3) profesyonel yöneticinin bulunmadığı anlaşılmaktadır.

4. Bulgular

Görüşmelerden elde edilen veriler üzerinde içerik çözümlemesiyle kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar benzer özelliklere göre bir araya getirilerek kategoriler altında toplanmıştır. Kategoriler temalarla ilişkilendirilerek elde edilen sonuçlar sunulmuştur.

4.1. Kurumsallaşma Sürecine Dair Bulgular

Bu bölümde aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerine ilişkin uygulamaları nasıl gerçekleştirdikleri incelenmiştir. Bu bağlamda kurumsallaşma süreçlerine yönelik araştırmacı tarafından “Yönetimde profesyonelliğin sağlanması”, “İşletmenin niteliğinin artırılması” ve “Yönetici aile üyeleri davranışlarının işletme yönetimine etkisi” olmak üzere 3 ana tema ve bu temaları destekleyen alt temalar oluşturulmuştur.

4.2. Yönetimde Profesyonelliğin Sağlanmasına Yönelik Bulgular

Katılımcı olan firma yöneticileri yanıtlarına göre; kurumsallaşma sürecinde yönetimde profesyonelliği sağlama ile ilgili yapılan uygulamalar “yönetimsel süreçlerde yetki devri”, “işletmenin geleceği ile planlamalar”, “işletmenin personel istihdamı” ve “yönetimde etkin katılım” alt temaları olarak ele alınmıştır.

Katılımcı olan yöneticiler, yönetimsel süreçlerde, yetki devri alt temasına ilişkin gerekli gördüklerinde yetkilerini aile bireylerinden birine devretme konusunda; yetki devrinin sürecine ilişkin hali hazırda bir çalışmalarının olmadığını, ancak gelecek neslin zamanı geldiğinde yönetimi doğal olarak alacağını, ifade etmişlerdir. Bu kapsamda

F.5 “Şimdilik böyle bir planlamamız yok yeni kuşaklar gelene kadar işimizi sürdürmeyi planlıyoruz.” diyerek, görüşlerini dile getirmiştir. Bu kapsamda dile getirilen görüş doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Şu anda böyle bir durum söz konusu değildir. Ama ihtiyaç duyulduğunda yönetim olarak değerlendirilip yeni bir aile üyesi atanabilir.” (F.1.)

“İlerleyen süreçte ihtiyaç olursa neden olmasın?” (F.3)

“Şimdilik böyle bir planlamamız yok yeni kuşaklar gelene kadar işimizi sürdürmeyi planlıyoruz.” (F.5)

“Evet 4. kuşaklara bırakmak niyetindeyiz ama henüz değil.” (F. 12)

Katılımcı olan yöneticiler, yönetimsel süreçlerde “işletmenin geleceği ile planlamalar” alt temasında, işletmenin sürekliliğini sağlamaya yönelik, işletme çıkarlarının bireysel çıkarların üstünde tutulması, görevlendirmelerin liyakate dayalı yapılması, ar-ge çalışmaları, kısa-orta ve uzun vade planların yapılması, müşteri memnuniyetinin, işletme içi uyumun sağlanması ve işletmenin topluma yönelik katkısının sağlanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüş doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“İşleyişi kolaylaştıracak kurallar koymak, görev dağılımı yapmak, işletme çıkarlarını bireysel çıkarların üzerinde tutmak, kolektif çalışmak, planlara sadık kalmak, aile fertleri arasında liyakate göre görevlendirme yapmak vb.” (F.1)

“Liyakat sahibi çalışan ve yöneticilere görev vererek kısa orta ve uzun dönemli planlar yaparak süreklilik sağlanabilecektir. Eğer profesyonel ise ve yeteneklerine göre görevler verilmesi durumunda işletmede olmasında herhangi bir sorun olmayacaktır.” (F.7)

“Sahip olunan portföye sahip çıkarak müşteri memnuniyetini sağlayarak ve işletme içi koordinasyonu sağlayarak süreklilik kazanılabilir.” (F.8)

“İşletmenin topluma katkısı ön plana tutularak hizmet sağlanıyor daha sonrasında işletme çıkarları gözetiliyor. Başta da söylediğim gibi isteyen kişiler çalışmalı. Fakat çalışmayanların da maddi-manevi hakları sağlanmalıdır.” (F.11)

Katılımcıların yönetimsel süreçlerde “işletmenin geleceği ile planlamalar” alt temasında, sonraki kuşakların işletmede yer almasına yönelik düşünceleri arasında; işletmede görev alacak olan aile bireylerinin işleyişe hâkim olmaları için alt seviyeden göreve başlayarak yükselmeleri, eğitimlerini tamamlamalarıyla görev verilmesi, kurumsal kültürün oluşturulması, aile bireylerinin istifade edeceği vakfın tesis edilerek eğitimi desteklemekle mümkün olacağı ifade edilmiştir. Bu kapsamda dile getirilen görüş doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Çocukluktan işletmenin içinde yer verip en alttan yukarı doğru çıkmalıdır” (F.3)

“Profesyonelleşme en önemli faktördür sonraki kuşağın eğitimleri tamamladıktan sonra görev almalarını desteklerim.” (F.6)

“Kuşaktan kuşağa aktarılabiliriyorsa başarı daimî olur yoksa dönemsel bir bahar gibi gelir geçer.” (F.9).

“Gelecek nesiller için vakıf kurarak eğitimleri desteklenmek suretiyle işletmede yer almaları sağlanmalıdır. İstemeleri doğrultusunda tabi ki.” (F. 10)

Katılımcılar, aile işletmelerinde yapılacak personel istihdamında aile bireylerinin yönetim kademesinde tercihlili olabileceğini, doğru kişi olması şartı ile akrabalığın önemli olmadığı, birinci derece yakın olmadığı sürece önemli olmadığı ifade edilmiştir. Bu kapsamda dile getirilen görüş doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Yönetim aile fertlerinden oluşmalıdır ve aile işletmeyi yönetmelidir. Standart çalışanlar için ise Dışarıdan ik tarafından değerlendirilmektedir.” (F.1)

“Hayır bir önemi yoktur. Doğru kişi olması en önemli etkidir.” (F. 5)

“Hayır önemli değil liyakat sahibi çalışanlar olduğu sürece akraba olup olmaması önemli değil.” (F.6)

“Hayır önemli değildir. Eğitim durumu ve bilgi becerileri ön plandadır.” (F.11)

Katılımcı firma yöneticileri, kurumsallaşma sürecinde aile işletmelerinin karar alma süreçlerine hem aileden olan hem de aile bireyi olmayan yöneticileri katma durumlarına ilişkin; Karar almadan önce bölüm bazında toplantıların yapıldığından son kararı aile üyelerinin verdiğini, bazen aileden olmayan yöneticilerin de karar mekanizmasında yer aldıklarını, aile dışı yöneticilerin farklı fikirlerinin zenginliğinden istifade edildiğini, yönetim kurulunda bulunan herkesin eşit oylamaya sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Fikirlerin paylaşımı sağlanır son kararı aile üyeleri tarafından verilir. Yönetim Kurulu Toplantıları dışında haftalık bölüm toplantıları düzenleniyor. İş yoğunluğu ve iş akışı ile paralel olarak iş takibi yapılıyor ve gerektiğinde sıcak kararlar alınıyor.” (F.1)

“Evet farklı fikirler de bizim için önemlidir.” (F.6)

“Aile bireyleri ve profesyonel yöneticiler tarafından oy birliği sağlanarak kararlar alınır.” (F.11)

Aile işletme yöneticileri kurumsallaşma sürecinde yönetimde profesyonelliği sağlama ile ilgili yaptıkları uygulamalar “yönetimsel süreçlerde yetki devri”, “işletmenin geleceği ile planlamalar”, “işletmenin personel istihdamı” ve “yönetimde etkin katılım” alt temalarında kodlanan veriler dikkate alındığında;

Yönetimsel süreçlerde yetki devri açısından;

- Yönetimde yetki devrinin sürecine ilişkin hali hazırda bir çalışma yapmadıkları,
- Gelecek neslin zamanı geldiğinde yönetimi doğal olarak alacağını beklemektedirler.
- İşletmenin geleceği ile işletmenin sürekliliğini sağlamaya yönelik planlamalar açısından;

- İşletme çıkarlarının bireysel çıkarların üstünde tutulması gerektiği,
- Görevlendirmelerin liyakate dayalı yapılması,
- Ar-ge çalışmalarının yapılması,
- Kısa-orta ve uzun vade planların yapılması,
- Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi,
- İşletme içi ahengin ve uyumun sağlanması
- İşletmenin topluma yönelik katkısının sağlanması öne çıkmaktadır.

İşletmenin geleceği ile sonraki kuşakların işletmede yer almasına yönelik planlamalar açısından;

- İşletmede görev alacak olan aile bireylerinin işleyişe hâkim olmaları için alt seviyeden göreve başlayarak yükselmeleri,
- Eğitimlerini tamamlamalarıyla görev verilmesi,
- Kurumsal kültürün oluşturulması,
- Aile bireylerinin istifade edeceği vakfın tesis edilmesi işletmenin sürekliliği açısından önemli görüşmüştür.

Personel istihdamında öncelik açısından;

- Aile bireylerinin yönetim kademesinde tercihli olabileceğini,
- Doğru kişi olması şartı ile akrabalığın önemli olmadığı,
- Birinci derece yakın olmadığı sürece önemli olmadığı önemli görülmüştür.
- Karar alma süreçlerine katılım bakımından;
- Karar almadan önce bölüm bazında toplantıların yapıldığından son kararı aile üyelerinin verdiğini,
- Bazen aileden olmayan yöneticilerin de karar mekanizmasında yer aldıkları,
- Aile dışı yöneticilerin farklı fikirlerinin zenginliğinden istifade edildiği,
- Yönetim kurulunda bulunan herkesin eşit oylamaya sahip olduğu öne çıkarılmıştır.

4.3. İşletmenin Niteliğini Arttırmaya Yönelik Bulgular

Aile işletmesi yöneticilerinin, işletmenin kurumsallaşma sürecinde “İşletmenin Niteliğinin Arttırılması” ile ilgili yaptıkları uygulamalar; “, işletmenin sahip olduğu kural ve prensiplere uyumlu davranış sergilenmesi ve bunun denetimi”, “kurumsal kimliğinin tanınması ve kurumsal yapının sağlanması”, “işletmenin karar alma sürecini yürütme stratejisi”, “birimler arasında ahenk ve uyumun sağlanmasına” ve “ortaya çıkabilecek sorunlara ilişkin alınmış tedbirler” alt temaları olarak ele alınmıştır.

Aile işletmesi yöneticileri, işletmenin kurumsal niteliğinin arttırılmasında önemli bir gösterge olan işletmenin sahip olduğu kural ve prensiplere uyumlu davranış sergilenmesi ve bunun denetimi ile ilgili; kurallara ve prensiplere bağlı olduklarını, denetimlerin ilgili birimlerce yapıldığını, görevlerin yerine getirilmesinin en önemli

denetim aracı olduğunu ve kuralların ihlalinin iş akdinin sonlanması, demek olduğu ifade etmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Kurallara ve prensiplerimize bağlıyızdır çizginin dışına çıkan olduğu aman iş akdine son verilmektedir eğer bu kişi aile üyesi ise daha farklı yaptırımlar uygulanmaktadır.” (F.2)

“Evet belirlediğimiz kuralları uygulama konusunda disiplinliyizdir.” (F.5)

“Evet prensiplerimiz vardır. Verilen görevlerin yerine getirilip getirilmemesi en büyük denetim aracıdır.” (F.7)

“Kural ve prensipler konusuna göre denetlenmekte Personelin kişisel denetimi İK tarafından denetlenmektedir. İş ile ilgili denetim İlgili yöneticisi” (F.9)

“Evet herkes kurallara riayet etmek durumdadır aksi takdirde görevine son verilir.” (F.11)

Aile işletmesi yöneticileri, işletmenin kurumsal kimliğinin tanınırlığı ile ilgili olarak; yazılı, görsel ve logo reklam danışmanlığı alındığını, sosyal paylaşım sitelerinde yer aldıklarını, sosyal yardımlarla, sektörel fuarlara katılım ile tanınırlığa yönelik çalışmaların yapıldığını belirtmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Reklam danışmanlığı almaktayız.” (F.1)

“Reklam veririz tabelalara dikkat ederiz.” (F.4.)

“Radyo ve TV reklamları aracılığı ile tanınabilirliği sağlamaya çalışıyoruz.” (F.5)

“Web, Sitesi reklamlar, Sosyal yardımlar” (F.6).

“Yurt dışı fuarlara katılım sağlayarak tanınırlığı ve pazar büyüme çalışmalarımız bulunmaktadır.” (F.10)

“web siteleri, reklamlar, gb çalışmalar yürütmekteyiz.” (F.11)

Aile işletmesi yöneticileri, işletmenin karar alma sürecine yürütme stratejisi ile ilgili olarak; kararların planlama doğrultusunda alındığını, periyodik toplantılarda kararların alındığını, piyasa şartları dikkate alınarak profesyonel yöneticilerle kararların alındığını, yıllık belirlenen stratejiler ve hedefler doğrultusunda kararlar alındığını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Evet planlar çerçevesinde kararlar alınır. Öngörülü kararlar ve istikrarlı bir uygulama ile yönetim daha etkili olur.” (F.1)

“Evet belirli aralıklarla düzenlenen toplantılara kararlar alınıyor.” (F. 4)

“Profesyonel yöneticilerle bir araya gelerek, piyasa ve gündem şartları değerlendirilerek, yönetim kurulu üyeleriyle değerlendirilerek planlar yapılmaktadır.” (F.6)

“Yıllık olarak stratejiler belirlenir, vizyon belirlenir ortak alınan kararlar doğrultusunda yatırım kararları alınır. Fikir alışverişi yapılıp dışarıdan destek alınmaktadır.” (F.10)

İşletme bünyesinde bulunan birimler arasında ahenk ve uyumun sağlanmasına yönelik olarak uygulamaların; birimlerin yaptıkları tüm planlamaların yönetim tarafından ortak olarak değerlendirildiği, birimler arasında

gerekli olursa bilgi paylaşımının yapıldığı ve kurumsal olarak yapılan iletişim ağı ile sağlandığı belirlenmiştir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Her departman kendi içinde toplantılar yaparak kararlar almalıdır. Ama en son planlamalar ve ortak karar birlikte alınmalıdır.” (F.2)

“Bu konu ya göre farklılık göstermektedir. Kimi konularda herkes haberdardır. Kimi konularda da İlgili bölüm haberdardır.” (F.5)

“Bizim işletmemizde yüksek bir iletişim ağı mevcuttur faydalarını görmekteyiz.” (F.8)

Aile işletme yöneticileri, işletme bünyesinde ortaya çıkabilecek sorunlara ilişkin önceden hazırlanmış tedbirler ile ilgili olarak; her yönetim kurulu üyesinin sorumlu olduğu birimlere ilişkin önlem aldığını ve takip ettiğini, sorunun bazen yönetim kurulu toplantısında çözüldüğünü, bazen profesyonel yöneticilerden destek alındığını, işletme kural ve ilkelerine göre sorunların çözüldüğünü, sorunların önlenmesine yönelik herhangi bir tedbirin alınmadığını ancak bu tür bir stratejiye ihtiyaç duyulduğu ifade etmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Her aile üyesi bir departmandan sorumludur. Bu çerçevede eğitimler görmüştür. Deneyim sahibidir. Ancak herkes bir kişiye (İcra Kurulu Başkanı) bağlıdır ve bunu gönüllü olarak kabul eder. Sorun ile karşılaşıldığında çözüm odaklı hareket edilir. Sorunu çözmek için ortak kararlar alınır.” (F.1)

“Yönetim kurulu deyince sadece aile üyelerinin yer almadığı konunun profesyonelleriyle de değerlendirilip görüşleri dikkate alınarak, yazılı kurallar oluşturularak, aile üyesi ile diğer çalışanların aynı şekilde aynı haklara sahip olması ile önlemler alınmaktadır.” (F.6)

“İşletmemizde çalışanlar ve aile üyeleri anayasaya uygun davrandıklarından çok büyük sorunlar yaşanmamaktadır. Anayasamız oluşabilecek sorunların önüne geçmektedir.” (F.9)

“Ortaya çıkan sorunlarla ilgili tedbir alınması pek mümkün değil. Bu konuda hiçbir fikrim yok. Şayet varsa bir formülü yolu bizimde ihtiyacımız olacaktır.” (F.10)

Bulgulardan hareketle, işletme yöneticileri, işletmelerinin kurumsallaşması sürecinde “İşletmenin Niteliğinin Arttırılması” ile ilgili yaptıkları uygulamalardan anlaşıldığı kadarı ile işletmenin sahip olduğu kural ve prensiplerin, yönetimin iş ve işleyişinden çok çalışanların iş yaşamları ile ilgili olduğu, denetimin daha çok çalışanların iş ihmaline karşı önlem olarak alındığı, kurumsal kimliğin tanınmasında daha çok yazılı, görsel, işitsel reklamlar ve sosyal medyanın kullanıldığı, birimler bünyesinde ortaya çıkacak sorunlara ilişkin stratejik önlemlerin pek olmadığı hatta buna bazı firmaların ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Bulgular aşağıdaki şekilde alt temalar altında özetlenmiştir.

Kural ve prensiplere uyumlu davranış sergilenmesi ve bunun denetimi ile ilgili,

- Kurallara ve prensiplere bağlı oldukları,
- Denetimlerin ilgili birimlerce yapıldığı,
- Görevlerin yerine getirilmesinin en önemli denetim aracı olduğu,
- Kuralların ihlali iş akdinin sonlanması demek olduğu ifade edilmiştir.

Kurumsal kimliğinin tanınması ile ilgili;

- Yazılı, görsel ve logo reklam
- Sosyal paylaşım siteleri
- Sosyal yardımlar,
- Sektörel fuarlara katılım ile tanınırlığa yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

İşletmenin karar alma sürecini yürütme stratejisi ile ilgili olarak;

- Kararların planlama doğrultusunda alındığı,
- Periyodik toplantılarda kararların alındığı,
- Piyasa şartları dikkate alınarak profesyonel yöneticilerle kararların alındığı,
- Yıllık belirlenen stratejiler ve hedefler doğrultusunda kararların alındığını ifade edilmiştir.

Birimler arasında ahenk ve uyumun sağlanması ile ilgili olarak;

- Birimlerin yaptıkları tüm planlamalar yönetim tarafından ortak olarak değerlendirildiği,
- Birimler arasında gerekli olursa bilgi paylaşımının yapıldığı,
- Kurumsal olarak hazırlanan iletişim ağı ile sağlandığı anlaşılmaktadır.
- Ortaya çıkabilecek sorunlara ilişkin alınmış tedbirler ile ilgili olarak;
- Her yönetim kurulu üyesinin sorumlu olduğu birimlere ilişkin önlem aldığı ve takip ettiği,
- Bazen profesyonel yöneticilerden destek alındığı,
- İşletme kural ve ilkelerine göre sorunların çözüldüğü,
- Sorunların önlenmesine yönelik herhangi bir tedbirin alınmadığı ifade edilmiştir.

4.4. Yönetici Aile Üyeleri Davranışlarının İşletme Yönetimine Etkisi Açısından Bulgular

Aile işletmesi yöneticilerinin, işletmenin kurumsallaşma sürecinde “Yönetici Aile Üyeleri Davranışlarının İşletme Yönetimine Etkisi” ile ilgili yaptıkları uygulamalar yönelik yanıtlar, “Aile üyelerinin aralarındaki anlaşmazlıklarının yönetime yansması”, “Aile üyeleri davranışlarının işletmenin kurumsallaşmasına yansması”, “Aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıkların işletme faaliyetlerine yansması” ve “Emekli aile üyelerinin işletmedeki konumları” alt temaları olarak ele alınmıştır.

Aile işletmesi yöneticileri, işletmenin kurumsallaşma sürecinde, aile üyeleri arasında meydana gelen anlaşmazlıkların işletme yönetimine etkisi ile ilgili olarak; yönetimdeki akrabaların ayrı sorumluluk alanları olduğundan anlaşmazlığın çok olmadığını, anlaşmazlıkların yönetim icra kurulu başkanının müdahalesi ile çözüldüğünü, eski ve yeni kuşağın bir arada olduğu toplantılar ile uyuşmazlıkların giderildiğini, anlaşmazlık olsa da çok büyümeden üstünün kapandığını, kurumsal ilke ve standartların anlaşmazlıkları çözüldüğünü ifade etmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Her aile üyesi bir departmandan sorumludur. Bu çerçevede eğitimler görmüştür. Deneyim sahibidir. Ancak herkes bir kişiye (İcra Kurulu Başkanı) bağlıdır ve bunu gönüllü olarak kabul eder. Sorun ile karşılaşıldığında çözüm odaklı hareket edilir. Sorunu çözmek için ortak kararlar alınır.” (F.1)

“Biz her 2 kuşağın yer aldığı aile toplantıları yapıyoruz her pazartesi böylelikle bu toplantılarda her 2 kuşak bir araya gelerek paylaşımda bulunuyor.” (F.5)

“Zaman zaman çıkmaktadır. Genel olarak olaylar büyümeden üstü kapanmaktadır.” (F.7)

“Tabi ki her aile işletmesinde olduğu gibi zaman zaman sorunlar çıkmakta bunu da anayasal haklar çerçevesinde çözüme kavuşturuyoruz.” (F.11)

Aile işletmesi yönetiminde akrabaların aralarında meydana gelen uyuşmazlıkların işletmenin kurumsallaşmasına etkisi ile ilgili olarak; işletmenin yönetimini sıkıntıya sokacağı, çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkilediği, geleneksel yönetim ile inovatif yönetim anlayışının çatışmayı körüklediği, yönetimden vazgeçemedikleri için sonraki kuşağa yetki vermedikleri ifade edilmiştir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Bireysel çıkarlar işletme çıkarlarının önüne geçer ise sıkıntı doğar. Ayrıca aile fertleri arasında sürtüşmelerde işletmeyi olumsuz etkiler.” (F.2)

“İşletme aileye hizmet eder hale gelirse aile çıkarları işletmenin önüne geçerse olumsuz olabilir. Kardeş kavgaları, kuzen çatışmaları, gelinler ve damatlar gibi çatışma konuları işletmeye dahil olursa olumsuz etkileri olacaktır.” (F.5)

“Aile bireylerin hepsi kurumsallaşma yolunda ortak fikirde olduğu için çok fazla olumsuz etki yaşamamaktayız” (F.7)

“Gelenekselciliklerin inovasyon kafası çatışması çok sık yaşanıyor.” (F.9)

“Yönetimde olmaktan vazgeçememe gibi olumsuz etkileri vardır. Dolayısıyla sonraki kuşak sürekli baskı altında kalabilmekte ve kendisini geliştirmekte sorunlar yaşayabilmektedir. Kuşaklar arası yatırım politikalarını da olumsuz şekilde etkilemektedir.” (F.10)

“Diğer çalışan kişilerin belirli yere gelmeleri daha zor olacağından çalışanların motivasyonları düşük olabilir. Yeterli seviyede olmayan aile üyesinin sahip olduğu yüksek makam yine marka değerini ve çalışan motivasyonunu düşürebilir.” (F.12)

Aile işletmelerinde emekli olan aile üyelerinin, işletmedeki pozisyonlarının nasıl olması gerektiği ile ilgili olarak; onursal başkan veya onursal üye olabilecekleri, deneyimlerinden istifade edilebileceği, işletme değerlerinin gelecek nesillere aktarabilecekleri, işletme yönetimine müdahale etmemeleri gerektiği, çalışabilecek gücü bulanların icra olmasa da yönetimde bulunması gerektiği, ifade edilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların görüşleri doğrudan alıntı ile aşağıda verilmiştir:

“Onursal Başkan. Çünkü deneyim önemlidir. Deneyim itibar getirir. Güven sağlar. İşletmeler için önemlidir.” (F.1)

“Yönetim kurulunda onursal üye olabilir yani fikir danışılan kişi.” (F.7)

“Bilgi ve deneyimlerinden yararlanabilmek, işletme geleneklerinin diğer nesillere de sağlıklı aktarılabilmesini sağlamak adına, onursal üye olarak bulunmalarının faydalı olacağını düşünüyorum.” (F.2)

“Uzaktan izlemeli, müdahale etmemelidir.” (F.4)

“Çay içmek dışında işletmeye gelmemelidir.” (F.8)

“Emeklilik ile bir ilgisi olduğunu düşünmüyorum. Kendini devam edebilecek olarak gören herkes çalışmalı. Sadece başkanlık düzeyindeki kişinin koltuğu çok benimseyerek devretmede sıkıntı çıkarma olasılığı mutlaka engellenmeli. Yoksa işletme kendini yenileyemez.” (F. 11)

Elde edilen veriler özetlendiğinde;

Aile üyelerinin aralarındaki anlaşmazlıklarının yönetime yansması;

- Yönetimdeki akrabaların ayrı sorumluluk alanları olduğundan anlaşmazlığın çok olmadığını,
- Anlaşmazlıklarda yönetim icra kurulu başkanının müdahalesi ile çözüldüğünü,
- Eski ve yeni kuşağın bir arada olduğu toplantılar ile uyuşmazlıkların giderildiği,
- Anlaşmazlıkların büyümeden üstünün kapandığı,
- Kurumsal ilke ve standartların anlaşmazlıkları çözdüğü ifade edilmiştir.

Aile üyeleri davranışlarının işletmenin kurumsallaşmasına ve faaliyetlerine yansması;

- İşletmenin yönetimini sıkıntıya sokacağı,
- Çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkileyeceği,
- Geleneksel yönetim ile inovatif yönetim anlayışının çatışmayı körüklediği,
- Yönetimden vazgeçmedikleri için sonraki kuşağa yetki vermekten kaçındıkları ifade edilmiştir.

Emekli aile üyelerinin işletmedeki konumları;

- Onursal başkan veya onursal üye olabilecekleri,
- Deneyimlerinden istifade edilebileceği,
- İşletme değerlerinin gelecek nesillere aktarabilecekleri,
- İşletme yönetimine müdahale etmemeleri gerektiği,
- Çalışabilecek gücü bulanların icra olmasa da yönetimde bulunması gerektiği ifade edilmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

5.1. Sonuç

Çalışma Mersin ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde, kurumsallaşma süreci ve bu süreçte karşılaştıkları sorunları belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda aile işletmesi yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen görüşme kayıtlarının dökümleri alınmış ve görüşmelerden elde edilen veriler ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında, profesyonel çalışana daha fazla gereksinim duyulduğu, bu nedenle Türkiye’nin farklı bölgelerinden liyakat sahibi personel, yönetici transferi yapılarak kurumsallaşmaya çalıştıklarını ifade eden katılımcıların yanında, işletme içi ego savaşlarının kurumsallaşmayı

olumsuz etkilediğini düşünen temsilciler de bulunmaktadır. Katılımcı firmaların, aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların şirket faaliyetlerini etkilememesi için toplantı ve uzlaşma gibi yöntemleri kullandığı tespit edilmiştir. Emekli aile üyelerinin işletmeden ayrılmamaları, kuşaklar arası görüş farklılıklarının ortaya çıkmasını ve kurumsallaşma hususunda atılması gereken adımlarda gecikmelere sebep olduğu saptanmıştır. Bu konuda tam tersi görüşte olan katılımcılar da bulunmaktadır. İşletmelerin neredeyse tümü, personel istihdamında ve yetki devri ve yetkilendirmede, liyakatin önemli olduğunu ve akrabaların ayrıcalıklı olmadığını belirtmiştir. Sonuç olarak, nepotizmin önlenmesi ve aile işletmelerinin varlığını devam ettirmesi için mutlaka kurumsallaşmaya gidilmeli ve böylece yazılı kural ve prensipler belirlenmelidir. İşletme içerisinde nepotizm önlendiği takdirde yöneticilere güven artacak, iş tatmini ve adalet duygusu ile aile dışından olan çalışanların işletmeye, kuruluşa olan aidiyeti artacak ve daha sağlıklı çalışmaları sağlanmış olacaktır.

İşletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanması bakımından bu yöntemler kurumsallaşmaya etki eden olumlu yönetsel ve sosyal faktörlerdir. Aile işletmelerinde şirket kurucusu ve aile büyüğü olan kişinin, otoriter olması aile bireyleri arasındaki problemlerin ve çekişmelerin şirket faaliyetlerini etkilemesini engellemektedir. Aile büyüğünün otoritesi, kurumsallaşma açısından olumlu bir sosyal ve yönetsel faktördür. Katılımcı firmaların birçoğu danışmanlık hizmeti almaktadır. Profesyonelleşme bakımından danışmanlık hizmeti almak önemli bir husustur. Bu anlamda katılımcıların birçoğunun danışmanlık hizmeti alması profesyonel bir tutum içinde olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde katılımcı firmaların tümünün eğitime önem verdiği ve birçoğunun profesyonel yöneticilerinin olduğu belirlenmiştir. Aile şirketlerinin profesyonel yöneticilere sahip olması yani yönetici olarak uzman olan kişiyi çalıştırmaları profesyonel bir yaklaşım içinde olduklarını göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu da kurumsallaşmayı etkileyen önemli bir yönetsel faktördür.

Çalışmanın sonuçları daha önce yapılan benzer çalışmaların sonuçlarına paralellik göstermiştir. Çağlar'ın (2019) yapmış olduğu çalışmada; Aile işletmeleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde kurumsallaşma düzeyleri yüksektir, aile işletmelerinde kurumsallaşmayı tamamlayan işletmeler bir sonraki nesile yüksek oranda devredildiği gözlemlenmiştir. Aile işletmelerinde 2., 3. ve 4. nesile ulaşan işletmelerde nihai kararlar aile üyelerinin oluşturduğu yönetim tarafından alınırken, karar öncesi departman yöneticilerinin ve de profesyonellerin görüşleri de alındığı belirtilmiştir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma göstergelerinden olan işletme anayasası; bazı aile işletmelerinde, işletmede görev alanların keskin bir şekilde görev tanımını belirlemek için kullanılmaktadır. Ayrıca işletme anayasasında, aile üyelerinin yetkilerinden çok payları belirtmiştir. Ancak kurumsallaşma sürecindeki aile işletmelerinde, işletme anayasasının amacı görev ve yetkileri keskin bir şekilde belirlemektir. Bu da kurumsallaşma sürecini sekteye uğratmaktadır.

Bir başka çalışmada Akın'ın (2019) elde etmiş olduğu sonuçlara göre; kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmeler, kurumsallaşma düzeyi düşük olan işletmelere nazaran süreci daha etkin ve daha verimli kullanmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile işletmelerinde liyakate dayalı yönetici seçimi yapılarak gelecek nesillere yönetimin devri kolaylaşırken, yetki ve sorumlulukların sınırları belirlenerek işlerin daha kolay ilerlemesini sağlamaktadır.

Gül'ün (2019) çalışmasında ise aile işletmelerinde yönetsel çatışmaların ortaya çıktığı, bunun da kurumsallaşma sürecine zarar verdiği belirtilmiştir. Ayrıca aile işletmelerinin yüksek oranda proaktif yani gelecek planlaması ve kriz yönetiminin oluşturulmadığı ortaya çıkmıştır. Aile işletmelerinde yönetsel sorunlar ortaya çıktığında; işletmenin kurucusu olan aile büyüğü müdahale ederek sorunları çözdüğü sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçların Gül'ün (2019) çalışmasına benzerlik gösterdiği görülmüştür. Aile işletmelerinde, yönetim kurulu başkanı genellikle ailenin en büyüğü olduğu ve herkes ona bağlıdır. Aile

işletmelerinde ortaya çıkan anlaşmazlıklar veya sorunlar direkt yönetim kurulu başkanına iletilir ve çözüm ona bırakıldığı belirtilmiştir.

5.2. Öneriler

5.2.1. İşletmelere Yönelik Öneriler

Kurumsallaşma sürecinin başlı başına uzun bir süreç olduğu bilinmektedir. Fakat atılan adımlar sağlam temellere dayandırılmalıdır. Bu yüzden kurumsallaşma sürecinin en başında sade ve net bir şekilde belirtilen bir organizasyon şemasının oluşturulmasıdır. Organizasyon yapısı sadeleştikçe kurumsallaşma düzeyi de artacaktır.

Organizasyon, çevreye uyum konusunda mutlaka esnek olmalıdır. Esnek olmayan işletmelerin, kurumsallaşma düzeylerinin düşük olmasıyla beraber katı davranışlar sergilemesi, işletmenin kurumsallaşma sürecini zora sokacaktır.

İşletmenin kendine has bir kimliğinin oluşturulması gerekmektedir. Özerk bir yapıya ve kimliğe sahip işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri de yüksektir. Böylece yönetim anlamında daha özgür kararların alınabilmesine olanak sağlayacaktır.

İşletmelerin, varlıklarını sürdürebilmeleri ve yeni nesle yönetimi devretmeleri, kuruluş ve şahsi amaçlarının uyumlarına bağlıdır. Ayrıca işletmeler farklılaşan koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamalıdır. Statik yapıdan çok dinamik bir yapı olması kurumsallaşma düzeyini arttıracaktır. Ayrıca işletmeler, kimliğine, kültürüne ve amaçlarına uygun çalışanlar seçilmelidir. Bu da kurumsallaşma sürecine büyük katkı sağlayacaktır.

Aile işletmelerinde, yönetimin bir sonraki kuşağa aktarımı planlanmalı ve plana uygun olarak gelecek kuşağın yetiştirilmesi gerekmektedir. Böylece gelecek kuşak işletmenin bütün kademelerinde çalışmış ve çekirdekten yetişmiş olacaktır.

Aile işletmelerinde karar vericilerin eksik ya da yetersiz kaldıkları durumlarda mutlaka dış kaynak olarak profesyonel destek alınmalıdır. Alınan profesyonel destek kurumsallaşma sürecine büyük katkı sağlayacaktır.

İşletme anayasası hazırlanmalıdır. İşletme anayasasında görev ve yetkiler kesin olarak belirtilmelidir. Nepotizmin (akraba kayırmanın) önüne geçilmesi için liyakate dayalı görevlendirme yapılmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Yapılan bu çalışma sınırlı sayıda aile işletmeleriyle ve sınırlı sayıda kişi ile yapılmıştır. Aynı sektörde daha fazla işletme üzerinde ve daha fazla katılımcı ile başka çalışmaların yapılması önerilebilir.
- Kurumsallaşmaya yönelik çalışma gerçekleştirmek isteyen aile işletmeleri, sürecin daha etkin ve daha hızlı olabilmesi için işletme dışından profesyonel destek almaları önerilebilir.
- Serbest piyasa ekonomilerinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsallaşma sancılı bir süreç olsa da sürecin tamamlanması halinde işletmenin daha etkin, etkili ve verimli faaliyet göstereceği bilinmeli ve tüm aile işletmelerince bu süreç gerçekleştirilebilir.

- Her örgütsel yapıda olduğu gibi aile işletmelerinin temel lokomotifi de insan unsuru olduğu için kaliteli bir insan kaynakları yönetimi olmalı ve bunun sağlanması doğrultusunda motivasyon ve performans artırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akkin, A. (2019). Aile Şirketlerinde Yaşanan Yönetim Sorunları Ve Kurumsallaşma Çalışmaları, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Kto Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Bıçakçı, U. (1990). *Türkiye’de Kurumlaşmak Mı, İşletmeyi Kurum Gibi Yönetmek Mi?* İstanbul: Yöntem Müşavirlik Ltd.Şti.
- Bilgin, N. (2007). *Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi
- Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic Planning For The Family Business*. New York.
- Capital (2020). Tarih gibi şirketler, 16.07.2020 tarihinde <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-bu-ay/tarih-gibi-sirketler> adresinden alındı.
- Civan, M., & Yaşar, Ö. (2005). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci; Gaziantep İlinde Bir Uygulama. Tobb Ekonomi Ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 13-14.
- Çağlar, G., M., (2019) Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Ve Kurumsallaşma Uygulamaları Üzerine Nitel Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Çiftçi, F. (2009, Mart 12). *Haber Türk*. Şubat 25, 2019 Tarihinde Habertürk Ekonomi: <https://www.haberturk.com/aile-sirketlerinin-ortalama-omru-25-yil-1872549-ekonomi> adresinden alındı
- Düvenci, G. (2020). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Kırklareli İli Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beyken Üniversitesi. Eğitim Enstitüsü.
- Erdoğan, N. (2004). Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, *İstanbul Üniversitesi Fakültesi Dergisi*, 19(1), 1990.
- Erdoğan, N. (2007). *Aile İşletmeleri Yönetim Devri Ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2008) *Aile İşletmeleri*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gersick, K. E. (1999). Generation To Generation: Life Cycles Of Family Business. *Family Business Review*, 17.
- Gül, M.B. (2019) *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Etkileyen Faktörler: Diyarbakır İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Günay, A. (2014). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üyeleri Üzerine Bir Araştırma*, Doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Günver, B. A. (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı Ve Geleceği*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- PWC (2020). Aile şirketleri Hizmetleri. 16.07.2020 tarihinde <https://www.pwc.com.tr/ailesirketi>
- Karpuzoğlu, E. (2002). İşletmeninizi Sürekli Kılmak İçin: Süreklilik Planı Ve Varis Planı. *Peryon*, 18-19.
- Karpuzoğlu, E. (2004b). *Gelecek İçin Aile Anayasası*, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İ.İ.B.F, Aile İşletmeleri Ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İstanbul.
- Kızıltoprak, ve M. Aksoy. (2018). Borsa İstanbul’da İşlem Gören Aile İşletmelerinin Finansal Performanslarının Analizi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 18(1), 135- 152.

- Kocabaş, F.; Baytekin, P. E., (2004). *Aile İşletmelerinde Nepotizm Ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri*, Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üni. Yayını, İstanbul 17-18 Nisan 2004:424-430
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Meşe B. (2005). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Moore, K. (2000). The Silence Of Market, Bureaucratic And Clan Controls In The Management Of Family Firms. *Family Business Review*, 93.
- Morgan, G. (1997). *Images Of Organization*. California: Sage Publication.
- Özalp, Ş. (1971). *Küçük İşletmeler*. Ankara: Eitay Yayınları.
- Özkaya, M. O., & Şengül, C. (2006). Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 110.
- Pazarcık, O. (2004), *Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması Ve Yönetimi*, Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üni. Yayını, İstanbul 17-18 Nisan 2004 Ss:33-42.
- Ragoff, E. G., & Günel, R. (2003). "Evolving Research In Entrepreneurship And Family Business: Recognizing Family As The Oxygen That Feeds The Fire Of Entrepreneurship". *Journal Of Business Venturing*(8).
- Rock: (1991). *Family Firms*. Cambridge: Director Books.
- Sevinç, İ. (2005). Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 316.
- Sungurtekin, P. (2008). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Süreci Ve Bir Uygulama Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Bursa.
- Us, A. T. (2003). *Koniks. Com*. Şubat 24, 2019 Tarihinde http://www.koniks.com/topic.asp?topic_id=659. adresinden alındı
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (9.Baskı B.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Externally peer-reviewed

The author(s) has/have no conflict of interest to declare

The author(s) declared that this study had received no financial support.

This page intentionally left blank