

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER:
DİYARBAKIR İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
MUHAMMED BİLAL GÜL

GAZİANTEP-2019

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER:
DİYARBAKIR İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
MUHAMMED BİLAL GÜL

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. İBRAHİM YILDIRIM

GAZİANTEP-2019



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
YÜKSEK LİSANS KABUL VE ONAY FORMU**

İşletme Anabilim Dalı **İşletme** Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Muhammed Bilal GÜL** tarafından hazırlanan “**Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmayı Etkileyen Faktörler: Diyarbakır İli Örneği**” başlıklı tez, **04 / 07 / 2019** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Görevi

Unvanı, Adı ve Soyadı

İmzası:

Kurumu/Üniversitesi

Jüri Başkanı

Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM

Tez Danışmanı

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Belma KULEOĞLU
SUNA

Gaziantep Üniversitesi

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Fatmagül BİLGİNER

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mazlum ÇELİK
Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmayı Etkileyen Faktörler: Diyarbakır İli Örneği” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 04/07/2019



Muhammed Bilal GÜL

ÖNSÖZ

Araştırmanın amacı aile şirketlerinde kurumsallaşmayı etkileyen faktörlerin tespit edilmesidir. Bu amaçla tez çalışmasına başlanılmıştır. Tez çalışmasının ilk kısmında problemin durumu tespit edilmiştir. Probleme göre de gerekli araştırma yöntemleri tespit edilerek uygulamaya konulmuştur. Öncelikle konuyla ilgili literatür araştırması yapılmıştır. Konuyla ilgili kavramlar literatürde araştırılıp tezin kavramsal çerçeve bölümü yazılmıştır. Daha sonra araştırma için en uygun yöntem olarak belirlenen nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Daha sonra saha araştırması için görüşme formu soruları hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formu soruları uzmanlar tarafından incelenmiş ve araştırmaya uygun bulunmuştur. Saha araştırması için gerekli görüşme formu soruları hazırlandıktan sonra belirlenen evren ve örneklem içindeki aile şirketleriyle görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler yaklaşık 1 ile 2 saat arası sürmüştür. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler bilgisayara girilmiştir. Bilgisayara girilen verilerin analizi “MAXQDA” programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Gerekli analizler yapıldıktan sonra araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Son olarak araştırma sonucu ve öneriler bölümü yazılmıştır. Tezin yazılması bilimsel açıdan bu konuda araştırma yapacak kişilere katkı sağlayacaktır. Tez konusunda danışmanlığını eksik etmeyen değerli hocam Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM’a teşekkür ederim.

Gaziantep, 2019

Muhammed Bilal GÜL

ÖZET

Bu çalışmanın amacı aile şirketlerinde kurumsallaşmayı etkileyen faktörleri tespit etmektir. Bu çalışmada toplam beş bölüm bulunmaktadır. Öncelikle giriş bölümünde konuyla ilgili ilk izlenimin oluşması için elde edilmiş bilgiler verilmektedir. Birinci bölümde ise problemin durumu, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları gibi başlıklar yer almaktadır.

İkinci bölümde aile şirketi kavramı, aile şirketlerinin kuruluşu ve gelişimi, aile şirketlerinin üstün ve zayıf yönleri, işletmelerde genel olarak kurumsallaşma, kurumsallaşmanın tanımı, örgütsel kurumsallaşmanın öğeleri, örgütsel kurumsallaşma yaklaşımları, kurumsallaşmanın göstergeleri, kurumsallaşma süreci, kurumsallaşmış şirketlerin özellikleri ve ilgili araştırmalar gibi konu başlıkları bulunmaktadır.

Bu araştırmada kullanılan model, desen, evren ve örneklem, geçerlik ve güvenilirlik, veri toplama araçları, görüşme formuna cevap verenlerin demografik özellikleri ve görüşme formuna cevap veren şirketlerin demografik özellikleri ve verilerin analizi gibi konu başlıklarına çalışmanın üçüncü bölümünde yer verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma faktörlerinin frekansları ve araştırma verilerinin değerlendirilmesi ve yorum gibi konu başlıkları vardır. Son olarak beşinci bölümde sonuç ve öneriler belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, Kurumsallaşmayı Etkileyen Faktörler

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the factors affecting institutionalization in family owned businesses. There are five sections in the study. Firstly, in the introduction section, acquired information is introduced for the first impression of the subject. The first section includes titles such as situation of the problem, purpose, importance, assumptions and limitations of the research.

In the second section, there are topics such as concept of family owned business, establishment and development of family owned businesses, superior and weak aspects of family owned businesses, institutionalization in general, definition of institutionalization, elements of organizational institutionalization, indicators of institutionalization, approaches of organizational institutionalization, institutionalization purposes of business, process of institutionalization, properties of institutionalized businesses and related researches.

The titles such as model, pattern, universe and sample which were used in this research, the validity and reliability, data collection tools, demographic properties of people who answered the interview form and demographic properties of businesses which answered the interview form and analysis of data were included in the third section of the study. There are titles such as frequencies of the research factors and evaluation of the research data and interpretation in the fourth section. Finally, in the fifth section, result and recommendations are expressed.

Keywords: Family Owned Businesses, Institutionalization, Factors Affecting Institutionalization

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ	ix
GRAFİKLER LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
1.1. Problem Durumu	2
1.1.1. Problem Cümlesi.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	3
İKİNCİ BÖLÜM	
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	4
2.1. Aile Şirketi Kavramı ve Genel Özellikleri	4
2.1.1. Aile Şirketi Kavramı	4
2.1.1.1. Aile Şirketinin Tanımı	4
2.1.1.2. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri	5
2.1.2. Aile Şirketlerinin Kuruluşu ve Gelişimi	6
2.1.2.1. Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi	7
2.1.2.2. İşte Başarı Dönemi	7

2.1.2.3. Büyüme ve Gelişme Dönemi.....	7
2.1.2.4. Mülkiyet Genişlemesi Dönemi.....	8
2.1.2.5. Doyum Aşaması	9
2.1.2.6. Eski Başarıları Bekleme Dönemi	9
2.1.2.7. Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme Dönemi	10
2.1.2.8. Yeni Kuşaklara Devir.....	10
2.1.2.9. Tasfiye Dönemi	11
2.1.3.Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönleri	11
2.1.3.1.Aile Şirketlerinin Üstün Yönleri	11
2.1.3.1.1. Esnek ve Hızlı Karar Alabilme Yeteneği.....	13
2.1.3.1.2. Hazır Hedef Birlikteliği	13
2.1.3.1.3. Güvenilirlik	14
2.1.3.1.4. Bilgi Birikiminin Aktarılabilmesi	14
2.1.3.2.Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri	15
2.1.3.2.1. Akrabaların Kayırılması.....	15
2.1.3.2.2. Yabancı Kaynak Kullanımı.....	16
2.1.3.2.3. Aile ve İş kavramlarını Birbirinden Ayıramama	16
2.1.3.2.4. Otoriteyi Kaybetme Korkusu	16
2.1.3.2.5. Paternalizm	17
2.1.3.2.6. Tutuculuk	17
2.1.3.2.7. Aile Fertleri Arasında Doğabilecek Rekabet	17
2.1.3.2.8. Rol Çatışması	18
2.1.3.2.9. Devretme Sorunu	18
2.1.3.2.10. Aile Çıkarları İle Şirket Çıkarlarının Farklı Olması	18
2.2.Genel Olarak Kurumsallaşma	19
2.2.1.Kurumsallaşmanın Tanımı.....	20

2.2.2.Örgütsel Kurumsallaşmanın Öğeleri	20
2.2.2.1.Sadelik	21
2.2.2.2.Özerklik	21
2.2.2.3.Esneklik	21
2.2.2.4.Farklılaşma	22
2.2.3.Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları	22
2.2.3.1.Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı.....	22
2.2.3.2.Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı.....	23
2.2.4. İşletmenin Kurumsallaşma Amaçları.....	24
2.2.4.1. Meşrulaşma	24
2.2.4.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma	25
2.2.4.3. Denge Kazanma	25
2.2.4.4. İşletme Kaynaklarını Arttırma.....	25
2.2.4.5. Uygunluk	26
2.2.5. İşletmelerde Kurumsallaşmanın Göstergeleri.....	26
2.2.5.1.İşletme Anayasası.....	26
2.2.5.2.Profesyonelleşme.....	27
2.2.5.3. Örgüt Yapısı	27
2.2.5.4. Yetki Devri ve Yetkilendirme	28
2.2.5.5. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	28
2.2.5.6. Karar Alma Şekli.....	28
2.2.5.7. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	29
2.2.6.Kurumsallaşma Süreci	29
2.2.6.1.Kanunen Tanıma	30
2.2.6.2.Varlığın Sürekliliği.....	31
2.2.6.3. Bireysel-Örgütsel Amaç Uyumu	31

2.2.6.4. Kurumsal Kimlik Kazanma.....	31
2.2.7.Kurumsallaşmış Şirketlerin Özellikleri	32
2.2.7.1.Sermaye Yapısı.....	32
2.2.7.2.Çalışma Şekli.....	32
2.2.7.3.Faaliyet Süreci	33
2.3. İlgili Araştırmalar	33
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
YÖNTEM.....	39
3.1. Araştırma Modeli	42
3.2. Araştırma Deseni.....	45
3.3. Evren ve Örneklem.....	45
3.4. Geçerlilik ve Güvenirlik.....	45
3.5.Veri Toplama Araçları ve Yöntemler.....	47
3.6.Görüşme Formuna Cevap Verenlerin Demografik Özellikleri	49
3.7.Görüşme Formuna Cevap Veren Şirketlerin Demografik Özellikleri.....	49
3.8. Verilerin Analizi.....	49
3.8.1. Verilerin Kodları.....	50
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
ARAŞTIRMA SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR ve YORUM	62
4.1.Araştırma Faktörlerinin Frekansları	62
4.2.Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi ve Yorum	62
BEŞİNCİ BÖLÜM	
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	68
5.1. Sonuç.....	68
5.2. Öneriler.....	69
KAYNAKÇA	71

EKLER	78
Ek 1. Görüşme Formu Soruları.....	78

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Görüşme Formu Niteliği	48
Tablo 2. Kurumsallaşmayı Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine İlişkin Yapılan Görüşmelerin Kodlanması.....	51
Tablo 3. Temaların Tanımlanması ile Oluşan Kategoriler	60
Tablo 4. Temalar ve Kodlar Listesi	61

GRAFİKLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Grafik 1. Liyakata Verilen Önem Teması Kod Frekansları	52
Grafik 2. Aile Bireyleri Arasındaki Anlaşmazlıklar Teması Kod Frekansları.....	53
Grafik 3. Proaktif Yapı Teması Kod Frekansları	53
Grafik 4. Karar Alma Şekli Teması Kod Frekansları	54
Grafik 5. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma Teması Kod Frekansları.....	55
Grafik 6. Yetki Devri ve Yetkilendirme Teması Kod Frekansları.....	56
Grafik 7. Örgüt Yapısı Teması Kod Frekansları	57
Grafik 8. Profesyonelleşme Teması Kod Frekansları	58
Grafik 9. İşletme Anayasası Teması Kod Frekansları.....	58
Grafik 10. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması Teması Kod Frekansları	59

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Nitel Araştırma Döngüsü	40
Şekil 2. Frekansların Deseni	44

GİRİŞ

Dünya ölçeğinde şirketlerin %98'ini KOBİ'ler oluşturmaktadır ve bu şirketlerin %95'ini aile şirketleri oluşturmaktadır (Sönmez, 2015: 33). KOBİ'lerin dünya ekonomisine katkısı çoktur. KOBİ'lerinde büyük bir çoğunluğunu aile şirketleri oluşturduğu için aile şirketlerinin dünya ekonomisine katkısının çok olduğunu ifade edebiliriz. Aile işletmelerinin ülkelere göre ekonomik oranları ABD' de %90, İspanyada %80, İtalyada %95, İsviçrede %85 ve Türkiye'de %95'tir (Sönmez, 2015: 34). Günümüzde hem dünyada hem de Türkiye'de özel sektör piyasasındaki şirketlerin çoğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Nitekim dünyadaki şirketlerinin ortalama %75'ini aile şirketleri oluşturmaktadır (Kobal ve Yıldırım, 2016: 117). Bu açıdan aile şirketleri ekonomik anlamda hem dünyada hem de Türkiye'de önemlidir.

Aile şirketleri konusunun bilimsel anlamda 25 seneden az bir sürede ele alınmış olmasından dolayı yapılan niceliksel araştırmaların sayısı da azdır. Bu sebepten ötürü aile şirketleri konusunda niceliksel veri bulmak zordur. Bunun yanı sıra aile şirketlerinin karakteristik özellikleri farklıdır. Çünkü her ailenin yaşam tarzı farklıdır ve kurdukları bu şirketlerde kendi yaşam tarzlarına göre bir örgüt kültürü uygularlar. Aile şirketleri ekonomiye gelir sağlar ve istihdama katkısı göz ardı edilemeyecek büyüklüktedir (Yazıcıoğlu, 2009: 502). Aile şirketleri hem Türkiye'de hem de dünyada ekonomiye katkı anlamında önemli rol oynar.

Bu çalışma Diyarbakır'da Organize Sanayi Bölgesinde ve üretim sektöründe faaliyet gösteren en az 100 çalışana sahip aile şirketlerini kapsar. Çalışmamızın kavramsal çerçevesinin birinci bölümünde aile şirketi kavramı ve genel özelliklerine değinilmiştir. Bu ana başlık altında aile şirketi kavramı, aile şirketlerinin kuruluşu ve gelişimi ve aile şirketlerinin üstün ve zayıf yönleri başlıkları vardır. İkinci bölümünde ise işletmelerde genel olarak kurumsallaşmaya değinilmiştir. Araştırmada görüşme yöntemi uygulanmıştır. Çalışmamızdaki temel amaç aile şirketlerinde kurumsallaşmayı etkileyen faktörleri tespit etmek ve tespit edilen bilgilerin ve yapılan araştırmanın bilim dünyasına katkıda bulunmasıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Problem Durumu

Aile şirketlerinin ekonomiye katkısı önemli ölçüdedir. Bu bağlamda aile şirketlerinin sürekliliğinin devamlı olması gerekmektedir. Genel anlamda bir şirketin sürekliliğini sağlayabilmesi için kurumsallaşma sistemini benimsemiş olması gerekmektedir. Bu şekilde kişilerden bağımsız belirli kurallar ve kaideler içinde devam eden bir şirket düzeni oluşturulur. Bir başka deyişle şirketin çalışanlarının değişmesi şirketin faaliyetlerindeki düzeni değiştirmez. Bu şekilde süreklilik sağlanmış olur. Kurumsallaşma konusunda aile şirketleri yapısından ötürü bir takım zorluklar yaşamaktadır. Aile şirketlerinde duygu ve mantık kavramları ön plana çıkmaktadır. Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında duygu ve mantık kavramları arasındaki dengenin sağlanamaması engel oluşturmaktadır. Türkiye’de çoğu aile şirketleri ikinci kuşağa aktarılmada sorunlar yaşamaktadır. Hatta çoğu bu sürece ulaşmadan iflas etmektedir. Aile şirketlerinin çoğu sonraki kuşaklara devredemez (Ateş, 2003: 102). Bu sebepten ötürü kurumsallaşmayı etkileyen faktörlerin tespit edilmesi önemlidir.

1.1.1. Problem Cümlesi

“Diyarbakır ilinde üretim sektöründe ve Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren en az 100 çalışana sahip aile şirketlerinde kurumsallaşmayı etkileyen faktörler nelerdir?”

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı aile şirketlerinin kurumsallaşmayı etkileyen olumlu ve olumsuz faktörleri tespit etmektir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular bu konu hakkında yapılacak diğer araştırmalara katkı sağlayacaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Aile şirketleri hem Türkiye’de hem de dünyada ekonomik açıdan önem arz etmektedir. Bu bağlamda aile şirketlerinin sürekliliğinin sağlanması ekonomik açıdan önemlidir. Kürselleşme ile iş dünyasındaki rekabet artmaktadır. Artan rekabet ortamında aile şirketlerinin sürekliliğinin sağlanmasında ve varlıklarını sürdürebilmelerinde kurumsallaşmanın önemi büyüktür (Yolaç ve Doğan, 2011: 107). Lakin çoğu aile şirketi kurumsallaşma sürecini başarıyla tamamlayamamaktadır. Bu süreç içinde karşılaşılan sorunların tespit edilmesi bilimsel açıdan önemlidir. Bu sorunların tespit edilmesi için yapılan araştırmanın sonuçları gelecekte bu konuyla ilgili yapılacak araştırmalara katkı sağlayacaktır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma için katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelere katılımcıların objektif bir şekilde cevap verdiği varsayılmıştır. Görüşme sorularının yönlendirici tutumu olmadığı, kolay anlaşılır olduğu varsayılmıştır. Bunun yanı sıra görüşme formundaki soruların ve yapılan görüşmelerin araştırmaya uygun olduğu varsayımı yapılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma için Diyarbakır’da Organize Sanayi Bölgesinde bulunan, üretim sektöründe faaliyet gösteren ve en az 100 çalışana sahip olan aile şirketleri incelenmiştir. Maddi açıdan uygun maliyetli olduğu ve araştırma zamanını daha iyi değerlendirmek için araştırma sınırlılıkları belirtilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Aile Şirketi Kavramı ve Genel Özellikleri

2.1.1. Aile Şirketi Kavramı

Aile şirketi kavramını anlayabilmek için öncelikle ‘aile’ kavramını tanımlamak gerekir. Temeli akrabalığa dayanan ve bir toplumun genel özelliklerini taşıyan en küçük yapı taşına aile denir (İşçi’den [1996] aktaran Büte, 2010: 4). Aile şirketi kavramı aile üyelerinin ticari hayata atılıp bir işletme kurmasıyla ortaya çıkar. Aile üyeleri birbirlerine duydukları güvenden ötürü beraber bir şirket oluşturmak ister. Bundan dolayı ticari faaliyetlerinde aile bireyleri ortak tavırlar alır. Böylelikle aile şirketi veya işletmesi kavramı ortaya çıkar.

2.1.1.1. Aile Şirketinin Tanımı

Dünya üzerinde yapılan çoğu çalışmalar sonucunda aile şirketi kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlamaları gruplamak için birçok girişim yapılmıştır. Tanımlamalarda görülen o ki aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran en bariz nokta aile vurgusudur (Ayrancı, 2010: 83). Fındıkçı işletmeyi, “belirli bir kara ulaşmak için çeşitli kaynakların bir araya getirilmesiyle oluşan ticari amaçlı bir sosyal kuruluştur.” (2014: 40) şeklinde tanımlamıştır.

Aile şirketinin tanımı konusunda akademik alanda ortak bir kaniya varılamamakla birlikte en yaygın kullanılan ve bilinen tanımı olarak; Ailenin geçimini sağlamak amacıyla kurulan ve iki ya da daha fazla aile bireyinin şirket yönetiminde yetkiye sahip olduğu işletmelere aile şirketi veya aile işletmesi denir. Aile şirketinin teorik ve işlevsel tanımları arasındaki fark hala tartışılmaktadır. Aile şirketinin teorik tanımı aile şirketini diğer şirketlerden ayıran temel özelliği tanımlamalıdır. Öte yandan aile şirketinin işlevsel tanımı ise ölçülebilir özelliğe sahip olan tanımlama biçimine sahiptir. Bu sebeplerden ötürü aile şirketini işlevsel manada aile bireylerinden oluşmayan şirketlerden tam kesin anlamıyla ayırmak mümkün değildir (Chua vd., 1999:1).

Çoğu araştırmacı aile bireylerinin aile şirketinde çalışması durumunun aile şirketlerini diğer şirketlerden farklı kılmasına sebep olduğu konusunda hemfikirdir (Miller ve Rice’den

[1967] aktaran Chua vd., 1999:1). Ülkemizde özel sektörde faaliyet gösteren şirketlerin neredeyse hepsi aile şirketleridir (Akingüç, 2004: 14). Türkiye'deki işletmelerin %95'i aile şirketleridir (PwC'den [2014] aktaran Birincioğlu ve Acuner, 2015: 492). Bu sebepten ötürü aile şirketleri Türkiye ekonomisi için önemlidir.

Herhangi bir şirketin başarısını ve varlığını sürdürmesi için sahip olması gereken en önemli öğeler efektif yönetim pratikleri ve farklı yönlendirme yaklaşımlarıdır (Indermun, 2013: 16). Bu sebepten ötürü diğer şirketlerde olduğu gibi aile şirketlerinde efektif yönetim uygulamalarına ve farklı yönlendirme yaklaşımlarına hassasiyet gösterilmesi gerekir. Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran en önemli özellik aile şirketlerinde aile bireylerinin en fazla hisseye sahip olmasından ziyade yönetim faaliyetlerinde söz sahibi olmasıdır. Bundan dolayı efektif yönetim uygulamaları aile şirketlerinde diğer şirketlere göre daha hızlı ve kolay bir şekilde yapılabilir. Aile şirketi bir bakıma girişimcilikle aynı anlama sahip bir kavramdır. Girişimci ya da girişimciler grubu öncelikle şirketin varlığını sürdürebilmesini hedefler (İlter, 2001:11).

Aile şirketlerinin oluşumundaki genel kanı, zor şartlar altında yetişmiş bir bireyin kazandığıyla yetinmeyip daha fazla kazanmak için bir şirket kurması daha sonra belli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra işleri kendi başına halledemeyeceğini anlayıp aile bireylerinden yani kendisine en yakın olan insanlardan yardım istemesiyle başlar. Sonuç olarak aile şirketi kurulmuş olur ve şirketin yönetim üzerindeki yetki sahipleri aile bireylerinden oluştuğu için aile bireyleri şirketin gelişmesi büyümesi sürdürülebilirliğinin devamlılığı için elinden gelen her şeyi gösterir. Aile şirketi kavramını aslında duygu ve mantık kavramlarının bir araya gelip birbiriyle özdeşleşmesi esasına dayanır. Çünkü aile kavramında duygu ağırlıklı olarak öne çıkar. Şirket kavramında ise akılcı bir şekilde davranılması gerekir ve mantık kavramı önemini arz eder. Bu sebeplerden ötürü aile şirketi kavramında hem duygu hem de mantık kavramlarının bir arada özdeşleştirilmesi esastır (Fındıkçı, 2014: 22).

2.1.1.2.Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Aile şirketleri ulusal ekonomilerin temelini oluşturur ve aile şirketleri en kompleks ekonomik öğelerdir (Alan, 2004: 11). Aile şirketlerinde ailenin etkisini göz ardı etmek mümkün değildir (Ayrancı, 2010: 84). Her aile şirketi farklı bir kültüre sahiptir. Bu sebepten ötürü aile şirketlerinin sayısı kadar farklı ve çeşitli aile şirketleri modelleri bulunmaktadır. Sadece genel perspektiften bu farklı ve çeşitli aile şirketleri modellerine bakılacak olunursa,

sahip oldukları ortak ve benzer özelliklere göre aile şirketlerinin temel özelliklerini tespit etmek mümkündür. Öncelikle genel bir tanımın yapılacağı olunursa, aile bireylerinin girişimciliği sonucunda ortaya çıkan çoğu zaman kar amacı güdülen kurumlara aile şirketi denir. Aile şirketlerinde işletmenin istek ve ihtiyaçlarıyla ailenin istek ve ihtiyaçları farklılaşabilir. Aile şirketlerinin özellikleri mülkiyet sahibi olan, kontrol ve yönetimde söz sahibi olan birey ya da aile tarafından şekillenir (Pradhan ve Ranajee, 2012: 36).

Çoğu aile şirketinde şirket içerisinde büyüklere hürmet edildiği peder - şahı bir yapı bulunur. Aile şirketlerinin oluşturulmasında ilk girişimi yapan bireyler şirket içerisinde çalışan aile üyelerini ve profesyonel çalışanları kendilerine bağlamaya ve onları yönetme eğilimi gösterirler. Aile şirketlerindeki kurucular işin pratiğinden geldiklerinden dolayı genellikle üretim ve tüccarlık alanlarında başarılı bir faaliyet göstermektedirler. Lakin yeterli eğitimin bulunmamasından dolayı modern yönetim yaklaşımlarının çoğundan yoksundurlar. Aile şirketlerinde genellikle amaçların belirlenmesi, planlama, koordinasyon, yürütme ve denetleme gibi temel yönetim fonksiyonları gibi alanlarda arzu edilen başarı elde edilememiştir. Aile şirketlerinin en temel özellikleri, mevcut kültürü terk etmede zorlukların yaşanması, değişime direnç gösterme, yeniden yapılanma ve özellikle kurumsallaşma ihtiyacıdır.

Aile şirketi bir anlamda girişimciliktir. Girişimcilik için bir veya birkaç insan bir araya gelip belirli bir çalışmayı birlikte yapmaya çalışırlar. Bu çalışmalar sonucunda kurulan şirket yok olup gitmemesi için ellerindeki bütün imkânları kullanırlar. Hatta gerekli durumlarda kişisel çıkarlarından bile feragat edebilirler. Bu açıdan baktığımızda aile şirketinin kurulmasında da aynı durumlar geçerlidir. Bu sebepten ötürü aile şirketi de bir girişimciliktir (İlter, 2001: 5).

2.1.2. Aile Şirketlerinin Kuruluşu ve Gelişimi

Aile şirketlerinin kuruluşu ve gelişimi girişim ve işe başlama, işte başarı, büyüme ve gelişme dönemi, mülkiyet gelişmesi, doyum aşaması, eski başarıları bekleme, sistem arayışı ve profesyonelleşme, yeni kuşaklara devir ve tasfiye dönemi olmak üzere 9 evreden oluşur. Aşağıda bu evreleri belirtilmiştir.

2.1.2.1. Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi

Aile şirketini kurmak isteyen kişi ıraklık aşamasını geçtiğini düşündüğu zaman küçük bir girişimde bulunur. Bu girişimci kişi genellikle hırslı ve gözü kara yapıda bir karaktere sahiptir. Artık işi öğrendiğini ve yapacağı işi konusunda yeterli tecrübe edindiğini düşünen ve yıllarca başkaları için çalışan bu birey, kendi işini yapmanın ve başarılı olmanın arzusu içindedir. Kişi ıraklık döneminde edindiği tecrübe ve karakterindeki başarılı olma hırısı sayesinde kısa zamanda aile şirketini kurar ve başarılı olur. Bu dönemde şirketteki yerine getirilmesi gereken sorumlulukların sayısının arttığı için şirketi kuran kişi kendisine en yakın olan aile bireyini ve bireylerini işe alır. Bu şekilde sorumluluklar paylaşılır ve şirket daha hızlı bir şekilde gelişmeye başlar (Fındıkçı, 2014: 41).

2.1.2.2. İşte Başarı Dönemi

Girişimcilik ve işe başlama döneminden sonra işte başarı dönemi gelir. Bu dönemde girişimci işlerinin iyi gittiğinin bilincindedir. İşleri büyötmek ister ve bunun gerekli olduğunu düşünür (Ak, 2010:53). İşte başarı döneminde işi yerinde süreklilik, çok yoğun çalışan girişimcinin aile üyelerinden ortak almasıyla sağlanır. Bu dönemde şirketler esnaf niteliği kazanırlar. Bazı şirketler işte başarı döneminde esnaf niteliğini kazanıp sonraki dönemlere ulaşamazlar ve doyum noktasına esnaf niteliğinde ulaşırlar. Bu durum aslında tamamen şirketin belirlediği hedefle alakalıdır. Şirketin hedefinde esnaflık varsa ve esnaf olmak şirket için yeterli bir başarıysa, şirket gelişim sürecini bu şekilde tamamlar. Öte yandan şirketin hedefi daha çok büyüyüp daha çok kazanmak ise gelişim sürecindeki diğer evrelere yeterli oranda büyödükten sonra geçer. İşte başarı dönemi şirketin kurulduktan sonra belirli bir başarıya ulaştığı ve kurucunun bu başarı seviyesi açısından tatmin olduğu aşamadır. Çoğu girişimci hayatın zor koşullarından geçip bu başarıdan elde ettikleri ferahı yeterli bulur ve esnaf özelliğinde kalmayı devam ettirir. Aile şirketlerinin bu başarı seviyesine ulaşma oranı da %70'dir (Fındıkçı, 2014: 42).

2.1.2.3. Büyüme ve Gelişme Dönemi

Aile şirketlerinin büyümesi ve gelişmesi önemlidir. Birçok aile şirketi sonraki kuşağa geçerek devamlılığını sürdüremez. Aile şirketlerinin büyüyüp gelişmesi değişen koşullara uyum sağlaması için önemlidir (Dilbaz, 2005: 39). Aile şirketi işte başarı döneminde elde

ettiği başarılar sayesinde ekonomik açıdan belirli bir seviyeye gelmiş olur. Ekonomik anlamda elde edilen bu kazanç şirketin büyümesi için kullanılır. Yani şirketten elde edilen ekonomik gelirle şirkete yatıran paranın arasında doğru bir orantı vardır. Büyüme ve gelişme döneminde özellikle üretim ve pazarlama alanında bir takım gelişmeler olur. Bu dönemde aile şirketinin büyüme hızı yeni bir ivme kazanır. Ne yazık ki çoğu aile şirketi büyüme ve gelişme dönemine ulaşamazlar. Araştırmalara göre aile şirketlerinin bu evreye ulaşma oranı %60'dır. Bu dönemde eğer firma üretim sektöründeysen yeni üretim merkezleri açar. Çünkü şirket daha fazla büyümek ister. Pazarlama sektöründeysen yeni pazarlara açılır. Eğer ticaret sektöründe bir şirketsen yeni mamul ya da hizmet pazarlamayı dener. Bu aşamada çoğu şirketin yaşadığı en temel sorun şirketin yönetiminde oluşur. Şirket yöneticileri yeni açılan şubeleri yönetmekte yetersiz kalabilirler. Bu sebepten ötürü şirketin yönetilemeyecek kadar büyümemesi ve bu büyümeyi kademeli bir şekilde gerçekleştirmesi gerekir. Büyüme ve gelişme dönemindeki bazı şirketler uzmanlaştıkları alanlar haricinde de iş yapmak isterler. Bu büyüme arzusuyla farklı sektörlerde iş yapmak isteyen çoğu firma zarar etmiştir. Bunun en temel nedeni ise birden çok farklı alanı tek bir firmanın idare etmesinin uzmanlaştıkları alanda iş yapmaktan daha zor olmasıdır. Büyüme ve gelişme döneminde çoğu aile şirketi istihdam olarak gelişir. Bu istihdamı sağlamak için öncelikle kendi aile üyelerini, akrabalarını ve memleketlilerini tercih ederler. Şirketin kritik nokta diye tabir edilen kasa, depo, satış, satın alma gibi işlere genellikle en yakınlarını almayı tercih ederler (Fındıkçı, 2014: 42-43).

2.1.2.4. Mülkiyet Genişlemesi Dönemi

Şirket büyüme ve gelişme döneminde edindikleri başarılarının sonuçlarını almaya başlar ve önemli ölçüde kar yapar. Şirket edindiği bu karlar sonucunda aile üyelerinin mal varlıkları artar. Bu döneme mülkiyet genişlemesi dönemi denir. Bu dönemde şirket kurucuları arasında mali güç açısından rekabet ortaya çıkabilir (Gür, 2011: 10). Bu rekabet sonucunda aile üyeleri birbirine manevi açıdan kırılabilir. Aile üyeleri arasında bu tür kırgınlıkların ortaya çıkmaması için, mülkiyet genişlemesinin adaletli bir şekilde yapılması gerekir. Aile üyelerinin hak ve hukuklarının karşılıklı olarak korunması gerekir (Fındıkçı, 2014: 43).

2.1.2.5. Doyum Aşaması

İşte başarı döneminden sonra mülkiyet genişlemesini geçen şirketler bu büyümeler sonucunda hedefledikleri noktalara ulaşırlar. Bu ulaştıkları noktaya doyum noktası denir. Doyum noktasındaki çoğu aile şirketi başarı anlamında tatmin olmuştur. Doyum aşamasında şirketin çalışan sayısı artar ve şirketteki aile bireylerinin yaşam standartları yükselir (Ak, 2010: 54). Bu aşamada asıl önemli olan nokta, şirketlerin doyum noktasına ulaştıktan sonra ne yapacaklarıyla ilgilidir. Çoğu kurum bu noktada artık yapacak başka bir iş kalmadığını düşünüp yolun sonuna geldiklerine inanır. Öte yandan bazı firmalar hala alınacak yol olduğunu kanaat ederler. Bu farklı görüşler şirket kurucular arasında da olabilir. Bu görüş ayrılıkları sonucunda ayrılmaya gidebilirler. Doyum aşaması aslında şirketin olgunlaşma dönemidir. Buldukları alanda yeterli başarıya ulaştıklarına inanan bazı kurucular farklı alanlara yönelmenin gerekliliğini savunabilir. Bu şekilde de şirket içinde tasfiyeye gidilir (Fındıkçı, 2014: 44).

2.1.2.6. Eski Başarıları Bekleme Dönemi

Doyum noktası mevcut şartların en verimli bir şekilde kullanılmasından sonra şirket yeterince başarılı olur. Mevcut kapasitesine göre kazanabileceği en büyük gelirleri elde etmiş olan şirket belirli bir seviyede kalmaya devam eder. Bu seviyeye doyum noktası denir. Doyum noktasında farklı bir girişim, yeni bir açılım, yeni bir yorum ve sıçrama yapılmamış ise, yeni bir motivasyon oluşturulmamış ise, yeni bir iş alanına atılım yapılmamışsa veya mevcut işin gerektirdiği ölçüde şirketle ilgili genişleme ve derinleşme gerçekleştirilmemişse, şirket sahip olduğu hali ile kendini tekrarlamaya başlar. Bir başka deyişle şirket aşağıya doğru inmeye başlar. Bu durumda girişimciler, eski başarılarını gündemde tutmak için ve tekrar elde etmek için yeni projeler üretirler lakin pratiğe dökülen bu tür projelerin sayısı genelde azdır. Bu dönemde girişimci geçmişe yönelik bir tutum sergiler. Girişimcilerin sahip oldukları kaynakları optimum bir şekilde kullanması ve kendilerine pazarda güzel bir yer elde etmeleri başarılı olmaları açısından önemlidir (Aracıoğlu vd., 2016: 11). Geçmişte yaşanan başarıların tekrar elde edilmesine çalışılır. Girişimciler işlerin durgunlaşması konusunda kendilerinden başka bütün unsurları sorgularlar. Girişimciler arasında bizlik kavramı benlik kavramına doğru bir geçiş sergiler (Fındıkçı, 2014: 45).

2.1.2.7. Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme Dönemi

Aile şirketlerinin faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanabilmesi için bir takım önlemlerin uygulanmasının gerekliliği ilk kez sistem arayışı döneminde su yüzüne çıkar (Ak, 2010: 54). Bu aşamada girişimciler kendi başlarına şirketin bu gerileme durumunu engelleyemeyeceklerini idrak ederler. Bunun sonucunda girişimciler sistem arayışı ve profesyonelleşme çabası içine girerler. Bu dönemin en önemli özelliği, girişimcilerin artık kurumsallaşmanın ve yapılanmanın önemli olduğu ve gerçekleştirilmesi gerektiğini anlamasıdır. Şirket yaşam döngüsünde çöküşe geçerken kurumsallaşma ve yapılanma zordur. Öte yandan her zaman ertelenen bu kurumsallaşmanın ve yapılanmanın şirketin büyüdüğü dönemde yapılması daha kolaydır. Şirket gerilemekteyken gerçekleştirilen kurumsallaşma ve yapılanma şirketin bu gerilemeden kurtulmasını her zaman sağlayamayabilir (Fındıkçı, 2014: 46).

2.1.2.8. Yeni Kuşaklara Devir

Aile şirketlerinin gelişme sürecindeki en zor aşamalardan bir tanesi de kuşaktan kuşağa geçme aşamasıdır. Her 100 aile şirketinden yalnızca 3,4'ünün üçüncü kuşağa kadar ayakta kaldığı söylenebilir (Sönmez, 2015: 35). Şirket ilk girişimini başarıyla sürdürdükten sonra büyüyüp genişleme aktivitesini tamamlayıp mülkiyet genişlemesini gerçekleştirir. Mülkiyet genişlemesi döneminden sonra doyum aşamasına ulaşan şirket bir süre sonra eski başarılarını bekleme dönemine girer. Eski başarılarını elde edemeyen şirket yeni bir sistem arayışına girip profesyonelleşmek ister. Bu yeni sistem arayışı çoğu zaman kurumsallaşmadır. Kurumsallaşmayı sağlayıp yine de başarısızlıklara devam eden şirket artık yöneticiler açısından da bir yenilenme ihtiyacı duyar ve şirket için yeni kuşaklara devir dönemi başlar. Yeni kuşaklar kavramıyla vurgulanmak istenen kurucuların yetişmekte olan çocuklarıdır. Kurucuların veya yöneticilerin çocuklarının şirket için yetiştirilmesi gerekir. Bu eğitim için yeterli zaman ayrılmalıdır ve bu sürece önem verilmelidir (Fındıkçı, 2014: 47). Miras planı ve iş yönetimi gibi aile şirketlerindeki aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını etkileyen ve yeni kuşaklara devredilecek olan önemli faktörler yazılı bir biçimde belirtilmelidir (Gümüş ve Gümüş, 2014: 83).

2.1.2.9. Tasfiye Dönemi

Her canlı doğum ve ölüm süreçlerinden geçtiği gibi işletmelerin ömür döngülerinde de bu süreçler vardır. Bir şirket bir girişim ile gün yüzüne çıkar. Ömür döngüsünü tamamladığında da şirketler için tasfiye dönemi başlar. Hiçbir işletme bunun gerçekleşmesini doğal olarak istemez. Aile şirketlerinin kurulmalarındaki temel amaç şirketin hayatının elden geldiğince uzatılmasıdır. Lakin bazı olumsuzluklardan dolayı çoğu aile şirketi kurulduktan çok kısa süre sonra bataabilir. İşlerin yolunda gitmediği ve ekonomik açıdan kriz olan şirketlerde aile bireyleri yani şirket kurucuları geleneklerine tam anlamıyla bağlı değilse mal paylaşımı konusunda ayrılıklara düşebilirler. Tasfiye döneminde dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan bir tanesi ben çıkmazına girilmemesi gerektiğidir (Fındıkçı, 2014: 48).

2.1.3.Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

Aile şirketlerini tam olarak kavramak için üstün ve zayıf yönlerini bilmek gereklidir. Aile şirketlerinin birçok üstün yönü olduğu gibi bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. Aile yapısı ile aile şirketi arasında bir etkileşim söz konusudur. Bu sebepten ötürü aile şirketinin aile yapısından bağımsız olarak yürütülmesinin zor olduğu görüşü ileri sürülmektedir. Bu görüş aile şirketlerinin zayıf yönlerinin daha ağır bastığı gibi bir imaj oluşturmaktadır. Lakin aile şirketlerinin birçok üstün yönü de vardır. Dolayısıyla aile şirketlerinin üstün yönlerini görmezden gelmek doğru bir yaklaşım olmaz.

2.1.3.1.Aile Şirketlerinin Üstün Yönleri

Aile şirketlerinin şirket maddi açıdan zor duruma girdiği zaman şirket ortaklarının gelirlerini şirketi kurtarmak için daha kolay feda edebilmeleri, kararların daha kısa sürede alınabilmesi, takım ruhunun yüksek seviyede olması gibi olumlu yönleri vardır. Aile şirketlerinin çoğunda örgüte bağlılık ve sadakat duygusu bulunmaktadır. Bunun temel sebebi şirketin ortaklarının aynı zamanda aile bireyleri olmasıdır. Bir başka deyişle şirket ortaklarında sahiplenme özelliği ileri düzeydedir. Bunun yanı sıra aile şirketlerinin kurulma aşamasında yüksek bir motivasyon olduğu görülmektedir. Çünkü aile bireyleri işi kurup büyütmek için büyük bir heyecan ile girişim yapar. Şirketin büyümesi için kazanılan karı şirket için kullanır. Aile şirketlerinin büyümesinin Bu sebeple çoğu aile şirketi hızlı bir

şekilde büyür. Lakin şirket büyüdüktan sonra aile bireyleri ve şirket zenginleşir. Bu zenginleşme sonucunda aile bireyleri maddi açıdan daha çok kazanmak ister yani şirketten daha çok pay almaya çalışır. Bunun sonucunda aile bireyleri arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Çoğu aile şirketi bu dönemde zorluk yaşarlar (Nayır, 2010: 20).

Aile bireyleri arasındaki ilişkiler şirket içerisindeki uyumu sağlamak açısından çok önemlidir (Bachkaniwala'dan [2001] aktaran Tatoglu vd., 2008: 160). Aile şirketlerinde kurucular için işletmeyi gelecek nesillere bırakmadaki en temel motivasyon aracı mirastır. Miras aile şirketindeki çalışanları motive eder ve şirketin başarılı olması sağlanır. Aile şirketlerinin tek avantajı miras değildir (Jivraj ve Spence, 2009: 704). Aile şirketinin kurucuları yeterli bir eğitimle yönetimi gözlemleme konusunda başarılı olabilir. Bu da aile şirketi için olumlu bir davranış oluşturur (Braun ve Uhlener, 2012: 34). Bunun yanı sıra yapılan araştırmalar sonucunda aile şirketlerinin sahip olduğu kültür, aile şirketi olmayan işletmelerin sahip oldukları kültüre göre kurum için daha olumludur (Laforet, 2013: 208).

Aile şirketlerinin üstün yönlerinden bir tanesi de gözlemleme konusunda başarılı olmaktır. Genel olarak şirketlerin sahipleri ve yöneticileri arasındaki ilişkiyi açıklamak ve anlamak için vekalet teorisi üretilmiştir. Vekalet teorisine göre şirket sahibi olmayan yöneticilerin şirketin ilgilenmesi gereken konular ve sorunlar hakkında özen ve titiz bir gözlemleme yapmayacağı ifade edilir (Bocatto vd., 2010: 501). Vekâlet teorisinde de belirtildiği gibi gözlemleme aile şirketlerinde diğer şirketlere göre daha verimli bir şekilde gerçekleşir. Bunun temel sebebi de aile şirketlerinin yöneticilerinin aynı zamanda şirket sahipleri olmasıdır. Aile şirketlerinde kurucu ile şirket arasında güçlü bir duygusal ilişki vardır. Batı toplumlarında oluşan rekabetin kaynağı bu duygusal ilişkiden dolayı ortaya çıkar. Aile şirketlerindeki danışmanlık işinin gelişmesinin temel sebebi bu yoğun duygusal ilişki ve rekabetin düzenliliğidir (Colli ve Rose, 2008: 209).

Aile şirketlerinin kurucularıyla şirket arasındaki duygusal bağ sayesinde aile şirketleri altruistik bir özellik kazanır. Bu özellikte aile şirketine üstün bir yön kazandırır. Bunun sebebi ise aile bireyleri şirketin başarısına çok önem verirler. Hatta yeri geldiği zaman şirketin çıkarları aile bireylerinin çıkarlarından daha öndedir (Eddleston ve Kellermanns, 2007: 549). Aile şirketlerinin diğer şirketlere göre bir diğer üstün yönü ise daha sistematik bir yapıya sahip olmasıdır. Bunun nedeni ise aile şirketlerinin önemli ölçüde bağlılık, uyum ve uzun dönem yönlendirme özelliklerine sahip olmasıdır (Martos, 2016: 132). Bu tür özellikler aile şirketlerinin diğer şirketlere göre daha sistematik bir yapıya sahip olmasına yol açar. Aile

şirketlerinin üstün yönlerini genel olarak esnek ve hızlı karar alabilme yeteneği, hazır hedef birlikteliği, güvenilirlik, bilgi birikiminin aktarılabilmesi olmak üzere dört ana başlık altında ifade edebilmek mümkündür.

2.1.3.1.1. Esnek ve Hızlı Karar Alabilme Yeteneği

Hızlı karar verebilme aile şirketlerinin en güçlü yönlerinden bir tanesidir. Karar almanın ve uygulamanın hızlı olmasının sebebi aile şirketlerinin sahip olduğu paylaşılan ortak geçmiş, değer yargıları, karşılıklı güven ve etkin iletişimdir (Argüden'den [2002] aktaran Yolaç ve Doğan, 2011: 86). Bunun yanı sıra aile şirketlerinde hızlı karar alabilme özelliği kararların genellikle patronlar tarafından alınmasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Aile şirketi olmayan firmalarda yöneticiler şirket ilgili alması gereken kararları şirketin hisse sahiplerine de danışması gerekir. Şirketin hisse sahiplerinin yöneticilerle hem fikir olması sonucunda karar alınır ve uygulanır. Lakin aile şirketlerinde yöneticilerin aynı zamanda aile bireyleri olması sebebiyle belirli bir karar alınırken yöneticilerle şirket sahiplerinin hem fikir olması gibi bir durum söz konusu olmaz. Çünkü zaten şirket sahipleri aynı zamanda yöneticilerdir. Bu sebepten ötürü karar alma süreci kısalmış ve kararlar diğer şirketlere göre daha hızlı alınır. Karar alma sürecinin hızlı olması kararın esneklik özelliğini de beraberinde getirir. Bunun en önemli sebebi kararların değiştirilmesi gereken durumlarda aile şirketi kararları hızlı alabilme özelliğine sahip olduğu için diğer şirketlere göre daha esnek bir şekilde değiştirebilir. Bu sebepten ötürü karar alma özelliği diğer şirketlere göre daha esnektir.

2.1.3.1.2. Hazır Hedef Birlikteliği

Şirketlerde ortak hedeflerin belirlenmesi konusundaki birliktelik yöneticim süreciyle alakalıdır. Aynı zamanda bu birlikteliğin sağlanması yönetim sürecinin zor aşamalarından bir tanesidir. Hedef birlikteliği için şirket yöneticileri arasında uzlaşma gerektirir. Aile şirketlerinde uzlaşma özelliği diğer şirketlere göre daha kolaydır. Bunun en temel sebebi aile bireylerinin şirketin sahibi olması ve aile bireylerinin birbirleri arasında olan aile bağlarıdır. Aile bireyleri genellikle aile içindeki her bireyin şirketin varlığını ve sürekliliğini koruması aynı zamanda gelişmesi ve büyümesi için çaba sarf ettikleri fikrine sahiptir. Bunun da en temel sebebi aile bireyleri arasındaki güçlü bağlıdır. Bu güçlü bağ sayesinde oluşturulan şirketin başarısı konusunda aile bireylerinin ortak fikre sahip olması sonucunda aile bireyleri

arasındaki uzmanlaşma yüksek seviyede gerçekleşir. Bunun yanı sıra aile ruhu şirketteki davranış durumlarını değerleri etkiler ve aile bireyleri tarafından belirtilen değerler çalışanlar için ortak bir amaç oluşturur (Arslan, 2006: 22). Bu durumun sonucunda şirket için alınması gereken hedeflerde birliktelik diğer şirketlere göre daha kolay ve hızlı bir şekilde sağlanır. Aile şirketlerinde ortaya çıkan hedefler kurumsal hedef haline gelmektedir (Kürkçü, 2014: 19-20).

2.1.3.1.3. Güvenilirlik

Aile ilişkilerinde iki farklı boyut çok önemlidir. Bu boyutlar dürüstlük ve nezakettir. Dürüstlükte şeffaflık ve aile üyeleri arasındaki dürüstlük dikkat edilmesi gereken öğelerdir. Bunun yanı sıra dürüstlükte aile bireylerinin güvenilirliğinin ve doğruluğunun ortaya çıkardığı güven konusu önemlidir (Morris vd, 1997: 398). Aile şirketlerinde güvenilirlik uzmanlığa göre daha ön plandadır ve aile bireyi olmayan idari personel alımı genellikle hoş karşılanmaz (Altunkaynak, 2007: 8). Aile şirketleri için olduğu gibi diğer şirketler için de güvenilirlik çok önemli bir özelliktir. Aile isminin olumlu bir şekilde tanınmış olması aile şirketinin de imajını yakından ilgilendirir. Eğer aile ismi başarılıysa aile şirketinin de başarılı olduğuna dair bir güven duygusu hedef kitlede inşa edilir. Piyasada şirketler birbirlerine ürün veya hizmet temini ederken birbirlerinin güvenilir olmasına dikkat ederler. Bu sebepten ötürü aile şirketinin güvenilir olması şirkete rekabetsel avantaj sağlar. Aile şirketlerinin olumlu bir isim yapmaları diğer şirketlere göre daha kolaydır. Bu sebepten ötürü aile şirketleri güvenilirlik açısından diğer şirketlere göre bir avantaja sahiptir.

2.1.3.1.4. Bilgi Birikiminin Aktarılabilmesi

Aile şirketlerinde şirketler aile bireylerinden oluştuğu için şirket kurucuları tarafından olan bilgi birikiminin yeni gelecek kuruculara aktarılması daha kolaydır. Çünkü aile şirketini kuran tecrübeli kurucu edindiği bilgi ve tecrübeleri gelecek kuşaklara aktarır. Aynı zamanda şirket aile bireylerinden kurulduğu için gelecek kuşakların erken yaşta yapılan işi öğrenme açısından da avantajı vardır. Gelecek kuşak rahatlıkla şirketin içinde kendine yer edinin şirkette yapılan işleri anlama ve öğrenme açısından kendilerine imkân oluşturabilirler. Bu sebeplerden ötürü aile şirketlerinde bilgi birikiminin gelecek kuşaklara aktarılması diğer şirketlere göre daha kolaydır. Bu da şirketi güçlendirir ve şirkete rekabet açısından avantaj

sağlar. Çünkü şirketin varlığını ve sürekliliğini sürdürüp aynı zamanda gelişip ve büyümesi için tecrübe ve bilgi birikimi şirket açısından çok önemli bir güçtür (Kürkçü, 2014: 19-20).

2.1.3.2. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin akrabaların kayırılması, yabancı kaynak kullanımı, aile ve iş kavramlarını birbirinden ayıramama, otoriteyi kaybetme korkusu, paternalizm, tutuculuk, aile fertleri arasında doğabilecek rekabet, rol çatışması, devretme sorunu ve aile çıkarları ile şirket çıkarlarının farklı olması gibi bazı zayıf yönleri bulunmaktadır.

2.1.3.2.1. Akrabaların Kayırılması

Aile şirketlerindeki zayıf yönler genellikle aile ve şirket kavramı arasında denge kurulmamasından dolayı ortaya çıkar. Aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılması sonucu zayıf yönler şirketi olumsuz yönde etkileyebilir. Şirkette çalışacakların yetenekleri ve tecrübeleri göz ardı edilerek sırf aile bireyi diye işe alınması hatta organizasyon içindeki hiyerarşide yükseltilmesi bunun yanı sıra bu kişilere şirket içerisinde özel konumlar yapılması aile şirketlerinin zayıf yönlerindedir (İlter, 2001: 13). Yapılacak iş için yeterli beceri, başarı, kabiliyet ve eğitim düzeyine sahip olup olmadığına bakmaksızın sadece aileyle akrabalık bağı var diye bir kişinin işe alınmasına nepotizm denir. İnsanlardaki bu akrabaları kayırma özelliği göre doğal bir içgüdüdür (Özler vd., 2007: 438). Nepotizm gerçekleştirildiği firmalarda yeterlilik özelliği önemsenmeden ailelerin kendi değerlerini ve işe girme kriterlerini empoze etmesiyle gelişir (Donnelley, 1964: 97).

Yeterli eğitime ve kabiliyete sahip olup olmadığı göz ardı edilerek sadece akraba olma özelliğinden dolayı aile şirketlerine işçi alınması aile şirketi için dezavantaj oluşturur. Çünkü şirketin sürekliliğinin sağlanması ve kendini geliştirmesi için kalifiye eleman çalıştırmak önemlidir. Hem şirketin sahibi hem de yöneticisi olan aile şirketleri gibi firmaların dezavantajlarından bir tanesi de üst yöneticiler işe alınırken genel piyasada yetenek konusunda daha geniş ölçekli seçimler yapılabilirken, hem şirketin sahibi hem de yöneticisi olan şirketlerde üst yönetici seçiminde bu ölçek daha küçüktür (Barth vd., 2005: 110).

2.1.3.2.2. Yabancı Kaynak Kullanımı

Şirketin büyüme hızının yavaşlamasına sebep olan faktörlerden birisi aile şirketlerindeki yabancı kaynak kullanımına olan eğilimin az olmasıdır. Borçlanmaya olumlu bakılmaması aile şirketinin büyüme hızının yavaşlamasına sebep olur (Karpuzoğlu, 2004: 42). Aile şirketlerinde yapılan yatırımlarda genellikle şirketin öz sermayesi kullanılır. Çünkü yatırımlarda öz sermaye kullanımı aile şirketi için en ucuz yöntem olduğu düşünülür. Öte yandan finans teorisine göre öz sermaye en pahalı sermayedir. Yatırım için öz sermayenin kullanılması şirketin yeterli derecede büyümesini engeller. Bir başka deyişle yabancı kaynak kullanımı olmadan şirketlerin büyümesi genellikle zordur (Arslan, 2006: 27).

2.1.3.2.3. Aile ve İş kavramlarını Birbirinden Ayıramama

Aile şirketlerinin en önemli zayıf noktalarından bir tanesi aile ve şirket kavramlarının birbirinden ayırt edilememesidir (İlter, 2001: 13). Aile kavramı duyguların ve değerlerin ağır bastığı bir vurgudur. Şirket kavramında ise mantık rasyonalite ve kurallar zincirinin ağır bastığı özellikler görülmektedir. Aile üyelerinin şirketi geliştirip başarıya ulaştırması için aile ve şirket vurgularının getirdiği duygu ve mantık gibi öğeler arasında bir denge oluşturmak zorundadır. Aile üyelerinin kişisel ve sosyal konulardaki karar vermesinde belirleyici aile olmalıdır. Şirketle ilgili konulardaki karar vermede ise şirket belirleyici olmalıdır. Bu sınırlar belirli olursa şirket kendini geliştirip elde etmek istediği başarıya ulaşmada önündeki önemli bir engel olan aile ve iş kavramlarını birbirinden ayıramama durumunu bertaraf etmiş olur (Arslan, 2006: 29). Aile bireyi olan herkesin aile şirketinde çalışması mecburi değildir. Aile şirketlerinin yaptığı işte başarılı olması ve sürekliliğini sağlaması için şirketin menfaatleri ailenin beklentilerinin üzerinde olması gerekmektedir (Gürkan, 2007: 132).

2.1.3.2.4. Otoriteyi Kaybetme Korkusu

Aile şirketlerinde otorite genellikle belirli bir kesimin elinde olmuştur (Aydın, 1984: 13). Aile şirketlerindeki otoriteye sahip olan aile bireyleri sahip oldukları bu gücü kaybetmeyi istemez. Aile şirketlerinin sahipleri yetki ve sorumluluk devrinin önemine inansalar da bunu uygulamadıkları görülmektedir. Bu sebepten ötürü bir sonraki neslin gelişimi olumsuz bir şekilde etkilenir (Arslan, 2006: 32).

2.1.3.2.5. Paternalizm

Paternalizm kavramında ast ve üstün görev ve sorumlulukları ebeveyn ve evlat arasındaki ilişki çerçevesinde değerlendirilir. Türk kültürü ve toplum yapısı ile paternalizm özellikleri arasında bir uyum bulunmaktadır (Erben, 2004: 348). Aile şirketlerinde genellikle ataerkil bir yönetim anlayışı vardır. Aile büyüğünün kararların alınmasında ve uygulama yönteminin belirlenmesinde etkisi vardır. Diğer aile üyeleri aile büyüğünün fikrine karşı başka bir öneri belirtmeleri aile büyüğüne saygısızlık olarak değerlendirilir (Alayoğlu, 2003: 22). Paternalist yönetim tarzında tüm kararlar aile şirketlerinin kurucuları tarafından alınır. Bu da aile şirketleri için bir dezavantaj oluşturmaktadır. Çünkü çalışanların karar alma sürecinde katılımcı olması çalışanların motivasyonunu artırır ve ekip çalışmasını güçlendirir (Düren'den [2002] aktaran Arslan, 2006: 33).

2.1.3.2.6. Tutuculuk

Teknolojik gelişmelerin hızla arttığı bir rekabet ortamında şirketlerin piyasaya tutunmalarını yenilikçilik, girişimcilik, yeni teknolojilere sahip olma, dinamik çevresel koşullara ayak uydurma gibi durumlar sağlar. Aile şirketlerinde kurucular hem mal sahibi olup hem de yöneticidirler. Bu tür yöneticiler günümüzün değişen çevresel koşullarına ayak uydurmuş profesyonel yöneticilere göre yeniliklere daha çok kapalı, çekingen ve tutucudurlar. Bu sebepten ötürü aile şirketlerinde ilerleyen zaman içerisinde değişime karşı bir direnç oluşmaktadır ve aile şirketi yöneticileri risk almaktan çekinir. Bu çekinme durumu yüzünden şirketler fırsatları değerlendiremez ve piyasada daha başarılı bir hale gelmekten yoksun kalırlar (Ateş, 2003: 15).

2.1.3.2.7. Aile Fertleri Arasında Doğabilecek Rekabet

Aile şirketlerindeki çalışanların arasındaki uyum şirketlerin başarılı bir pozisyona gelmesi için güçlü bir özelliktir. Lakin zamanla aile bireyleri arasındaki özel nedenler, anlaşmazlıklar şirketlerin sahip olduğu bu uyum özelliğini ortadan kaldırabilir. Aile bireyleri arasındaki rekabetin ortaya çıkmasındaki faktörler; aile üyelerinin birbirleriyle yarışması, güç ve kontrol kavgaları, görüş ayrılıkların kişisel çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik gibi unsurlardır (Levinson'dan [1989] aktaran Ateş, 2003: 15). Bu rekabet ortamı aile bireylerinin arasındaki uyumsuzluğu artırır. Rekabet ortamının aile şirketlerine

oluşturabileceği dezavantajları ortadan kaldırmak için, aile içi ortaya çıkan anlaşmazlıkların kısa süre içerisinde giderilmesi gerekmektedir (Ateş, 2005: 15).

2.1.3.2.8. Rol Çatışması

Aile bireylerinin aile içindeki yaşam alanı ve çalışma hayatındaki yaşam alanı arasındaki ilişki rol kavramı ile açıklanmaktadır. Aile ve iş kavramlarının birbirine karıştırılması aile şirketlerinde genellikle rol çatışmasına sebep olduğu belirtilebilir (Arslan, 2006: 29). Aile şirketlerinde çalışanlar aile içindeki rollerden farklı roller üstlenirler. Örneğin; akraba şirketin sahibi ve yönetici olabilir. Aile sistemi ve iş sistemi içerisindeki roller birbirleriyle çatışabilir. Örneğin; aile şirketlerinde aile üyelerinin yetki ve sorumlulukları belirlenmemesi, aile üyelerinin aile sistemi içerisindeki sahip olduğu roller sonucu ortaya çıkar. Bu durumda aile üyesi olmayan çalışanları arasında belirsizlik oluşturur ve şirket olumsuz yönde etkilenir. Bu tür olumsuzluklardan kaçınmak için şirketlerde aile bireyleri olan çalışanların yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir (Ateş, 2003: 18).

2.1.3.2.9. Devretme Sorunu

Aile şirketlerinde kurucular sahip oldukları gücü kaybetmemek için yönetim devri sürecini genellikle başarılı bir şekilde gerçekleştiremezler. Geleneksel anlayışa göre aile şirketlerinde şirket yöneticiliği pozisyonu aile üyeleri arasından en büyük erkek çocuğa verilir. Lakin bu anlayış artık sona ermektedir (Jaffe'den [1990] aktaran Ateş, 2003: 18). Aile şirketlerinde yönetimi devretme konusunda aile bireyleri arasındaki rekabetten dolayı bir takım anlaşmazlıklar ortaya çıkmaktadır. Bu anlaşmazlıklar çoğu aile şirketinin dağılmasına sebep olmaktadır. Bu sorunu çözebilmek için aile şirketleri gelecekte şirketi en iyi yönetebilecek kişiyi belirlemeli ve şirket kurucusu güç ve kontrolünü bu kişiye vermesi gerekmektedir. Aynı zamanda bu kişinin sorumlulukları konusunda bilinçlendirilmesi gerekmektedir (Ateş, 2003: 18). Bu şekilde aile şirketleri varlıklarını koruyabilir.

2.1.3.2.10. Aile Çıkarları İle Şirket Çıkarlarının Farklı Olması

Aile şirketlerinin çıkarları ile aile üyelerinin çıkarları her zaman aynı olmayabilir. Böyle durumlarda aile şirketlerinin çıkarlarıyla aile üyelerinin çıkarları dengelenmesi gerekir. Aksi takdirde çalışanların iş tatmini azalır ve bunun sonucunda moralsizlik, motivasyon

eksikliği ve belirsizlik durumları ortaya çıkabilir (Alayoğlu, 2003: 27). Şirket ailenin çıkarları için aile üyeleri tarafından kullanılırsa, bu durum Şirketin sonunu getirebilir. Tam tersi durumda yani aile üyeleri Şirket için kendilerini olması gerekenden daha fazla zorlayıp Şirketin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutarlarsa, aile üyeleri için iş tatminsizliği durumu ortaya çıkarabilir.

2.2.Genel Olarak Kurumsallaşma

Kurumsallaşma bir işletmenin daha profesyonel bir sisteme sahip olması açısından çok önemlidir. Kurumsallaşmadaki temel amaç Şirketin yöneticilerinin o Şirkette kiracı oldukları mantığına kavuşmalarıdır. Bir başka deyişle kurumsallaşmanın temel amacı kurumun kuruluşun Şirketin patrona, yöneticiye, önem düzeyi yüksek personele bağlı olmadan faaliyetlerini yürütebilmesini, geliştirebilmesini, kurumun kişilerden bağımsız hale gelmesini ve sürekliliğini sağlamaktır (Karakaş vd., 2016: 4).

Kurumsallaşmayla ilgili araştırmaların yapıldığı literatürde kurumsallaşma ile işletmenin yaşı ve çalışan sayısı arasında bir ilişki vardır. Lakin Türkiye’de bu durum farklıdır. Yani yapılan araştırmalarda Türkiye’de kurumsallaşma ile işletmenin yaşı ve çalışanlarının sayısı arasında bir ilişki bulunmamıştır. Bunun temel sebebi Türkiye’de kurumsallaşma sürecini tamamlamış Şirket sayısı azdır (Apaydın, 2008: 140 - 141). Kurumsallaşma her ne kadar belirli bir büyüklüğe ulaşmış Şirketlerde avantajlı olsa da küçük işletmeler için bazı olumsuz getirileri olabilir. Küçük işletmeler zamansız bir şekilde kurumsallaşırsa işletme faaliyetlerinin katı kurallara takılmasına sebep olabilir. İşletme faaliyetlerinin yerine getirilebilmesi için prosedürler artar ve bunun sonucunda bürokrasi ortaya çıkar. Bu durumun sonucunda işletmelerin faaliyetler konusundaki pratikliği azalır (Cevher, 2014: 591).

Kurumsallaşma sonucunda işletmeler belirli kurallar elde ederler. Bu kurallar sayesinde işletmeler varlıklarını sürdürürler. Bu durumun sonucunda işletmeler bir sisteme sahip olurlar. Bunun yanı sıra aile Şirketlerinin kurumsallaşması sonucunda finansal olarak hem işletme yönetiminde hem de yatırımcıda bir güven oluşur (Elmas, 2015: 154).

2.2.1.Kurumsallaşmanın Tanımı

Gelişen iletişim teknolojisi sebebiyle rekabet önemli bir hale gelmektedir. Örgütlerin kendi alanlarında başarılı olabilmesi için rekabet konusuna önem göstermeleri gerekmektedir. Bir örgütün diğer örgütlerle olan rekabetinde başarılı olabilmesi için kurumsallaşma çok önemlidir. Çünkü bir örgütün kurumsallaşma sürecine girememesi ve bu süreci hızlı bir şekilde tamamlamaya çalışmaması durumu bu örgütün kendi alanındaki diğer örgütlerle olan rekabet yarışını kaybetmesine sebep olabilir (Paksoy vd., 2009: 111).

Küreselleşme sonucunda şirketler arasında uluslararası rekabet artmıştır. Rekabetin artması şirketlerin var olan geleneksel kültürlerini değiştirip modern yönetim yaklaşımlarını benimsemelerini zorunlu bir hale getirmiştir. Şirketler geleneksel yönetim yaklaşımlarından çıkıp daha profesyonel bir yaklaşım olan kurumsallaşmaya geçmeye başlamıştır. Şirketler küreselleşme sonucunda artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için kurumsallaşmanın zorunlu olduğunu anlamıştır. Şirketlerin kurumsallaşması yabancı pazarlarda da rekabet gücü açısından önemlidir (Atila, 2007: 140). Bezirci (2012: 2) kurumsallaşmayı “bir işletmenin faaliyetlerinin bireylerin varlığına bağlı olmadan sürdürülebilmesi ve geliştirilebilmesi için gerekli yapının kurulmasıdır.” şeklinde tanımlamıştır.

Şirketlerin kurumsallaşması sonucunda belirli kurallara bağlı bir sistem oluşturulur. Bu oluşturulan sistem sayesinde patronlar şirketin işlerinden bağımsız hale gelmez. Bunun tam tersine şirket patronları işin başında olur ve diğer çalışanlarla kolektif bir biçimde şirket faaliyetlerini yürütür (Kobal ve Yıldırım, 2016: 116).

2.2.2.Örgütsel Kurumsallaşmanın Öğeleri

Bazı kaynaklarda örgütsel kurumsallaşmanın öğeleri objektivite, şeffaflık, eşitlik, formalizasyon ve profesyonelizm olmak üzere beş başlık altında incelenir. Objektivite boyutuna göre kurumsallaşma için oluşturulması gereken kurallar ve işlemler kişiler duygulara, önyargılara ve yorumlama dahil edilmeden ve önyargısız gerçekler temel alınarak oluşturulmalı ve yürütülmelidir. Kurumsallaşmanın şeffaflık boyutuna göre ise örgütsel uygulamalar ve ilkeler müşteri gibi dış çevre öğeleri tarafından kolayca görülebilmelidir. Eşitlik boyutuna göre ise işletme uygulamalarını gerçekleştirirken sahtekârlıktan ve

önyargıdan kaçınan bir tutum sergilenmelidir. Formalizasyon boyutunda ise şirketin resmi kuralları olduğu ve bu kurallar sonucunda ortaya çıkan prosedürlere şirketin riayet etmesi gerektiği vurgulanır. Profesyonelizm de ise örgütün evrensel etiklere ve kalite standartlarına bağlı olması gerektiğini vurgular (Alpay vd., 2008: 437). Geleneksel yönetim yaklaşımlarından farklı olan kurumsallaşma yaklaşımı için gerekli olan bazı esaslar vardır. Bu esaslara örgütsel kurumsallaşmanın öğeleri denir. Şirketlerin kurumsallaşma yaklaşımını icra ederken elde etmesi gereken temel öğeler sadelik, özerklik esneklik ve farklılaşmadır.

2.2.2.1.Sadelik

Örgütünün tamamının ya da belirli bir alt sisteminin değişikliğe uğraması o örgütteki çalışanların zihinsel ve ruhsal yapılarında değişimlere yol açabilir. Örgütün içinde girdiği değişim süreci rasyonelliğin ortaya çıkmasına sebep olur. Çalışanların zihinsel ve ruhsal yapılarının değişmesi ve rasyonelliğin ön planda tutulması o örgütün sistem olarak karmaşıklığını ifade eder. Sadelik sayesinde organizasyon içinde yapılan işlerin süresi kısalmır ve herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlamasına olanak sağlar. Böylelikle kurumun etkin olması sağlanır (Ak, 2010: 81).

2.2.2.2.Özerklik

Kurumsallaşma sürecinden geçmiş ve bu süreci başarıyla tamamlamış örgüt aynı zamanda kendine has bir kimlik kazanır. Bu kimlik kurumsallaşma sonucunda elde edilen yöneticilerin özgürlüklerinin artmasıyla ortaya çıkar. Çünkü yöneticilerin yetkileri kurumsallaşma sonucunda belirli kurallar çerçevesinde belirlenir. Bunun sonucunda yöneticiler yetkilerini kullanarak örgüte bir kimlik kazandırır. Bu duruma kurumsallaşmanın özerklik unsuru denir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütlerin kendilerine özgü kurum kimlikleri vardır (Yaşa, 2006: 46-47).

2.2.2.3.Esneklik

Aile işletmelerinde çok esnek hareket etme potansiyeli bulunmaktadır. Aile şirketlerinde mesai saati sabah 9 akşam 6 şeklinde sınırlı değildir. Aile bireyleri mesai saati dışında da şirketleriyle ilgilenebilirler. Bu şekilde ağır çalışma temposunun sebep olduğu zaman kaybı giderilir (Alayoğlu, 2003: 25). Çoğu aile şirketi sürekliliği sağlayamamaktadır.

Bir işletmenin esneklik unsuruna sahip olması o şirketin daha uzun ömürlü olmasına sebep olan faktörlerden bir tanesidir. Teknolojiyle beraber her sektörde piyasalarda değişmektedir. Artan rekabet ortamında kurumların rekabet güçlerini koruyarak sürekliliklerini sağlamaları için gerekmektedir. Bu şekilde kurumlar için teknoloji gibi değişen çevresel faktörlere çok daha kısa sürede ve daha kolay bir şekilde uyum gösterme ve bulunduğu sektördeki başarısını koruma ve arttırma imkânı sağlanmış olur.

2.2.2.4.Farklılaşma

Bir şirketin yapısı iç ve dış çevresel koşullardan bağımsız değildir. İç ve dış çevresel koşulların değişmesi şirketin farklılaşmasına sebep olur. Dinamik ortamda örgütün farklılaşması kurumsallaşmanın bir parçası olurken durgun ve belirsiz ortamlarda kurumun birimlerinin fazla farklılaşmaması gerekmektedir. Dinamik ortamlarda örgütün farklılaşma hızının yüksek olması gerekmektedir. Kurumun birimlerinin yüksek değişim hızına sahip olması kurumun birimleri arasındaki bütünleşme ihtiyacını ortaya çıkarır. Bu bütünleşme kurumsallaşma ile gerçekleştirilir (Ak, 2010: 81).

2.2.3.Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

Örgütsel kurumsallaşma yaklaşımları rasyonel kurumsal yaklaşımı ve kurumsallaşma analizi yaklaşımı olarak ikiye ayrılır.

2.2.3.1.Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı örgüt içerisindeki yasak unsurların ve kuralların kurumsallaşma düzeyini belirlediğini savunur. Bir başka deyişle rasyonel kurumsal yaklaşıma göre örgütleri kurumsal hale getiren en önemli faktörler genel kabul gören alışkanlıklar ve kurallardır. Aynı zamanda eski kurumsallaşma olarak ta bilinen rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı örgütün çevre unsurlarıyla olan ilişkisini göz ardı eder (Bilgin, 2007: 31). Bunun yanı sıra birimler arası koordinasyonun önemi de rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında ihmal edilir. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ile kurumsallaşma sürecini tamamlamış örgütlerin yapılarının oluşturulmasında kurallar ve sürece önem verilmesi yeterlidir. Birimler arası koordinasyona yeterli önem verilmemesinden dolayı örgüt içerisinde koyulan kurallara

uyulma ölçümünde zorluklar yaşanır. Koordinasyon eksikliğinden dolayı örgüt genel anlamıyla sağlıklı değildir. Çünkü koordinasyon bir örgütün yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirilip örgütün daha önceden belirlediği hedefine ulaşılması için olmazsa olmazlardandır. Koordinasyon eksikliğinin ortaya çıkardığı bir başka sorun ise denetimdeki belirsizliktir. Bu durumun sebebi koordinasyon eksikliğiyle beraber gelen iletişim sorunlarıdır. Koordinasyon eksikliğinin bir başka sonucu da işletme içerisinde kullanılan teknolojiden yeterli derecede verim alınamamasıdır (Kürkçü, 2014: 6).

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımına bir diğer eleştiri de bu yaklaşımın örgütün gelecekte yaşayabileceği olası sorunların tespit edilmesine önem vermemesidir. Bununla birlikte ortaya çıkabilecek sorunlara modern çözümler yerine yüzeysel çözümler üretmesi de rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının bir başka dezavantajıdır. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı örgütsel yapıların sosyal boyutu ile ilgilenmektense bürokratik boyutuyla ilgilenmeyi tercih eder. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının günümüzde etkin olmamasının en önemli sebeplerinden bir tanesi örgüt dışı çevre unsurlarıyla alakadar olmamasıdır. Bunun yanı sıra bu yaklaşım toplumsal ilişkileri insan unsurunu ve duygusal yapıları önemli bir faktör olarak görmez sadece bir veri olarak değerlendirir (Kürkçü, 2014:7).

2.2.3.2.Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Kurumsallaşma analizi yaklaşımında örgütsel etkileşim işletme stratejileri süreçler ve planlamalar gibi rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının değinmediği konular incelenmiştir. Aynı zamanda örgütsel yapının biçimsel özellikleri üzerinde durulmuştur. Kurumsallaşma analizi yaklaşımını rasyonel kurumsallaşma yaklaşımından ayıran en önemli özellik kurumsallaşma analizi yaklaşımında hem örgüt içi hem de örgüt dışı faktörlerin incelenmesidir. Dış faktörlerin üzerinde durulması örgütsel sürekliliğin sağlanması örgütsel yaratıcılığın kullanılması ve planlamaların daha belirginleştirilmesi gibi durumların gerçekleşmesine imkân sağlamıştır. Bu sonucun ortaya çıkmasındaki en önemli sebep örgüt dışı faktörlerin örgüt faaliyetlerini etkilemesidir. Kurumsallaşma analizi yaklaşımındaki temel amaç örgütün dış çevre faktörlerinden olumsuz bir şekilde etkilenmeden sürekliliğini sağlamasıdır. Bu nedenden dolayı kurumsallaşma analizi yaklaşımında örgüt dışı yani çevresel faktörlere önem verilmiştir. Örgüt dışı faktörlerden biri olan toplumsal etkileşim konusu üzerinde kurumsallaşma analizi yaklaşımında durulmuştur. Bu durumun sonucunda örgütlerin sosyal niteliklerinin olduğu kanısı ortaya çıkmıştır (Kürkçü, 2014: 7).

Kurumsal analiz yaklaşımının rasyonel kurumsallaşma yaklaşımından diğer bir farkı ise konuları deneysel olarak değerlendirilmesidir. Öte yandan rasyonel kurumsal yaklaşımı konuları daha çok teorik açıdan değerlendirir. Teorik olmasının yanı sıra tezler hakkında kesin ve net yargılara sahiptir. Diğer bir taraftan kurumsal analiz yaklaşımında tezler değişime ve gelişmeye açıktır. Bir başka deyişle daha çok esnek bir yapıya sahiptir (Kürkçü, 2014: 8).

2.2.4. İşletmenin Kurumsallaşma Amaçları

Günümüz teknolojisinin hızlı gelişmesi, müşterilerin ihtiyaçlarının değişmesi, müşteri odaklı anlayışın artması sonucunda değişen örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerden dolayı şirketler için kurumsallaşma kavramının gerekliliği ortaya çıkar. İletişim, rekabet ve değişim ile ilişkili olarak işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için kurumsallaşmaya ihtiyaç duyarlar (Cevher, 2014: 588). Belirli bir sistem ve herkesin anlayabileceği bir dil oluşturmak kurumsallaşmanın temel amaçlarından biridir (Kobal ve Yıldırım, 2016: 100). Bu amaçların yanı sıra işletmelerin kurumsallaşma sonucunda daha net elde etmek istediği meşrulaşma, tahmin edilebilirlik kazanma, denge kazanma, işletme kaynaklarını artırma ve uygunluk gibi bazı amaçları vardır.

2.2.4.1. Meşrulaşma

İşletmenin kurumsallaşmadaki ilk ve temel amacı meşrulaşmadır. İşletme piyasanın oluşturduğu normlar ve düzenlemelere uygun bir yapıya sahip olarak yasal bir kurum olma çabası içindedir. Bu çabaya meşrulaşma denilir. Meşruluk yani yasallık demektir. Bir başka deyişle işletme faaliyetlerinin örgüt tarafından kabul edilmesidir (Boons ve Strannegard'dan [2000] aktaran Apaydın, 2009: 8). Örgüt işletme faaliyetlerini kabul etmesi için bu faaliyetlerin yasal olması zorunludur. Yasal olan unsurların kabul olunabilirliği artar. Toplumlar ve pazar çevresindeki aktörlerin kendi aralarında belirli normlar oluşmuştur. Bu çevrelerdeki faaliyetler bu normlara göre görülür. İşletme bu normlara uydukça pazarda aktif rol alır. Meşrulaşma sayesinde işletmeler varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan kaynaklara ulaşırlar (Apaydın, 2009: 8). Bu sebepten ötürü işletmeler için meşrulaşma önemlidir.

2.2.4.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma

İşletmeler kurumsallaşmada meşrulaşmanın yanı sıra tahmin edilebilirlik kazanma amacını hedeflerler. Tahmin edilebilirlik işletmenin faaliyetlerinin kestirilmesini ve bu faaliyetlere göre kısa sürede cevap verilmesini sağlayan bir amaçtır. Tahmin edilebilirlik amacına ulaşılması işletmelere olan güveni artırır, diğer kurumlarla olan ilişkileri güçlendirip işletmenin sürekliliğini sağlar. İşletmelerde tahmin edilebilirlik kurumsallaşma sayesinde yüksek düzeylere gelir. Tahmin edilebilirlik düzeylerinin artması sonucunda işletmenin performansı artar (Apaydın, 2009: 9).

2.2.4.3. Denge Kazanma

İşletmeler kurumsallaşarak denge kazanma özelliğine sahip olmayı da amaçlarlar. Denge işletmelerin örgütsel kapasitelerini geliştirmesi sonucunda değişen pazar koşullarına adapte olmayı sağlayan örgütsel bir durumdur. Bu adaptasyon özelliği sonucunda şirket geniş yelpazeli hedef kitlesine ulaşabilir. Hedef kitlenin talep ettiği ürünler değişen çevre koşulları sonucunda değişebilir. Denge kazanma sonucunda müşterilerin talep ettiği bu ürün ihtiyacını karşılamak için eski deneyimlerden faydalanılarak esnek, etkin ve uzun vadeli değişim gerçekleştirilir. Değişimin çok hızlı olduğu pazar ortamlarında örgüt yapısının sabit kalması zordur (Apaydın, 2009: 9).

2.2.4.4. İşletme Kaynaklarını Arttırma

Şirketlerdeki kurumsallaşmanın bir diğer amacı ise işletmenin kaynaklarını arttırmaktır. Örgütün varlığını devam ettirebilmesi için dışarıdan kaynak sağlaması gerekir. Nitekim kaynak bağımlılığı kuramında örgütlerin kaynak ihtiyacını çevreden gidermesinin örgütün varlığını sürdürmesi için gerekli olduğu belirtilir (Meydan'dan [2010] aktaran Karadal vd., 2014: 14). Kaynak sağlama şirketler için hayati önem taşımaktadır. Dışarıya bağımlılık sonucunda işletmeler çevreden gelen talepleri değerlendirerek bu talepleri karşılamak için çevreden kaynak sağlarlar. İşletmelere kaynak veren kurumlar kurumsallaşma sürecini tamamlamış şirketlere güven duyar. Bu güven sonucunda kurumsallaşmış şirketlerle çalışmayı tercih ederler. Bu şekilde işletmeler kaynaklarını arttırabilir (Apaydın, 2009: 10).

2.2.4.5. Uygunluk

İşletmelerin kurumsallaşma amaçlarından bir tanesi de uygunluktur yani şirketin icra ettiği eylemlerin ve tutumların normlara uygun olmasıdır. Uygunluk şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından çok önemlidir. Uygunluk sayesinde şirketlerin kurumlar tarafından sağlanan yatırımcılar, tedarikçiler ve çalışanlar gibi kaynaklara ulaşması kolaylaşır. Eğer bir şirket uygunluk vasfından uzaksa hisse sahipleri o şirkete yatırım yaparak risk almak istemezler (Apaydın, 2009: 10). Kurumsallaşma şirket çalışanlarının faaliyetlerini ve kararlarını güçlendirmekle beraber sınırlandırmaktadır. Çünkü kurumsallaşma ile faaliyetler ve kararlar belirli kurallar çerçevesinde sınırlandırılır.

2.2.5. İşletmelerde Kurumsallaşmanın Göstergeleri

Aile şirketlerinde modern yönetim yaklaşımlarından bir tanesi olan kurumsallaşmanın sağlanması küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamında sürekliliğin sağlanması için gereklidir. Kurumsallaşma her aile şirketi için belirli standart ilkeler getirir. Bunun sonucunda şirketler kişiye bağlı olmaktan çıkar. Bir başka deyişle şirketin kurucuları ve yöneticileri değişse bile şirket devamlılığını sürdürebilecek bir pozisyona gelir. Kurumsallaşmanın işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli ve etkin bir iletişimin oluşturulması gibi göstergeleri vardır.

2.2.5.1. İşletme Anayasası

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın kuralları aile şirketlerinin yapısına bağlı değildir. Yani kurumsallaşma için her aile şirketini kapsayan belirli başlı bazı ilkeler vardır. Bu ilkeler şirketin işleyişindeki bütün süreçleri kapsar. Bu ilkeler işletmenin anayasasını oluşturur. İşletmenin vizyon ve misyonunun yer aldığı işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği iş ve işleyişe ilişkin tüm kuralların yazılı olarak belirtildiği yol göstericisine işletme anayasası denir. İşletme anayasası şirketin çalışanlarına herhangi bir sorun olduğu zaman rehberlik gösterebilecek niteliktedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500). Manisa'da yapılan bir araştırmada aile şirketlerinin kurumsallaşması açısından 50 aile şirketi girişimci bir tavır sergilemiştir. Lakin aile şirketlerinin kurumsallaşması açısından aile şirketi anayasasını ve aile meclisi

prosedürünü oluşturmakta yetersiz kaldığı görülmüştür. Bunun sonucunda aile şirketlerinin kurumsallaşmaya önem verdiklerini ifade etmek mümkündür (Özkaya ve Şengül, 2006: 123).

2.2.5.2. Profesyonelleşme

İşletme içerisindeki iş ve işlemlerin o alanda uzman görevliler tarafından yerine getirilmesi görev yetki ve sorumluluk dengelerinin uzmanlık temeline göre belirlenmesi ilkesine sahip olan yaklaşım profesyonelleşmedir. Profesyonel yönetime geçiş süreci gelişen aile şirketlerinde işletme faaliyetlerinin kesintiye uğramasına bozulmasına ve ailenin dağılmasına yol açabilir. Profesyonel yöneticiler işletmenin daha iyi bir pozisyona gelmesi için işletme için en iyi olan politikayı benimserler. Bunu yaparken aile politikalarını göz ardı edebilirler (Barners ve Hershon'den [1994] aktaran Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500). Profesyonelleşmede dikkat edilmesi gereken diğer bir husus ise çalışanların görevlerinin belirlenmesidir. Bir başka deyişle profesyonelleşme için çalışanların örgütün hedefine ulaşması için yaptıkları işin kesin ve net bir şekilde belirlenmesi gereklidir. Bununla beraber çalışanlar kendi alanlarında uzman bireyler olarak algılanmaları profesyonelleşme için ayrıca önemlidir.

2.2.5.3. Örgüt Yapısı

Kurumsallaşmanın en önemli göstergelerinden bir tanesi örgüt yapısıdır. Sistem ve ekip oluşturma anlayışı örgüt yapısındaki en temel unsurlardan bir tanesidir. Kurumsallaşma için sistem ilkeler ve örgüt kimliğinin ön planda tutulması ve işlerlik kazandırılması dikkat edilmesi gereken bir konudur. İşletmelerin değer yargılarından sistemlerinden ve prensiplerinden ödün vermemeleri durumu kurumsallaşmış şirketlerde görülmektedir (Akat ve Atılgan'dan [1992] aktaran Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501). Örgüt yapısında sistem ve ilkelerin kesin olarak belirlenmesi önemlidir. Bunun yanı sıra yerine getirilecek işlerin standartlaşması ve bir işin kim tarafından nerede ne şekilde yapılması gerektiği kesin bir şekilde belirlenmelidir. Aynı zamanda çalışanların yetki ve sorumlulukları açıkça tanımlanmalıdır. Bu şekilde kurumsallaşma gerçekleştirilir. Kurumsallaşmış işletmelerde iş tanımları ve analizleri kesindir (Karavardar, 2011: 162).

2.2.5.4. Yetki Devri ve Yetkilendirme

Örgütün amacına ulaşması için karar verme, başkalarını harekete geçirme ve belirli faaliyetleri yaptırma gücüne yetki denir. Kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için çalışanların etkili bir şekilde iş görmesini sağlamak gerekir. Bunun için de örgütsel yapının yatay ve dikey bir biçimde yetki bağlarıyla bağlanması lazımdır (Topaloğlu ve Koç'dan [2007] aktaran Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501). Kurumlarda kurumsallaşmanın sağlanması için çalışanlara sorumluluklarına ve uzmanlıklarına göre yetki devri yapılması gerekmektedir. Yetki devri konusundaki kurumsallaşma için gerekli olan hassasiyet aile üyeleri içinde geçerli olmalıdır. Bir başka deyişle çalışanlar aile bireylerinden oluşsa bile sadece uzmanlıkları ve eğitimleri göz önünde bulundurularak yetki devrinin yapılması gerekir. Yani sırf aile üyesi diye çalışana yapabileceğinden fazla yetki verilmemelidir. Yetki devrinde kayırmacı bir tutum uygulanmamalıdır. Çünkü bu durum kurumsallaşmayı engeller.

2.2.5.5. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

Demokratik katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışının olması durumu kurumsallaşmış işletmelerdeki ortak özelliklerden bir tanesidir. Bunun yanı sıra kurumsallaşmış işletmelerde yöneticilerin ortak özelliği astlarının sorunun çözümü için düşünülmesini sağlamasıdır. Bu durum öncelikle tepe yöneticisinde görülür. Daha sonra bu özellik tepe yöneticisinden diğer yöneticilere geçer. Bunun sonucunda insan kaynaklarına ve işletme içerisinde uyumlu bir havanın oluşturulmasına verilen önem artar (Taş ve Akdemir'den [2005] aktaran Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501). Kurumsallaşma sonucunda işletmenin tüm bireylerinin işletmedeki süreçlere katılması sağlanarak demokratik ve katılımcı bir yönetim yaklaşımı sağlanmış olur. Kurumsallaşmanın başarıyla sürdürülebilmesi için personel etkinliğinin artırılması ve örgütte demokratik bir yönetim sisteminin aktif tutulması gerekmektedir (Narmambetova vd., 2016: 192).

2.2.5.6. Karar Alma Şekli

İşletmenin örgütün amacına ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin alternatifleri arasında hızlı ve doğru bir şekilde seçim yapma sürecine karar alma denir. Aile şirketlerinde aile bireyleri şirketle alakalı olan tüm süreçlerde etkin rol oynar. Bu sebepten dolayı karar alma sürecinde de aile bireyleri aktiftir (Harris vd.,'den [1994] aktaran

Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501). Kurumsallaşmış şirketlerde karar alma sürecinde kararlar katılımcı bir model şeklinde uygulamacılarında fikirleri danışılarak alınır. Kurumsallaşmanın olmadığı şirketlerde karar alma süreci plansızdır. Bunun yanında bu tür şirketlerde otokratik bir yönetim anlayışı vardır. Lakin kurumsallaşmanın gereği karar alma sürecinde katılımcı bir yöntem izlenmelidir. Aynı zamanda karar alma süreci belirli planlara göre yapılmalıdır. Bu şekilde şirketler kurumsallaşmanın bir gereksinimini yerine getirmiş olur.

2.2.5.7. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması

Şirketlerin kurumsallaşması için sürekli ve çok yönlü bir iletişim sistemini oluşturmaları gerekir. Buna ek olarak işi yavaşlatmadan ve geciktirmeden standartlardan sapmalarını belirleyen bir denetim sisteminin oluşturulması kurumsallaşma için önemli unsurlardan bir tanesidir (Alayoğlu'dan [2003] aktaran Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501). İşletmelerdeki denetim sisteminin oluşturulmasında etkin bir iletişimin olması gerekir. Şirketin alt ve üst birimleri arasında belirli bir koordinasyonun olması denetim sisteminin oluşturulmasında önemlidir. Etkin bir iletişim sistemi hem aile bireyleri hem de profesyonel çalışanlar arasındaki etkileşimi artırır.

Aile şirketlerinde aile bireyleri arasındaki iletişimin şirketin asıl hedeflerinin önüne geçmesi aile şirketlerinin ömrünün diğer şirketlere göre daha az olmasına yol açmaktadır (Yaşa, 2006: 1). Bu sebepten ötürü aile bireyleri arasındaki iletişimin şirketin çalışanları arasındaki iletişimden daha önemli olmaması gerekir. Çalışanların hem aile bireyleriyle hem de kendi aralarındaki iletişimi kurumsallaşma açısından önemlidir. İletişimin eksik olduğu bir şirkette koordinasyon etkin olmaz. Bu da şirketin verimliliğini ve etkinliğini azaltır. Aynı zamanda şirketi denetlemede aksaklıklar ortaya çıkarır. Bu durumda kurumsallaşma açısından olumsuz bir etken oluşturur.

2.2.6. Kurumsallaşma Süreci

Son günlerde dünya genelinde hem ekonomik hem de sosyal alanda birçok gelişme yaşanmıştır. Bu gelişmeler işletmelerin örgüt yapısını etkilemektedir. Teknolojik ekonomik sosyo-kültürel değişimler faaliyet gösterdikleri sektörde ayakta kalmaya çalışan şirketleri kurumsallaşmaya yönlendirmiştir. Bu tür çevresel değişimler şirketler arasındaki rekabeti arttırmıştır. Rekabet gücünü korumak ve şirketlerin sürekliliğini sağlamak için kurumsallaşma

zorunludur. Çünkü şirketlerin değişen çevresel faktörlere adapte olması yani bir başka deyişle yenilenmesi ancak kurumsallaşma ile mümkündür (Meşe'den [2005] aktaran Büte, 2010: 6). Örgüt sisteminin kurumsallaşması ve şirket içi faaliyetlerin belirli bir sistematığe oturtulması yapılması gereken değişimlere kolay adapte olmayı sağlar. Kurumsallaşma süreci dinamik bir özelliğe sahiptir. Çevre koşulları sürekli değiştiği için devamlı incelenmelidir. Bu incelemelere sonucunda değişen koşullara adaptasyon sağlanmalıdır. Bu adaptasyonun sağlanması için kurumsallaşmanın gerçekleşmesi gerekir. Kurumsallaşma sürecinde kanunen tanıma varlığın sürekliliği bireysel-örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik kazanma şeklinde dört aşama bulunmaktadır. Kurumsallaşma sürecinde şirketlere yardımcı olan bazı profesyonel kurumlardan yardım alınması mümkündür. Bu gönüllü profesyonel kurumlar aile şirketinin yönetim pratiğinde bir etki ortaya çıkarırlar (Parada vd., 2010: 371). Kurumsallaşmanın aile şirketlerinin önemli bir gereklilik olduğu aile şirketlerinin sahipleri tarafından bilinir ve aile şirketi sahipleri bu durumun farkındadırlar. Ancak aile şirketleri için kurumsallaşmayı kabul etmek zordur. Bunun sebebi ise tamamen bir kurumsallaşma için şirket yönetimi konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmayan şirket sahiplerinin yönetime dahil olmaması gerekir (Gümüş ve Gümüş, 2014: 80).

2.2.6.1.Kanunen Tanıma

İşletmelerin yönetsel ve örgütsel gereklerini yerine getirme zorunlulukları vardır. Bu zorunlulukların yerine getirilmesi ister serbestçe seçilebilen hukuki biçim olsun ister yasalarca belirtilen hukuki biçim olsun şirket için esastır. İşletmelerin örgütsel yapıları hukuki yapının zorlayıcılığının etkisi altındadır. Anayasa yasa tüzük yönetmelik ve yönergelere uyulması işletmelerin varlığını sürdürmesi için şarttır. Türkiye'de işletmelerin varlıkları Türk Ticaret Kanunu Borçlar Hukuku İş Hukuku İcra İflas Hukuku ve benzeri kanunlar tarafından korunma altına alınır. Aynı zamanda bu kanunlar tarafından işletmelerin hareketleri sınırlandırılır. Örgütlerin topluma karşı sosyal sorumlulukları vardır. Sosyal sorumluluk gereğince işletmeler devlet tarafından konulan yasalara ve kurallara uymak zorundadır. Devlet tarafından belirlenen sigorta işçi istihdamı sendikal faaliyetlere izin eski hükümlü ve özürlü işçi çalıştırma gibi sorumlulukları şirketler yerine getirmek zorundadır. Kurumsallaşma işletmelerin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesiyle gerçekleşir (Çiftçi, 2006: 31 - 32).

2.2.6.2. Varlığın Sürekliliği

İşletmeler işletme içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapıya sahiptirler. Bu işletme yapısında varlıklarını sürdürebilmeleri için örgütlerin değişen koşullara uyum sağlayabilme, esnek ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek özelliğe sahip olmaları gerekmektedir. İşletmeler varlıklarını sürekli bir hale getirebilmek için statik bir yapıdan ziyade hedeflerini gerçekleştirebilmek için değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen dinamik bir yapıya sahip olmaları gerekir. Değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme özelliğini işletmeler kurumsallaşma ile elde edebilirler (Ak, 2010: 84-85). Bu sebepten ötürü işletmelerin varlıklarını sürekli bir hale getirmeleri için kurumsallaşma önemli bir husustur.

2.2.6.3. Bireysel-Örgütsel Amaç Uyumu

Nasıl ki madde atomlardan oluşuyorsa örgütlerde bireylerden oluşur. Bireyler genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Bireyler amaçlarına ulaşmak için çalıştıkları örgütleri kullanırlar. Bireylerin olduğu gibi örgütlerinde misyonları ve vizyonları vardır. Bu vizyonlar sonucunda ortaya çıkan amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Bunu da çalışanlardan yararlanarak ve değişen koşullar doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını gözden geçirerek sürekliliklerini sağlamaya ve büyümeye çalışırlar (Karpuzoğlu'dan [2004] aktaran Tosun 2013: 20). Bunun sağlanması için örgütler ve bireyler arasında belirli bir amaç uyumunun olması gerekir. Bu şekilde hem bireyler kendi amaçlarına hem de örgüt kendi amacına ulaşır. Eğer çalışan bireyler kendi amaçlarına ulaşmak istedikleri ölçüde örgütün varlığını sürdürmesini isterlerse örgütün gelişmesi artar. Bu sebepten ötürü bu anlayış örgütü oluşturan bireylere benimsetilmelidir (Eren'den [2001] aktaran Tosun, 2013: 20).

2.2.6.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Bir şirketin hatırlanabilir karakteristik özellikleri, şirketin kendine has olan yeteneklerinin tasarlanması, yansıtılması ve şirketin somut kişiliğinin ortaya konulması kurumsal kimlik kavramını oluşturur (Çiftçi, 2006: 34). Yeni kurulmuş organizasyonlarda kendilerine özgü yeni düzenlemeleri daha kolay benimseneceğinden bu tür organizasyonların

kurumsal kimlik kazanması kolaydır. Öte yandan eski organizasyonlarda belirli başlı bazı düzenlemeleri ve alışkanlıkları değiştirmek daha zordur. Bu sebepten ötürü eski organizasyonların kurumsal kimlik kazanması daha zordur (Karpuzoğlu'dan [2004] aktaran Tosun, 2013: 20).

2.2.7.Kurumsallaşmış Şirketlerin Özellikleri

Kurumsallaşmış şirketler rekabet gücü kazanır. Bu rekabet gücü şirketler için avantajdır. Kurumsallaşmış şirketlerde şirket faaliyetleri sistematik belirli kural ve ilkeler doğrultusunda gerçekleştirilir. Kurumsallaşmış şirketlerin sermaye yapısı, çalışma şekli ve faaliyet süreci olmak üzere 3 temel özelliği bulunmaktadır.

2.2.7.1.Sermaye Yapısı

Kurumsallaşmış şirketlerde bazı temel özellikler bulunmaktadır. Bunlardan ilki sermaye yapısı açısından incelenir. Gelişmiş ekonomilerde şirketlerin hisselerinin çoğu piyasada el değiştirir. Hisse değişkenliği açısından dinamik bir yapıya sahiptir. Bu sebepten ötürü kurumsallaşmış şirketlerin yönetim performansları piyasa tarafından denetlenir. Kurumsallaşmış şirketlerin yönetimleri piyasa tarafından objektif bir şekilde değerlendirilir. Bu tür şirketlerin yöneticileri ellerindeki gücü piyasadan aldıkları için yetkilerini kullanmakta zorluk çekmezler. Özetlemek gerekirse kurumsallaşmış şirketlerin yönetimleri yani profesyonel yönetimler piyasanın objektif denetimine tabidir (Bayer, 2003: 27).

2.2.7.2.Çalışma Şekli

Kurumsallaşma sürecini tamamlamış yani kurumsallaşmış şirketlerin örgüt yapıları açık ve nettir. Bu tür şirketlerin içerisindeki iş pozisyonlarının varlık nedenleri ve tanımları açıkla belirtilmiştir. Eğitim düzeyi ve kabiliyeti göz ardı edilerek vefa borcu, akrabalık ve kıramama gibi nedenlerden dolayı işe alım durumu kurumsallaşmış şirketlerde yoktur. İşçilerin alacakları maaş ve performans değerlendirme sistemleri açıktır. Çalışanların yaptıkları işten elde ettikleri objektif bir şekilde belirlenir. Kurumsallaşmış şirketlerin çalışma şekliyle alakalı bir diğer özellikte karar alma sürecinin belirgin olması ve hangi tür kararların hangi kademelerle alınacağını açık olmasıdır (Bayer, 2003: 27).

2.2.7.3.Faaliyet Süreci

Kurumsallaşmış şirketlerin sürekliliği için faaliyet süreci önemli bir konudur. Kurumsallaşmış şirketlerde faaliyet süreci planlı bir çalışmayla gerçekleşir. Yani şirketin faaliyet süreci öngörülü bir başka deyişle proaktif bir düzene sahiptir. Bu proaktif yapı sayesinde geleceğin belirsizliklerinden dolayı ortaya çıkan sorunlarda veya durumlarda şirketin ne şekilde davranacağı önceden bellidir. Bir başka deyişle şirket gelecekteki belirsizliklere ve sorunlara karşı hazırlıklıdır. Kurumsallaşmamış şirketlerde planlama işlemi bir defa yapılır. Planlama gerçekleşmediğinde gözden geçirilir ve tekrar yapılır. Öte yandan kurumsallaşmış şirketlerde planlama gelecekte olması beklenen koşullara göre çok yönlü ve sürekli bir şekilde yapılır (Bayer, 2003: 27).

2.3. İlgili Araştırmalar

Aile işletmelerinin kurumsallaşması konusuyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Öncelikle 2016 yılında Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar konusunda yapılan araştırma sonucuna göre aile işletmelerinin kurumsallaşmadığı, kuşaklara aktarımda sıkıntı yaşandığı, yönetsel açıdan kurucunun hakimiyetinin yeni nesil yöneticileri kısıtladığı ve tek söz sahibinin ölene kadar kurucuda bulunduğu bulguları ortaya çıkmıştır. Bu bulguların yanı sıra şirketin ikinci kuşağının kurucusunun ortaya koyduğu hedefleri takip etmediği ve kurucunun bu hedefleri ikinci kuşağa iyi aktaramadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Aile şirketlerinin kurumsallaşması için sadece şirketin kurumsallaşması yeterli değildir. Bununla birlikte aile ilişkilerinin de kurumsallaşması yani bir sistem haline gelmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle aile ilişkilerinin kurumsallaşmaması aile şirketinin kurumsallaşmasını engelleyen bir diğer faktördür. Bunun yanı sıra yapılan araştırmanın sonucuna göre ortaya çıkan bilgiler doğrultusunda üçüncü kuşağa ulaşmadan kapanan ya da el değiştiren aile şirketlerinin ortak sorunları tespit edilmiştir. Bunlardan ilki şirketlerde oluşan kısa vadeli düşünce tarzı ve şirket tarafından gelecek planlarının doğru yapılamamasıdır. İkinci sorun ise tek adam anlayışının egemenliği yani şirketin kurucusunun her zaman tek söz sahibi olmasıdır. Diğer sorunlar ise yabancılaşmaktan korkma ve uzmanlıklardan faydalanmamaktır. Aile şirketlerinin kurumsallaşmasını engelleyen en önemli sorunlardan bir tanesi nepotizmdir. Yani bir kimsenin beceri kabiliyetine bakılmaksızın sadece akraba ilişkisi olduğundan dolayı işe

alınmasıdır. Kurumsallaşma şirketin etkinliğini artırır. Kurumsallaşmasını tamamlayamayan şirketler etkinlik konusunda yetersiz kalmaktadırlar (Kobal ve Yıldırım, 2016: 117).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan sorunlar konusunda ilgili yapılan diğer bir araştırma ise 2010 yılında Büte tarafından Trabzon ili örnek alınarak yapılmıştır. Bu çalışmada 105 aile şirketine elektronik posta yoluyla anket gönderilmiştir. Lakin 55 tanesi geri dönüş yapmıştır. Geri dönüş yapanlardansa 50 tanesi değerlendirilmeye uygun bulunmuştur. Yapılan bu araştırma sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Araştırma sonucunda aile şirketlerinin yöneticilerinin çoğunun erkek olduğu ve aile üyelerine şirkette görev verirken cinsiyetin önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra Aile işletmelerinin yöneticilerinin yarısının lisans mezunu yarısının da lisans mezunu olmadığı yani temelden yetiştiği, aile şirketlerinin büyük bir kısmının ikinci kuşak işletme olduğu, aile işletmelerinde yönetimle ilgili olan kararlarda tek kişinin söz sahibi olması, alınan kararların yanlış olmasına sebep olduğu gibi sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bunlara ek olarak stratejik yönetimin aile işletmelerinin başarılı olmasında önemli bir unsur olduğu, aile işletmelerinin büyüme aşamasında ortaya çıkabilecek problemleri çözebilmek için profesyonel yöneticilere gereksinim duyduğu, aile şirketleri tarafından profesyonelleşme ve kurumsallaşma konularında çalışmalar yapıldığı, takım çalışmalarının aile işletmeleri için önem arz ettiği, işletme sahiplerinin evlatlarını işe almadan önce onların eğitim alması gerektiği, yönetim alanında aile bireyleri ve profesyonel yöneticiler arasında sorunlar olduğu, işletmelerin büyümesi için daha fazla sermayenin gerekli olduğu, aile işletmelerinin büyüme konusunda dışarıdan ortak alma yolunu tercih etmediği, aile bireyi olan yöneticilerin profesyonel yöneticilerin şirketlerine kendileri kadar bağlı olamayacağı düşüncesine sahip olduğu, işletmede çalışmakta olan profesyonel yöneticilerin kendi yetkileriyle karar almadan önce aile bireylerine danışması gerektiği gibi sonuçlar ortaya çıkmıştır (Büte, 2010: 10, 19).

Bu bulgulardan yola çıkarak Büte aile şirketlerinin karşılaştıkları sorunları; kuşak çatışması, nüfus problemleri, roller çatışması, işin çekirdeğinden gelme eski alışkanlıkların devamı, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, profesyonelleşememe, yüksek iş gücü devir oranı ve kurumsallaşamama gibi temel başlıklar altında toplanabileceğini ifade etmiştir. Aynı zamanda bu sorunların birbiriyle ilişkili olduğu ve kurumsallaşamamanın bütün bu sorunlara yol açabileceğini belirtmiştir (2010: 19). Yapılan bu araştırmanın sonucuna göre aile şirketlerinin başarılı olabilmesi ve sürekliliğini sağlaması için kurumsallaşması gerekmektedir.

Büte'ye göre aile şirketleri ilk kurulduklarında aile bireyleri tarafından yönetilebilir lakin şirketin faaliyet alanları arttıkça aile bireyleri yönetsel eylemleri yerine getiremeyebilir. Bunun yanı sıra profesyonel yöneticiler aile bireylerinden daha iyi bir yönetim gerçekleştirebilir. Bu sebeple şirketlerin profesyonel yöneticiye sahip olması bir zorunluluk arz eder. Bunun yanı sıra kurumsallaşma için işletmede yetki ve sorumlulukların yazılı bir halde bulunması gerekmektedir. Buna ek olarak aile bireyleri kurumsallaşma konusunda kendilerini yetersiz görüyorlarsa bu konuyla ilgili danışman görevlendirebilirler. Danışman sayesinde örgütsel sorunlar farklı perspektiflerden incelenebilir (Büte, 2010: 20-21).

Bir diğer araştırma ise 2015 yılında aile şirketlerinin kurucularının kişisel özelliklerinin aile şirketlerinin sürdürülebilirliğine etkisini bulmak için Trabzon'da faaliyet gösteren ve en az üçüncü kuşağa ulaşmış 10 aile işletmesine yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda Trabzon ilinde bulunan aile şirketlerinin kurucularının sahip olduğu kişisel özelliklerin ve değerlerin aile şirketlerinin sürdürülebilirliğine etkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 511). Yani kurucuların karakteristik özellikleri aile şirketlerinin varlığını sürdürebilmesi açısından önem arz etmektedir.

2006 yılında ise Manisa'da faaliyet gösteren 50 aile işletmesine kurumsallaşma ve ikinci kuşak ile ilgili anket yöntemi uygulanarak Özkaya ve Şengül tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre aile şirketlerinin kurumsallaşma konusunda birtakım girişimlerde bulunduğu belirtilebilir. Lakin aile şirketi anayasası ve aile meclisi prosedürünün oluşturulması konularında işletmelerin yetersiz kaldıklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bu sebepten ötürü aile şirketlerinin kurumsallaşmaya önem verdikleri belirtilebilir (Özkaya ve Şengül, 2006: 123).

2011 yılında Onay ve Vezneli tarafından aile işletmelerinde kurumsallaşamama ve ikinci kuşağın duyarsızlığı konusunda Salihli Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren 34 işletmeye 49 soruluk anket sorarak bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaya katılan şirketlerin çoğunluğunda insan kaynakları birimi bulunmamaktadır. Sadece muhasebe birimi bulunmaktadır. Ayrıca satın alma işlerini de muhasebe birimi gerçekleştirmektedir. Katılımcılar tarafından şirketlerinde yapılan her işte bilimsel yöntemlerin uygulandığı belirtilse de bu yöntemlerin ne olduğu bilinmemektedir. İşletmelerinde çalışanlara sürekli eğitim verildiği ifade edilse de gerçekte çalışanların eğitimine gerekli önem verilmediği ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak kurumsallaşma için gerekli olan bazı öğelerin şirketler

tarafından benimsenmediği ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle şirketlerin kurumsallaşma konusunda zayıf oldukları ortaya çıkmıştır (Onay ve Vezneli, 2011: 172-173).

Kurumsallaşma ile ilgili bir başka çalışma ise 2014 yılında Demir ve Sezgin tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada TRB1 bölgesinde faaliyet gösteren 325 aile işletmesine anket yapılmıştır. Araştırmada aile şirketlerinin kurumsallaşmaya bakış açısı ve kurumsallaşma durumları değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda bu şirketlerin kurumsallaşma hakkında fikir sahibi oldukları ve kurumsal kültür konusunda kuşaklar arasında yoğun bir fikir farklılığı olmadığı ortaya çıkmıştır. Yine de genç kuşakların kurumsallaşma konusunda daha yenilikçi bir tutuma sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin ekonomik ve finansal alandaki bilgiye ve bu alanlardaki profesyonel yani uzman personelin işe alınmasına önem verdikleri görülmektedir. İşletmeler ekonomik ve finansal alanlarda yapısal düzenlemelerin kurumsallaşma açısından önemli olduğunun farkındadırlar. Araştırmanın bütün sonuçları genel anlamda değerlendirildiğinde TRB1 bölgesindeki araştırmaya katılan aile şirketlerinin kurumsallaşmaya soğuk bakmadıkları ve kurumsal bir düzenin işletmelerde kurulması ve yürütülmesinde yeni kuşakların daha aktif oldukları belirtilebilir. Bunun sebebi yeni kuşakların daha eğitilmiş ve yenilikçi bir yapıda olması sonucunda teknik ve güncel gelişmeleri daha yakından takip edebilme imkânına sahip olmalarıdır (Demir ve Sezgin, 2014: 724).

Küçük işletmelerin ve aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyini tespit etmek için 2016 yılında Bartın'da Turizm sektöründe faaliyet gösteren şirketlere anket yöntemi uygulanarak bir araştırma yapılmıştır. Turizm sektöründeki işletmelerin rakipleri fazladır. Bunun sebebi ise küresel bir alanda faaliyet göstermeleridir. Rekabet fazla olduğu için kurumsallaşma Turizm sektöründeki şirketler için ayrı bir önem arz etmektedir. Konuyla ilgili yapılan araştırmaya toplam 39 şirket katılmıştır. Çalışma sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre işletmelerin en çok önem verdiği kurumsallaşma ilkeleri; çalışanlar arasında etkin bir iletişim sisteminin olması, gerektiğinde yetki devrinin yapılması ve şirkette iş bölümü ve uzmanlaşmanın sağlanmasıdır. Öte yandan işletmelerin kural ve ilkelerini belirten işletme anayasasına, çalışanların karar alma sürecine katılmasına ve işletme sahiplerinin karar alma şekillerine kısmen önem verdikleri ortaya çıkmıştır (Karakaş vd, 2016: 8, 11).

Kurumsallaşma ile ilgili diğer bir araştırma ise 2013 yılında Şanal ve Özgen tarafından İstanbul Sanayi Odasının açıkladığı II. 500 büyük sanayi kuruluşuna yapılmıştır. Anket yöntemi uygulanan çalışmada geri dönüşüm oranı %20,4 'dür. Araştırmaya katılan şirketlerin

çoğu aile şirkettir. Çalışmada aile şirketlerinde kurumsallaşma düzeyinin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada kurumsallaşma bileşenleri olan sosyal sorumluluk ve profesyonelleşmenin girişimcilik bileşenleri olan risk ve proaktifliğe etkisi incelenmiştir. Bunun yanı sıra çalışanların demografik özelliklerinin kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik değişkenlerinin üzerindeki etkileri ölçülmüştür. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre cinsiyet, yaş ve öğrenim düzeyi gibi demografik özelliklerin sadece kurumsallaşmanın bir bileşeni olan profesyonelleşme düzeyine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Araştırmadan çıkan diğer bir sonuç ise kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk unsuru ile kurumsal girişimciliğin proaktiflik bileşeni arasında pozitif bir ilişki varken, sosyal sorumluluk ile risk bileşenleri arasında negatif bir ilişki vardır. Bunun yanı sıra profesyonelleşme bileşeni ile proaktiflik bileşeni arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bütün bu sonuçlara göre işletmelerde sürdürülebilirliğin sağlanması için kurumsallaşmanın gerekli olduğu ve kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik beraber yürütüldüğünde işletmelerin esneklik ve yenilikçilik özelliklerine sahip olabileceği belirtilebilir (Şanal ve Özgen, 2013: 18, 19, 25).

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ile ilgili bir diğer araştırma 2016 yılında Van ilindeki aile şirketleri üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada aile şirketlerinin kurumsallaşmadan ne anladığı ve kurumsallaşma önündeki engellere ilişkin görüşlere yer verilmiştir. Anket yöntemiyle yapılan çalışmada 65 tane analiz edilebilir anket vardır. Bu çalışmanın sonucuna göre şirketlerdeki kurumsallaşma düzeyi arttıkça şirketlerin yönetim sorunlarının azaldığı tespit edilmiştir. Bir başka deyişle kurumsallaşma yönetim sorunlarının azalmasında etkindir. Yönetim sorunlarını en düşük seviyeye düşürmek, şirketin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak ve gelecek kuşaklara devredilmesini sağlamak için şirketin kuruluşundan itibaren kurumsallaşma sürecine girmesi gerekmektedir (Oğrak ve Karataş, 2017: 17, 19).

Uluslararası pazarlama faaliyetlerinde aile şirketlerinde kurumsallaşmanın etkisini tespit etmek için Burdur ve Bucak organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde çalışan 40 kişiye 42 soruluk anket uygulayarak 2016 yılında bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre bu şirketlerin genelinde kurumsallaşma açısından olumlu bir tutuma sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Aile şirketleri değişen koşullara adapte olma, pazarı geliştirme ve çeşitlendirme konularında sürekli olarak çalışmalar gerçekleştirmektedir. Bu şirketler aile içi anlaşmazlıkların şirket faaliyetlerini olumsuz etkilemesinden ötürü anlaşmazlıkları kısa sürede çözmek için çaba sarf etmektedirler. Bu örneklem içerisindeki aile

şirketlerinin akrabalık ilişkilerine göre profesyonelleşmeye daha çok önem verdikleri ancak şirket yönetimini devralacak kişileri belirleme konusunda eksikliklere sahiptirler. Bunun yanı sıra kurumsallaşma ile şirketin ihracat faaliyetleri olumlu yönde gelişmiştir yani kurumsallaşma düzeyi arttıkça ihracatta artış olduğu ortaya çıkmıştır ancak bu artışın yeterli seviyede olmadığı belirtilmiştir. İhracattaki artışın yeterli olmaması şirketlerin kurumsallaşmada pazarlama faaliyetlerindense yönetime daha çok önem verildiği ortaya çıkmıştır (Sarıtaş vd., 2016: 140, 149).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırma yapılırken izlenilecek yöntemin belirlenmesinde araştırma yönteminin araştırmaya söz konusu olan problemlerin en etkin bir şekilde anlaşılmasını sağlayabilecek özellikte olmasına dikkat edilmiştir. Araştırmada çalışmaya konu olan problemleri tespit etmek için derin bulgulara ulaşılması önem arz etmektedir. Nitel araştırmada derinlemesine betimleme özelliği vardır. Böylelikle derin bulguların tespit edilmesinde nitel araştırma yöntemleri nicel araştırma yöntemlerine göre daha etkindir. Bu sebepten ötürü çalışmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır.

Nitel araştırmadaki amaç derinlemesine betimleme yorumlama ve aktörlerin bakış açılarını anlamaktır. Bir olayın ya da durumun derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde incelenmesi nitel araştırma ile sağlanır. Çalışmada aile şirketlerindeki kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan sorunlarını tespit etmek için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemleri izlenilerek gerçekliğin tespit edilmesi ön planda tutulmuştur. Nitel araştırmada önceden hazırlanmış hipotezler yoktur. Araştırmacı nitel araştırma yöntemlerini kullanarak topladığı veriler doğrultusunda probleme ilişkin ana temaları çıkarır. Bu verileri anlamlı bir yapıya kavuşturup bir kuram oluşturur. Araştırmalar önceden belirlenmiş bir problemi incelemek için yapılır.

Araştırmanın ilk aşaması problemin saptanmasıdır. Nitel araştırmalarda Şekil 1’de görüldüğü gibi araştırma problemi araştırmanın diğer aşamalarını etkiler ve bu aşamalardan etkilenir. Araştırmanın daha sonraki aşamalarında elde edilen bulgular araştırma probleminin kapsamının ve derinliğinin belirlenmesini sağlar. Bunun yanı sıra araştırmanın aşamalarında yapılan değerlendirmeler sonucunda araştırma problemi değişebilir. Araştırma probleminin belirlenmesinde “önem” ve “yapılabilirlik” ölçütlerine dikkat edilmelidir. Problemin önemi literatürdeki bir boşluğu doldurması ya da uygulamadaki bir soruna çözüm bulmasıyla ilgili olabilir. Yapılabilirlik boyutunda ise araştırmanın mevcut kaynaklarla gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğiyle alakalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2004: 67).



Şekil 1. Nitel Araştırma Döngüsü

Kaynak: Yıldırım ve Şimşek, 2004: 66.

Araştırma problemi belirlendikten sonra, problemin kuramsal ya da kavramsal çerçevesi oluşturulur. Araştırma konusuyla ilgili kuramlar varsa incelenmesi gerekir. Bu kuramların araştırma deseni içerisinde yer alması önemlidir. Problemin boyutlarının belirlenmesinde, bu boyutların birbirleriyle olan ilişkilerinin saptanmasında, bilgi toplama araçlarının boyutlarının belirlenmesinde ve analiz aşamasında kullanacak temaların belirlenmesinde kuramsal çerçeve yardımcı rol oynar (Yıldırım ve Şimşek, 2004: 68). Kuramsal çerçeve belirlendikten sonra araştırma sorusunun ya da sorularının yazılması aşamasına geçilir. Problem içerisinde sorular barındırır. Araştırma sorusu da bu problemin ifade edilmiş halidir.

Araştırma sorularının hazırlanması araştırmanın temelini oluşturur. Araştırma probleminin niteliği ve konuyla ilgili taranan literatür araştırma sorularının yazılmasına zemin hazırlar. Bir başka deyişle kavramsal çerçeve araştırma sorusunu güçlü bir şekilde etkiler. Araştırma soruları taranacak literatürün kapsamının belirlenmesini etkiler. Bu sebepten ötürü kavramsal çerçeve ile araştırma sorusu arasında etkileşim mevcuttur.

Araştırma soruları yazıldıktan sonra araştırma alanının ve örneklemin belirlenmesi süreci başlar. Nitel araştırmada araştırmanın yapılacağı ilgili alanın tanınması ve imkân varsa verileri elden toplaması önem arz eder. Bu sebepten ötürü araştırma alanıyla ilgili ön bilgiler elde edilmesi, alanda çalışma yapmak için gerekli izinlerin alınması gerekir. Araştırma için örneklem seçerken farklı yöntemler bulunmaktadır. Nitel araştırmada araştırma kaynaklarının sınırlılığı, bilgi toplama ve analiz yöntemlerinin özelliği nedeniyle örneklemin geniş olmasına imkân sağlamaz. Araştırma problemi nitel araştırmada örneklemin belirlenmesinde etkin rol oynar.

Araştırma alanı ve örneklem belirlendikten sonra bir diğer aşama olan araştırmacının rolünün belirlenmesi başlar. Araştırmayı gerçekleştiren kişi nitel araştırmalarda katılımcı rol oynar. Bir başka deyişle araştırmacının gözlemleri ve yorumları araştırmayı neticelendiren bir faktör olarak ortaya çıkabilir. Lakin katılımcı bir rol oynayan araştırmacı kendi varsayımlarını ve önyargılarını araştırma sırasında elde edilen bilgilerden ayrı tutması gerekmektedir. Araştırmacı nitel araştırmada öznel bir özelliğe sahiptir ve bu özneliği toplanan veriler analiz edildikten sonra yorumlama kısmında devreye girmelidir.

Bir sonraki nitel araştırma aşaması veri toplama araçlarının veya stratejilerinin geliştirilmesidir. Nitel araştırmaların başlıca veri toplama yöntemleri görüşme ve gözlemdir. Buna ek olarak araştırılan dökümanlar kullanılan verilere zemin hazırlayabilir. Veri toplama araçları geliştirilip veri toplama aşamasına geçilir. Veri toplama aşaması birkaç yöntem ile yapılabilir. Görüşme, gözlem ve dökümanlar veri toplama yöntemlerinden en yaygın olanlarıdır. Araştırmacı nitel araştırmalarda birden çok veri toplama yöntemini bir arada kullanabilir. Bu duruma “veri çeşitlemesi” denir. Birden fazla veri toplama yönteminin bir arada kullanılması elde edilen bulguların geçerlik ve güvenilirliğini artırır.

Araştırma için gerekli veriler toplandıktan sonra bir sonraki aşama olan veri analizi, bulguların betimlenmesi ve yorumlama başlar. Nitel araştırmalarda veri analizi için iki genel yöntem olan betimsel analizi ve içerik analizi kullanılır. Derinlemesine incelemeler gerektiren araştırmalarda içerik analizi kullanılır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulguların geçerliliği ise

betimleme sayesinde sağlanır. Betimleme yaparken araştırmacı kendi yorumlarını katmamalıdır. Betimleme yapıldıktan sonra araştırmacı bu sonuçlarla ilgili yorum ve açıklamalarda bulunabilir. Bundaki temel amaç ise okuyucunun bulguları daha iyi anlamasını sağlamaktır. Bu aşamalar gerçekleştirildikten sonra sonuçların sınırlandırılması ve analitik genellemelere ulaşılmasına geçilir.

Sosyal olaylar sürekli değişkenlik gösterdiği için nitel araştırmalar sonucu elde edilen bulguların genellemesinin yapılması zordur. Bu sebepten ötürü nitel araştırmalarda doğrudan genelleme yerine sınırlı genellemeler yapmak mümkündür. Lakin sınırlı genellemeler yaparken bile sosyal olayların değişkenliği dikkate alınmalıdır. Bu sebepten ötürü araştırma sonuçlarının benzer ortam ve olaylar için nasıl genellenebileceği hakkında araştırmacı tarafından açıklamalar yapılmalıdır. Nitel araştırmanın son aşaması olan araştırma kuramı ve uygulama için doğurduğu sonuçlar kısmında kurama yönelik çıkarımlar ortaya konulur. Bu aşamada daha önceden tespit edilmiş kuramların teyit edilmesi, açıklanması, örneklendirilmesi veya çürütülmesi veya yeni kuram ortaya koyma ve bu kuramla ilgili denenceler öne sürme gibi çıkarımlar yapılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2004: 67 - 72).

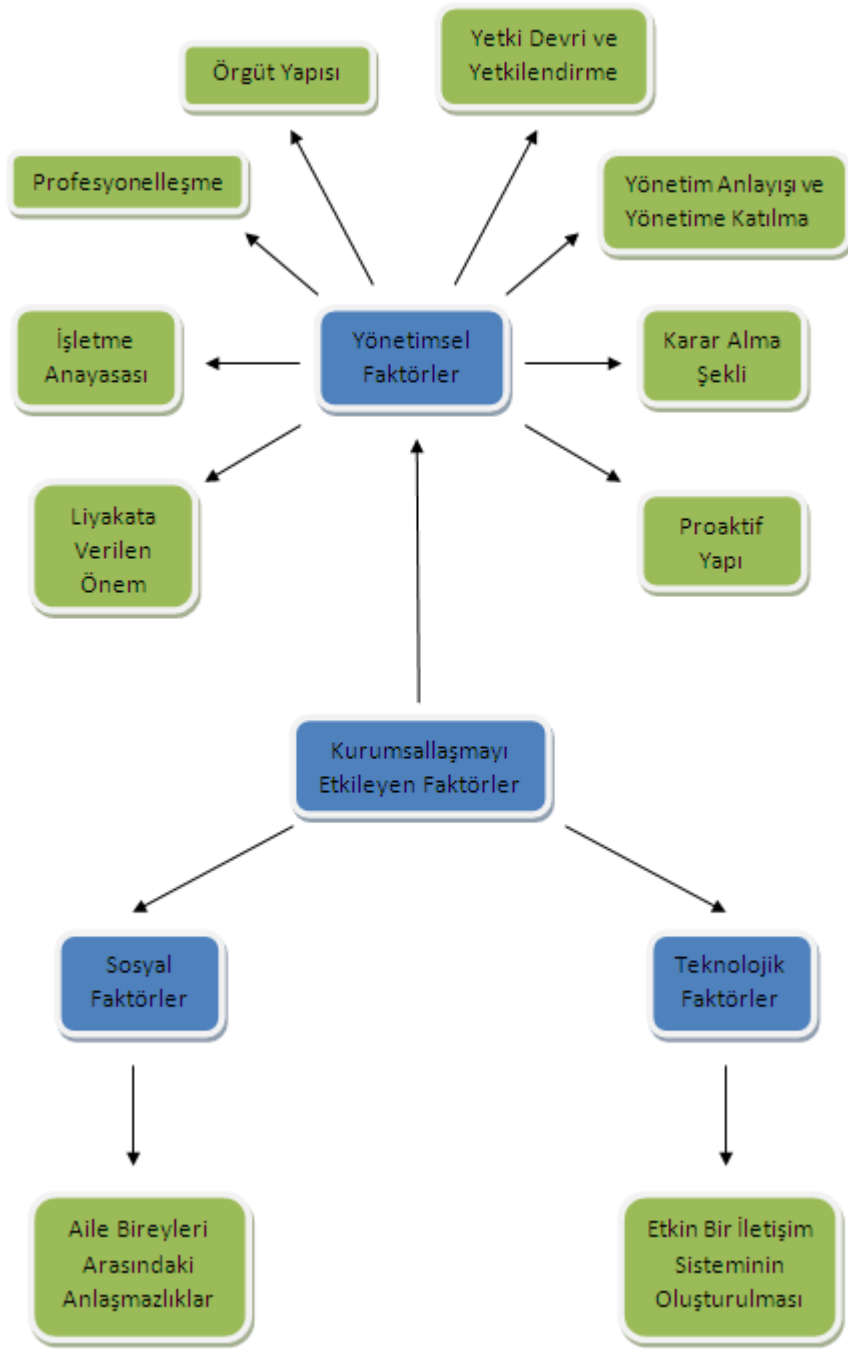
3.1. Araştırma Modeli

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilere göre analizler yapılmıştır. Bu veri analizi sonucunda araştırma modeli ortaya çıkmıştır. Araştırma modelimizde sosyal faktörler, yönetimsel faktörler ve teknolojik faktörler olmak üzere 3 tip faktör vardır. Sosyal faktörler aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıklar temasını içermektedir. Yönetimsel faktörler ise liyakata verilen önem, proaktif yapı, karar alma şekli, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, yetki devri ve yetkilendirme, örgüt yapısı, profesyonelleşme ve işletme anayasası olmak üzere 8 farklı temaya sahiptir. Teknolojik faktörler ise etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması temasına sahiptir.

“MAXQDA” programı kullanılarak yapılan analizler sonucunda bu temaların sahip olduğu kodların birbirleriyle ilişkileri tespit edilmiştir. Bu inceleme sonucunda yönetimsel faktörlerin sosyal faktörlerle arasında çift yönlü bir etki söz konusudur. Bunun temel sebebi ise araştırmaya katılan şirketlerin aile şirketleri olmasıdır. Bu durumda aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların yönetimsel faaliyetleri etkilememesi zordur. Bundan dolayı sosyal

faktörler altında incelenen aile bireyleri arasındaki anlaşmazlık kodu yönetimsel faktörlerle ilgili olduğu anlaşılmıştır.

Bunun yanı sıra sosyal faktörler ile teknolojik faktörler arasında bir bağ bulunamamıştır. Bir başka deyişle her iki faktörün aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecini etkilemesi birbirinden bağımsızdır. Teknolojik faktörler yönetimsel faktörlerle alakalıdır. Yapılan araştırma sonucunda bazı firmaların görev tanımları ve görev talimatları gibi önemli hususları program kullanarak kayıt altına alındığı ve gerçekleştirildiği görülmektedir. Aşağıdaki şekilde araştırma modelindeki değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi belirtilmiştir.



Şekil 2. Faktörlerin Deseni

3.2. Araştırma Deseni

Araştırma deseni sayesinde çalışmanın başlangıcındaki sorular ile elde edilen bulgular arasında bağlantı kurulabilmektedir. Araştırma deseni çalışma başlangıcındaki noktadan varış noktasına kadar yapılacak aşamaların belirli bir mantık içerisinde yürütülmesini sağlar. Çalışmada araştırma desenlerinden birisi olan durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışmasının amacı belirli bir durumu gün yüzüne çıkarmaktır. Araştırmada durum çalışması olarak örnek olay incelemesi yapılmıştır. Örnek olay incelenmesinde belirli örneklerin araştırılması sonucunda elde edilen veriler bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilir ve bir sonuca ulaşılır. Örnek olay incelemesi aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan olumlu ve olumsuz faktörlerin tespit edilmesi için derin bulgulara ulaşılmasını sağlamıştır.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmada Diyarbakır ilinde üretim sektöründe faaliyet gösteren aile şirketleri evren olarak seçilmiştir. Araştırmada ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt olarak en az 100 personele sahip olan aile işletmeleri dikkate alınmıştır ve 10 tane aile şirketi üzerine çalışılmıştır. Araştırmada görüşme ve gözlem yönteminin uygulanacağı firmalar tercih edilirken hedef kitlenin kurumsallaşma sürecine girmiş olmasına dikkat edilmiştir. Kurumsallaşma sürecinde olan firmalar belirli bir büyüklüğe erişmişlerdir. Kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan olumlu ve olumsuz faktörleri tespit etmek işletmelerin kurumsallaşma sürecine girmiş olması gerekmektedir. Yapılan literatür taraması sonucunda kurumsallaşmanın işletmelerin büyümesine sebep olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin sahip olduğu eleman sayısı bir büyüme seviyesi olarak değerlendirilebilmektedir. Bu sebepten ötürü Diyarbakır ilinde üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden en az 100 personele sahip olan aile şirketleri incelenmiştir. En az 100 personele sahip olan aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecine girdiği varsayımı yapılarak araştırma gerçekleştirilmiştir.

3.4. Geçerlilik ve Güvenirlik

Geçerlik iç geçerlik ve dış geçerlik olmak üzere ikiye ayrılır. İç geçerlik için araştırmada elde edilen bulguların kendi arasında tutarlı olması, bulguların anlamlı olması,

bulguların teyit edilmesinde belirli kurallar ve stratejilerin uygulanması, açık olmayan olayların belirlenmiş olması, bulguların araştırmaya katılanlar tarafından gerçekçi bulunmuş olması, elde edilen bulguların daha önceden hazırlanmış kavramsal çerçeveye bağdaşması gerekmektedir.

Dış geçerlik için ise araştırma sonucunun genellenebilir olup olmamasıyla alakalıdır. Nicel araştırmalarda doğrudan genelleme yapmak mümkünken nitel araştırmalarda ancak sınırlı genellemeler yapılabilir. Araştırma sonucu benzer ortamlarda ve durumlarda aynı ise genelleme yapılabilir. Bu tür araştırmaların dış geçerliği olduğu ifade edilebilir (Yıldırım ve Şimşek: 2004: 91 - 92). Bu esaslara göre araştırmamızda elde edilen bulguların iç geçerlik ve dış geçerlik ilkelerine uyum göstermesine özen gösterilmiştir. Görüşme sırasında konu dışına çıkıldığı zaman araştırmacı tarafından katılımcının konuya bağlı kalması gerçekleştirilmiştir. Böylelikle elde edilen bulguların anlamlı olması sağlanmıştır.

Nitel araştırmada verilerin güvenilirliği araştırmacının edindiği bilgilerle olayların oluşu arasında uyum olmasıdır. Güvenirlik iç güvenirlik ve dış güvenirlik olmak üzere iki alt başlığa ayrılır. İç güvenirlik araştırmanın başka bir araştırmacı tarafından yapılıncaya aynı verilere ulaşıp ulaşmamasıyla alakalıdır. Bir başka deyişle iç güvenirlik için araştırma verileri bulunurken betimsel bir yol izlenmesidir. Yani araştırmacının verileri elde ederken kendi yorumunu ve önyargısını katmaması gerekir. Dış güvenirlik için ise araştırma yöntemlerinin ve aşamalarının açık ve ayrıntılı bir şekilde belirtilmesi, veri toplama işleme analiz etme yorumlama ve sonuçlara ulaşma konularında ne gibi faaliyetler yapıldığının açık bir şekilde ifade edilmesi, araştırma sonuçlarının elde edilen verilerle net bir şekilde ilişkilendirilmesi, araştırmacının kullandığı yöntemler ve takip ettiği süreçler konusunda kayıtların (örneklem seçimi, görüşme ve gözlem notları gibi) kapsamı net ve ayrıntılı bir şekilde ifade edilmesi, araştırmacının bireysel varsayımlarının, önyargılarının ve yönelimlerinin araştırmaya yansımaları konusunda net bir şekilde bilgi vermesi, araştırmada farklı görüşlerin ve alternatif açıklamaların önemsenmesi, araştırmanın ham verilerinin diğer araştırmacılar tarafından incelenebilecek şekilde saklanması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2004: 95).

Araştırma yapılırken iç güvenirlik ve dış güvenirlik ilkelerine bağlı kalınmıştır. Görüşmeler sırasında katılımcının cevaplarını etkileyebilecek ifadelerden kaçınılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen bulgulara araştırmacı hiçbir yorum katmayarak objektif ve önyargısız bir tutum sergilemiştir. Bunun yanı sıra uzmanlara kodlamaların son şekli

gösterilmiştir ve tarafsızlık konusunda onayları alınmıştır. Böylelikle iç güvenilirlik esaslarına özen gösterilmiştir.

Araştırma için Diyarbakır Organize Sanayi Bölgesinde üretim sektöründe faaliyet gösteren ve en az 100 personele sahip olan aile şirketleri hedef kitle olarak belirlenmiştir. Bu kriterlere sahip olan firmaların listesine ulaşabilmek için Diyarbakır Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü ile irtibata geçilmiştir. Lakin aile şirketi diye bir sınıflandırmaları olmadığı belirtilmiştir. Bu durumda en az 100 personele sahip olan ve üretim sektöründe faaliyet gösteren tüm firmaların listesini istenmiştir. Bunun sonucunda bu kriterlere uygun 13 firma olduğu tespit edilmiştir. 13 firmayla irtibata geçilmeye çalışılmıştır. Lakin 3 firmanın aile şirketi olmadığı bilgisine ulaşılmıştır.

Araştırma kriterlerine uygun 10 firma bulunmaktadır. 2 firma ile araştırma için pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonucunda bazı soruların anlaşılmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra görüşme süresinin uzunluğuna dikkat edilmesinin gerekliliği tespit edilmiştir. Pilot çalışma sonucunda görüşme süresinin uzamamasına özen göstermek, soruları sadeleştirerek daha anlaşılır hale getirmek gibi hususlar göz önünde bulundurularak sorular yeniden gözden geçirilmiştir. Bunun üzerine bu esaslara dikkat edilerek asıl çalışma 8 firma üzerinde yapılmıştır. Sonuç olarak toplam 10 firmayla yüz yüze görüşülerek ve görüşme esnasında not alınarak araştırma gerçekleştirilmiştir.

3.5. Veri Toplama Araçları ve Yöntemler

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme yolu izlenilmiştir. Görüşme türlerinden birisi olan görüşme formu yaklaşımında belirli bir forma dayalı bir yöntem izlenir. Bu sayede daha sistematik ve karşılaştırmaya olanak sağlayan bilgiler elde edilebilir. Buna ek olarak araştırmada görüşme formu kullanılması araştırmacıya zaman esnekliği sağlar. Bu sebeplerden ötürü araştırmada görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme yöntemi uygulanan çalışmada yüz yüze görüşme yapılarak veriler toplanmıştır. Görüşmeler ortalama 1 saat ile 2 saat arası sürmüştür.

Görüşme yöntemi uygulanarak yapılmış araştırmamızda şirketlerin kurumsallaşmış olup olmadığını tespit etmek için kurumsallaşmanın göstergeleri olan işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli ve etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması gibi konu başlıkları göz

önünde bulundurularak görüşme formu soruları hazırlanmıştır. Şirketlerde kurumsallaşmayı etkileyen faktörlerin tespit edilmesi için kurumsallaşma göstergelerinden yola çıkılarak hazırlanan görüşme formu soruları katılımcı firmalara sorulmuştur.

Görüşme formundaki soruları hazırlarken soruların kolay ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir. Soruların odaklı ve açık uçlu olmasına yönlendirmeden kaçınma özelliğine sahip olmasına çok boyutlu olmamasına dikkat edilmiştir. Bunun yanı sıra soruların alternatifleri ve sondaları hazırlanmıştır. Soruların hazırlanma sürecinde farklı türden sorular yazılmıştır. Hazırlanan sorular mantıklı bir biçimde düzenlenmiş ve geliştirilmiştir. Bu kriterler göz önünde bulundurularak uzman görüşü alınarak taslak sorular hazırlanmıştır.

Tablo 1. Görüşme Formu Niteliği

Grup	Bölümler	Soru Sayısı
1	Katılımcıyla İlgili Sorular	11
2	Şirketle İlgili Sorular	8
3	Kurumsallaşmayla İlgili Sorular	22
	TOPLAM	41

Araştırma için 41 sorudan oluşan bir görüşme formu hazırlanmıştır. Tablo 1’de belirtildiği gibi araştırmada 11 soru anketi dolduran kişiyle ilgili bilgiler bölümünde, 8 soru şirketle ilgili bilgiler bölümünde ve 22 soru kurumsallaşmayla ilgili bilgiler bölümünde kullanılmıştır. Sorular hazırlanırken uzmanlara başvurulmuştur. 1 profesör ve 2 araştırma görevlisi olmak üzere 3 uzmana başvurulmuştur. Uzmanlar görüşme formu sorularını araştırma için uygun bulmuştur. Saha araştırması uzmanların soruları olumlu değerlendirmesinden sonra gerçekleştirilmiştir. Taslak sorular hazırlandıktan sonra 2 aile şirketi üzerinde pilot çalışması yapılmıştır. Pilot çalışma sonucunda önceden hazırlanan soruların araştırmaya uygun olup olmadığı test edilmiştir. Hazırlanan soruların önceden ifade edilmiş kavramsal çerçeveye bağdaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonra asıl çalışmaya geçilmiştir. Hem ön çalışmada hem de asıl çalışmada görüşme yöntemi uygulanarak elde edilen verilerin kaydedilmesi not alma şeklinde gerçekleştirilmiştir.

3.6.Görüşme Formuna Cevap Verenlerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan firmaların 6'sında mülk sahibi olan yöneticilerle görüşme yapılmıştır. Bu firmaların 1'inde görüşmeye 2 mülk sahibi yöneticiyle görüşülmüştür. Kalan 4 firmada ise sadece yöneticilerle görüşülmüştür. Katılımcıların hepsi yüksekokul mezunudur ve profesyonel yöneticilerdir. Katılımcıların yaş aralığı 30 ile 60 arasındadır.

3.7.Görüşme Formuna Cevap Veren Şirketlerin Demografik Özellikleri

Saha araştırması yapılan şirketler Diyarbakır ilinde organize sanayi bölgesinde faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan şirketlerin hepsi aile şirkettir. Organize sanayi bölgesindeki firmalar belirli bir büyüklüğe erişmiş firmalardır. Bu açıdan araştırmamız için verimli sonuçları alma ihtimalimizi yükseltmiştir. Çünkü kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan faktörleri tespit etmek için firmaların belirli bir büyüklüğe ulaşmış olması gerekmektedir. Bu sebepten ötürü en az 100 personele sahip olan ve üretim sektöründe faaliyet gösteren aile şirketleri araştırma kriteri olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan firmaların hepsi en az 100 personele sahiptir. Katılımcı firmaların ortalama personel sayısı 100 ile 300 arasında değişmektedir. En az çalışana sahip olan firmanın personel sayısı 130'dur. En çok çalışana sahip olan firmanın personel sayısı ise 300'dür. Araştırmaya katılan firmaların 1 tanesi 2. Kuşak tarafından yönetilmektedir. 5 firma ise 1. ve 2. Kuşak tarafından yönetilmektedir. Kalan 4 firma ise 1. Kuşak tarafından yönetilmektedir. Firmaların hepsi üretim sektöründedir.

3.8. Verilerin Analizi

Nitel araştırmada genellikle üç tür veri toplanır. Bunlardan ilki araştırmanın yapıldığı çevreyle ilgili veri türüdür. Bu veri türünde aktörlerin içinde buldukları çevresel koşullar irdelenir. Bir başka deyişle araştırma yapılırken aktörlerin içinde bulunduğu çevrenin psiko-sosyal kültürel demografik ve fiziksel özellikleri göz önünde bulundurulur. İkinci veri türü ise süreçle ilgili veridir. Süreçle ilgili olan veri türünde araştırma sürecinde neler olduğu göz önünde bulundurulur. Son olarak üçüncü veri türü ise algılara ilişkin verilerdir. Bu veri

türünde ise araştırmacının çalışma süreci hakkında ne dūřündükleri önem arz eder. Yapılan araştırmada bu üç veri türünden de yararlanılmıştır.

Araştırma yaparken evrenin ulaşımının zor olması bir takım zorluklara sebep olmuştur. Hedef kitlemizde aile şirketlerinin yöneticileri ve aynı zamanda mülk sahibi olmalarına özen gösterilmiştir. Lakin yöneticilerin iş yoğunluğu sebebiyle görüşme ayarlamak kolay olmamıştır. Görüşme yaparken yöneticilerin sorulara olumlu cevap vermeye çalıştıkları gözlemlenmiştir. Lakin görüşme soruları farklı bir şekilde tekrarlanarak sorulara verilen cevapların doğruluk payının en üst seviyede olmasına özen gösterilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi “MAXQDA” programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.8.1. Verilerin Kodları

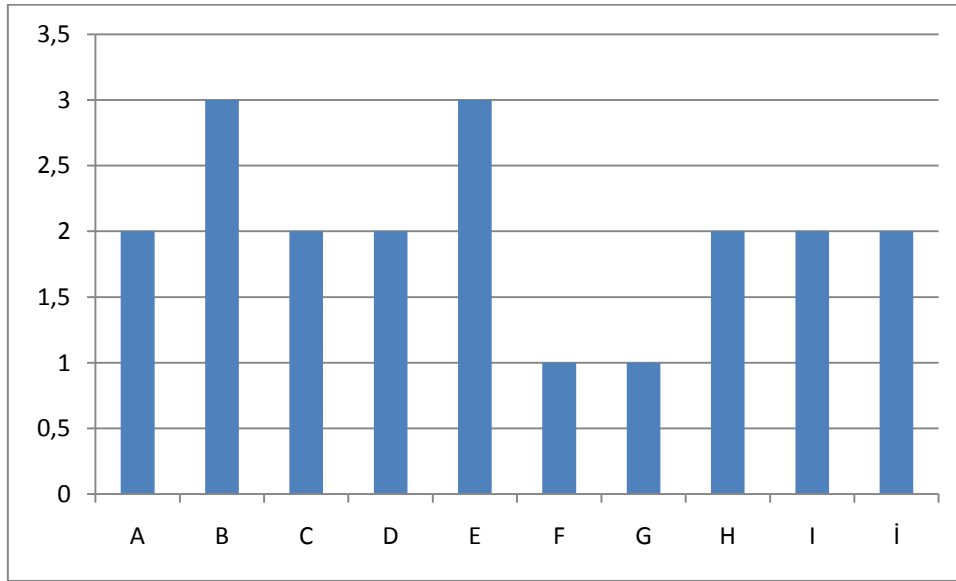
Yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilerin kodlaması “MAXQDA” programı kullanılarak yapılmıştır. Kodlama sınıflandırılmasında kurumsallaşma göstergeleri esas alınmıştır. Kod başlıkları olarak, işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli ve etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması kullanılmıştır. Bu temalar sosyal, teknolojik ve yönetsel faktörler olmak üzere 3 başlık altında incelenmiştir.

Tablo 2. Kurumsallaşmayı Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine İlişkin Yapılan Görüşmelerin Kodlanması

Görüşme	Kodlar
<p>Araştırmacı: “Şirketinizde danışmanlık hizmeti bulunmakta mıdır?”</p> <p>Katılımcı: “Şirketimizde iki tane danışmanlık hizmeti faaliyet göstermektedir. Ürünlerle ilgili danışma şirketi önce kendi kadrolarına danışıyor. Daha sonra bu ürünün üretimi hakkında karar alınıyor. Zaman zaman eksik olsa da ayda bir hafta boyunca danışmanlar gelip eksiklikleri tamamlıyorlar. 1 yıl önce danışmanlık hizmeti bu kadar aktif değildi.”</p>	Profesyonel danışmanlık hizmetinin kullanımı
<p>Araştırmacı: “Şirketinizde her çalışanın yetki ve sorumlulukları belli midir?”</p> <p>Katılımcı: “Çalışanların yetki ve sorumlulukları yazılı bir şekilde belirlidir. Kimse başkasının yetki ve sorumluluklarına müdahil olamaz.”</p>	Yetki ve Sorumluluklar

Tablo.2’de örnek kodlama açıklanmıştır. Örnekteki ilk kodlama kurumsallaşma göstergelerinden birisi olan profesyonelleşme ile alakalıdır. Yapılan literatür araştırmasına göre danışmanlık hizmetinin kullanılması profesyonelleşmeyle ilişkili bir kriterdir. Bu sebepten ötürü üst kod başlığı profesyonelleşme olan profesyonel danışmanlık hizmetinin kullanımı şeklinde kod oluşturulmuştur. Örnekteki ikinci kodlama ise kurumsallaşmanın göstergelerinden biri olan örgüt yapısı ile ilgilidir. Bu kodlamada ise katılımcı firmanın çalışanlarının yetki ve sorumluluklarının belli olup olmadığı tespit edilmiştir. Kurumsallaşmanın göstergelerinden birisi olan örgüt yapısına göre firmalardaki yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olması olumlu bir kriterdir. Bu konu hakkındaki görüşme üst kod başlığı örgüt yapısı olan yetki ve sorumluluklar kodlaması ile ilişkilendirilmiştir.

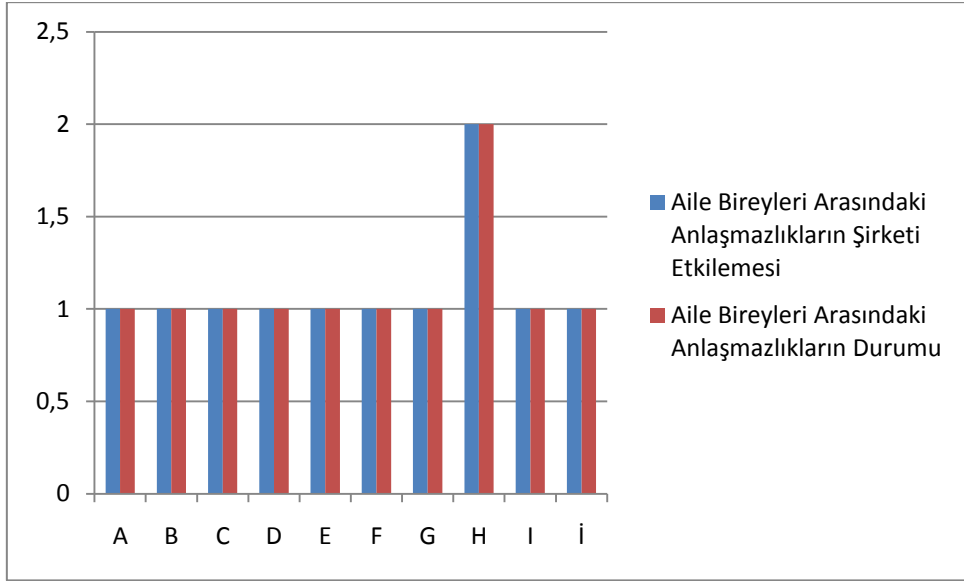
“MAXQDA” programıyla yapılan analizler sonucunda Kod Matris Tarayıcısı ve Kod İlişkiler Tarayıcısı verileri elde edilmiştir. Kod Matris Tarayıcısındaki veriler sayesinde katılımcı firmalar arasında kıyaslama yapılabilmektedir. İlk yapılan kodlama Liyakata Verilen Önem’dir. Bu kodlama için Kod Matris Tarayıcısı verilerinin grafik hali aşağıdadır. Aşağıdaki grafiklerin X eksenindeki harfler katılımcıları, Y eksenindeki sayılar ise kodların görüşme içerisinde kaç kere söylenildiğini ifade etmektedir.



Grafik 1. Liyakata Verilen Önem Teması Kod Frekansları

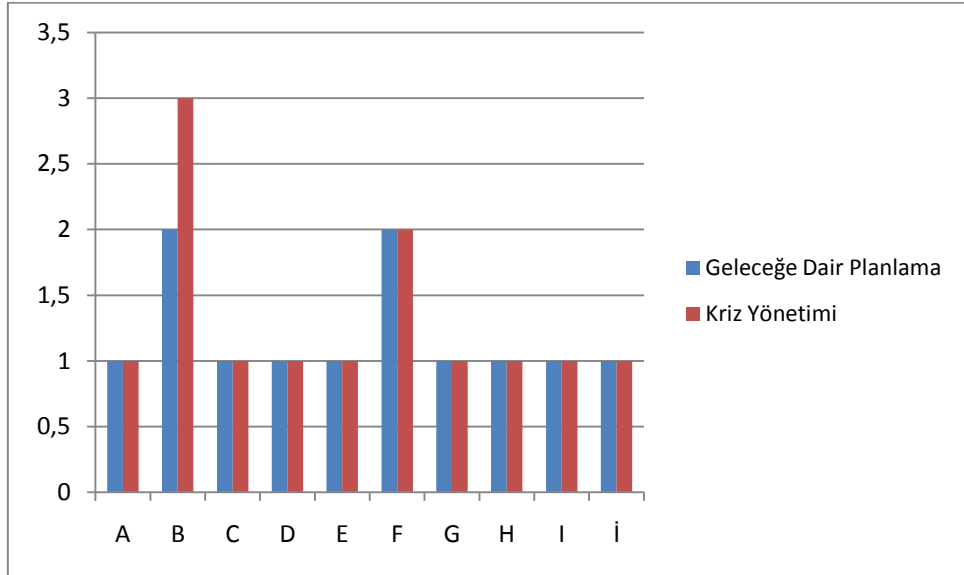
Yukarıdaki grafikte Liyakata Verilen Önem kodlamasının firmalar arası kıyaslanması yapılabilir. B ve E firmaları Kod Matris Tarayıcısı verilerine göre diğer firmalara kıyasla 3 birim ile Liyakata Verilen Önem kodlamasında en yüksek orana sahiptir. H, İ, D, C, A ve I firmaları ise 2 birime sahiptir. F ve G firmaları ise en düşük oran olan 1 birime sahiptir.

Aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıklar teması altında aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların şirketi etkilemesi ve aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların durumu kodlarını kapsamaktadır. Öncelikle aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların şirketi etkilemesi oranları aşağıda belirtilmiştir.



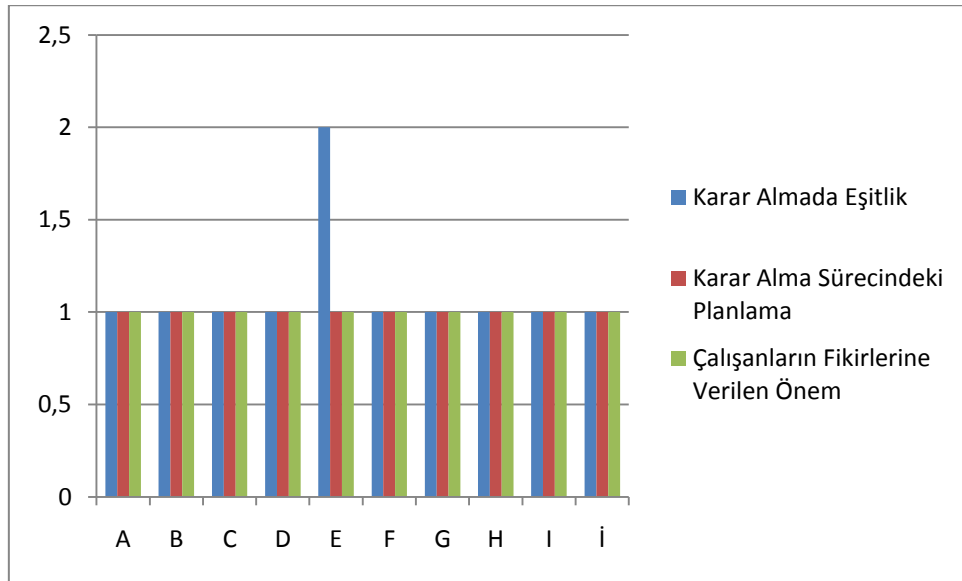
Grafik 2. Aile Bireyleri Arasındaki Anlaşmazlıklar Teması Kod Frekansları

Şekil 4.'deki grafikte de belirtildiği gibi aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların şirketi etkilemesiyle aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların durumu arasında doğru bir orantı vardır. H firmasında bu iki kod da 2 birime sahiptir. Diğer firmaların hepsinde her iki kod da 1 birime sahiptir. Bu kod analizi sonucunda her iki kodun birbiriyle orantılı olduğu belirtilebilir.



Grafik 3. Proaktif Yapı Teması Kod Frekansları

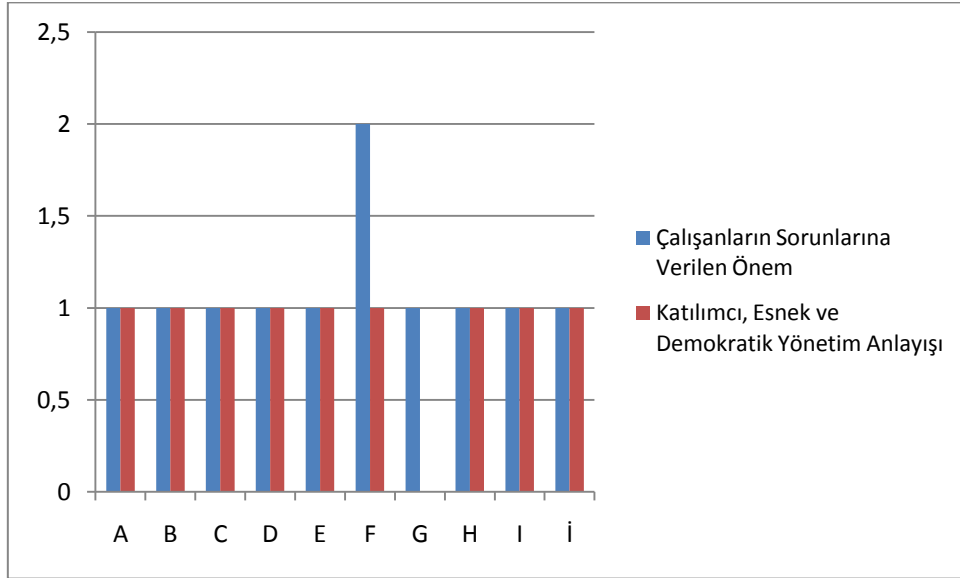
Bir diğer tema proaktif yapıdır. Kurumsallaşma için şirketlerin proaktif bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu sebepten ötürü araştırma yapılırken katılımcılara proaktif yapıyla alakalı olan geleceğe dair planlama ve kriz yönetimi konularında sorular sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplar neticesinde kodlama yapılmıştır. Bu kodlamanın grafiği “MAXQDA” verileri kullanılarak yapılmıştır. Kodlama sonucunda H, İ, G, D, C, A, E ve I firmaları hem geleceğe dair planlama hem de kriz yönetimi kodlarından 1 birime sahiptir. B firması ise geleceğe dair planlama kodunda 2 birime, kriz yönetimi kodunda ise 3 birime sahiptir. F firması hem geleceğe dair planlama kodunda hem de kriz yönetimi kodunda 2 birime sahiptir. Bu kod analizi sonucunda kriz yönetiminden en çok bahseden firmanın B olduğu söylenebilir. Aynı konuda diğerlerine kıyasla daha çok bahseden firmanın F olduğu söylenebilir. Geleceğe dair planlama konusunda en çok bahseden firmalar ise B ve F firmasıdır. B firması hariç diğer firmaların hepsinde geleceğe dair planlama ve kriz yönetimi eşit birime sahiptir.



Grafik 4. Karar Alma Şekli Teması Kod Frekansları

Bir diğer tema karar alma şeklidir. Karar alma şekli tamamının kodları karar almada eşitlik, karar alma sürecindeki planlama ve çalışanların fikirlerine verilen önemdir. Kurumsallaşma için karar almada eşit davranılması, kararların belirli planlamayla alınması ve karar alma sürecinde çalışanların fikirlerine önem verilmesi gibi konular önemlidir. Bu sebepten ötürü katılımcılara bu konularla ilgili sorular sorulmuştur.

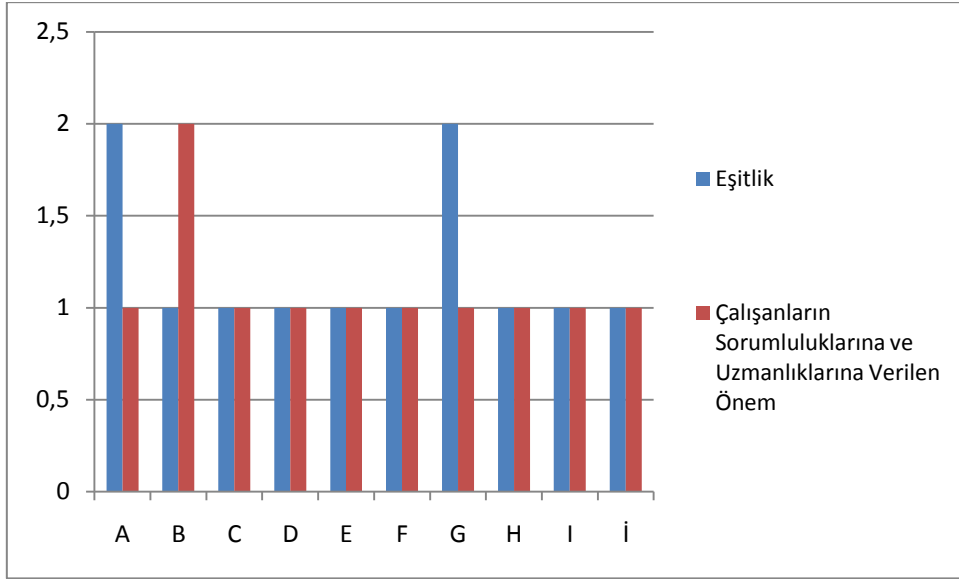
Karar alma şekli temasının kodlamasının analizine göre karar almada eşitlik konusundan en çok bahseden E firmasıdır ve 2 birime sahiptir. Diğer firmaların karar almada eşitlik, karar alma sürecindeki planlama ve çalışanların fikirlerine verilen önem kodlarında 1 birime sahiptir.



Grafik 5. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma Teması Kod Frekansları

Yönetim anlayışı ve yönetime katılma temasında çalışanların sorunlarına verilen önem ve katılımcı, esnek ve demokratik yönetim olmak üzere 2 kod bulunmaktadır. Kurumsallaşma açısından şirket yönetiminin çalışanların sorunları konusunda duyarlı davranması ve çalışanların yönetime katılabileceği fikirlerini sunabileceği katılımcı esnek ve demokratik bir yönetim anlayışına sahip olması önemlidir. Bu sebepten ötürü katılımcılara bu konularla ilgili sorular sorulmuştur.

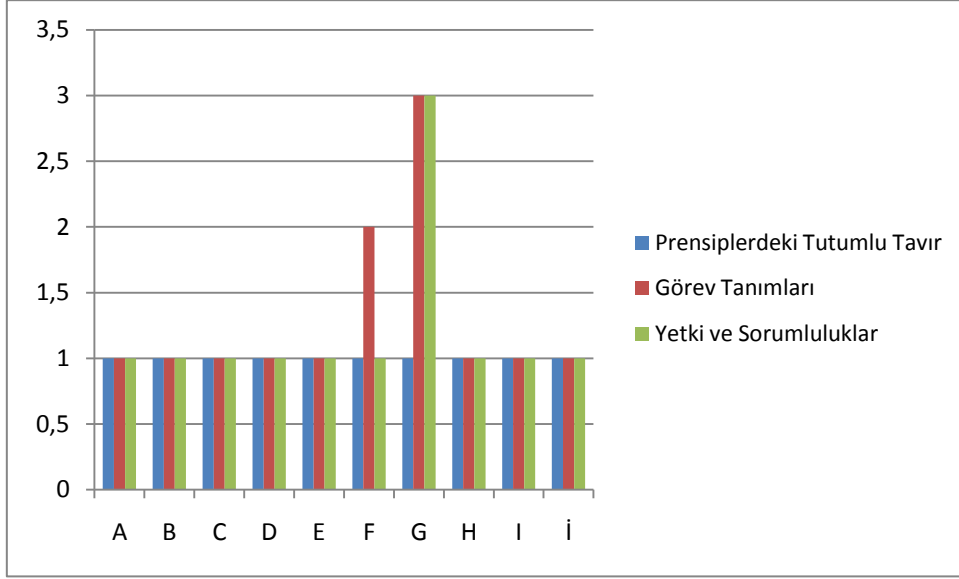
Sorulara verilen cevaplar doğrultusunda “MAXQDA” programı kullanılarak kodlamalar yapılmıştır. Bu kodlamanın analizine göre çalışanların sorunlarına verilen önem konusundan en çok bahseden firma F firmasıdır ve kod olarak 2 birime sahiptir. Diğer firmaların hepsi hem çalışanların sorunlarına verilen önem konusunda hem de katılımcı, esnek ve demokratik yönetim anlayışı konusunda aynı ölçüde bahsetmiştir ve kod olarak 1 birime sahiptir.



Grafik 6. Yetki Devri ve Yetkilendirme Teması Kod Frekansları

Yetki devri ve yetkilendirme teması eşitlik ve çalışanların sorumluluklarına ve uzmanlıklarına verilen önem olmak üzere 2 farklı koda sahiptir. Şirketlerin yetki devri yaparken ya da çalışanlarını yetkilendirirken eşit davranması, çalışanların sorumlu olduğu alana göre çalışmasına özen göstermesi ve çalışanların uzmanlıklarına eğitim seviyelerine önem göstermesi kurumsallaşma açısından önemlidir.

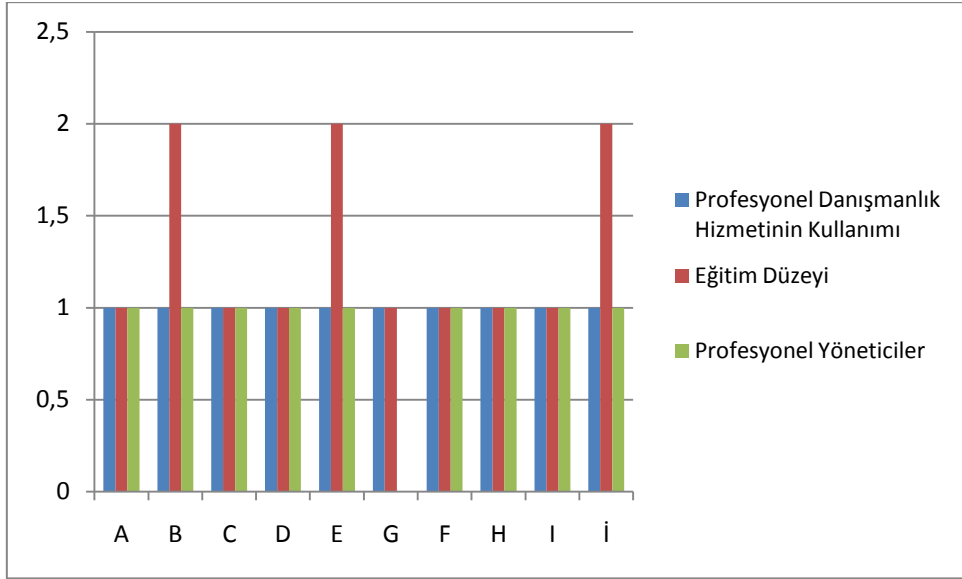
Kodlama analizine göre eşitlik kodunda G ve A firmaları 2 birime sahiptir ve bu konuda en çok bu iki firma bahsetmiştir. Çalışanların sorumluluklarına ve uzmanlıklarına verilen önem kodunda B firması 2 birime sahiptir ve bu konudan en çok bahseden B firmasıdır. Diğer firmalar her iki kodda da 1 birime sahiptir.



Grafik 7. Örgüt Yapısı Teması Kod Frekansları

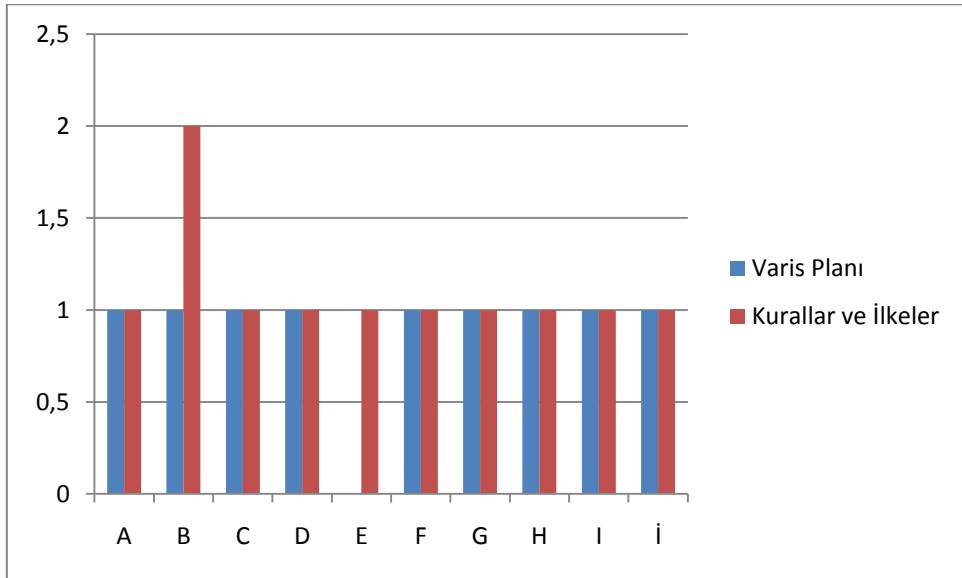
Kurumsallaşmanın bir diğer göstergesi de örgüt yapısıdır. Kurumsallaşmayı etkileyen faktörlerin bulunması için çalışmamızda örgüt yapısı teması kullanılmıştır. Örgüt yapısı teması prensiplerdeki tutumlu tavır, görev tanımları ve yetki ve sorumluluklar kodlarına sahiptir.

Kod analizine göre G firması görev tanımları ve yetki ve sorumluluklar kodlarında 2 birime sahiptir ve bu iki konudan en çok bahseden G firmasıdır. G firması prensiplerdeki tutumlu tavır kodunda 1 birime sahiptir. F firması görev tanımları kodunda 2 birime sahiptir ve bu konuda en çok bahseden F firmasıdır ve prensiplerdeki tutumlu tavır ve yetki ve sorumluluklar kodlarında 1 birime sahiptir. Diğer firmaların hepsi her 3 koda 1 birime sahiptir.



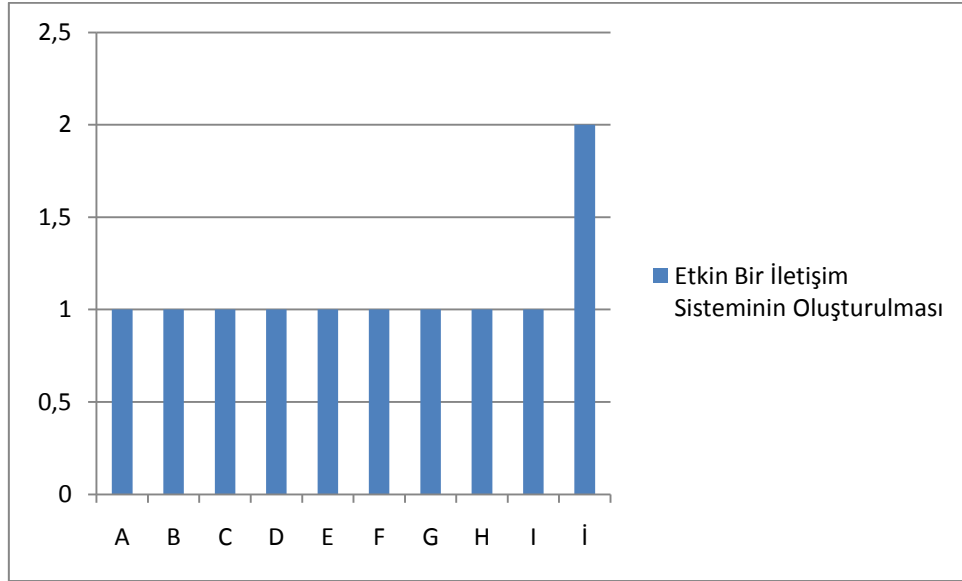
Grafik 8. Profesyonelleşme Teması Kod Frekansları

Profesyonelleşme kurumsallaşma sürecinde önemli rol oynar. Profesyonelleşme teması profesyonel danışmanlık hizmetinin kullanımı, eğitim düzeyi ve profesyonel yöneticiler kodlarına sahiptir. Kodlamanın analizine göre profesyonel danışmanlık hizmetinin kullanımı ve profesyonel yöneticiler kodlarında bütün firmalar 1 birime sahiptir. Eğitim düzeyi kodunda ise B, İ ve E firmaları 2 birime sahiptir. Bu 3 firma eğitim düzeyi konusunda aynı ölçüde ve en çok bahsetmiştir. Diğer firmalar ise eğitim düzeyi kodunda 1 birime sahiptir.



Grafik 9. İşletme Anayasası Teması Kod Frekansları

Kurumsallaşma sürecinde şirketlerin işletme anayasasına sahip olması önemli bir kriterdir. İşletme anayasasının olması şirketlerin belirli kurallara ve ilkelere sahip olduğunu gösterir. İşletme anayasası teması varis planı ve kurallar ve ilkeler olmak üzere 2 koda sahiptir. Varis planı kodunda bütün firmalar 1 birime sahiptir ve bu konuyla ilgili aynı ölçüde bahsetmişlerdir. Kurallar ve ilkeler kodunda ise B firması 2 birime sahiptir. Bu konuyla ilgili en çok B firması bahsetmiştir. Diğer firmalar ise kurallar ve ilkeler kodunda 1 birime sahiptir.



Grafik 10. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması Teması Kod Frekansları

İletişim teknolojisi ilerledikçe kurumların koordinasyonda yaşadığı sorunlar azalmaktadır. Bunun sebebi gelişen iletişim teknolojilerinin kurumların birimleri ve personelleri arasında dinamik bir iletişim imkânı oluşturmasıdır. İletişimin kolay ve hızlı olması kurum birimlerinin birbirinden bağımsız ve habersiz iş yapmalarını engeller. Bu sebepten ötürü kurumsallaşma için etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması önemlidir. Şirketler etkin bir iletişim sistemine sahipse bu şirketlerin koordinasyonu sağlanmış olur. Koordinasyonun olması kurumsallaşmayı etkiler. Bu sebepten ötürü kurumsallaşmayı etkileyen faktörleri tespit etmek için oluşturduğumuz diğer bir tema ise etkin bir iletişim sisteminin oluşturulmasıdır. Bu temanın kodu etkin bir iletişim sisteminin oluşturulmasıdır. Bu kodda katılımcılardan sadece İ firması 2 birime sahiptir. Diğer katılımcıların hepsi 1 birime sahiptir. Bu konu hakkında en çok bahseden katılımcı İ firmasıdır. Diğer katılımcıların hepsi bu konu hakkında aynı ölçüde bahsetmiştir.

Tablo 3. Temaların Tanımlanması ile Oluşan Kategoriler

Sosyal Faktörler	Aile Bireyleri Arasındaki Anlaşmazlıklar
Yönetimsel Faktörler	Liyakata Verilen Önem Proaktif Yapı Karar Alma Şekli Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma Yetki Devri ve Yetkilendirme Örgüt Yapısı Profesyonelleşme İşletme Anayasası
Teknolojik Faktörler	Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması

Tablo 3.'de Faktörler görüşmeler sonucunda elde edilen veriler ve literatür çalışması sonucunda sosyal, yönetimsel ve teknolojik faktörler olmak üzere 3 gruba ayrılmıştır. Bu faktörler tabloda belirtildiği gibi belirli temaları kapsamaktadır. Sosyal faktörler aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıklar temasına sahiptir. Yönetimsel faktörler ise liyakata verilen önem, proaktif yapı, karar alma şekli, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, yetki devri ve yetkilendirme, örgüt yapısı, profesyonelleşme ve işletme anayasası temalarını barındırmaktadır. Son olarak etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması teması ise teknolojik faktörlerin içindedir.

Tablo 4. Temalar ve Kodlar Listesi

Temalar	Kodlar	Sayı
Liyakata Verilen Önem	Liyakata Verilen Önem	20
Aile Bireyleri Arasındaki Anlaşmazlıklar	Aile Bireyleri Arasındaki Anlaşmazlıkların Şirket Faaliyetlerini Etkilemesi	11
	Aile Bireyleri Arasındaki Anlaşmazlıkların Durumu	11
Proaktif Yapı	Geleceğe Dair Planlama	12
	Kriz Yönetimi	13
Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	11
Karar Alma Şekli	Karar Almada Eşitlik	11
	Karar Alma Sürecindeki Planlama	10
	Çalışanların Fikirlerine Verilen Önem	10
Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	Çalışanların Sorunlarına Verilen Önem	11
	Katılımcı, Esnek ve Demokratik Yönetim Anlayışı	9
Yetki Devri ve Yetkilendirme	Eşitlik	12
	Çalışanların Sorunlarına ve Uzmanlıklarına Verilen Önem	11
Örgüt Yapısı	Prensiplerdeki Tutumlu Tavır	10
	Görev Tanımları	13
	Yetki ve Sorumluluklar	12
Profesyonelleşme	Profesyonel Danışmanlık Hizmetinin Kullanımı	10
	Eğitim Düzeyi	13
	Profesyonel Yöneticiler	9
İşletme Anayasası	Varis Planı	9
	Kurallar ve İlkeler	11

Tablo 4.'te araştırmada kullanılan temaların ve "MAXQDA" programı kullanılarak yapılan kodlama sonucu ortaya çıkan kod listesi bulunmaktadır. Kodların kullanım sayısı Matris Kod Tarayıcısı kullanılarak elde edilmiştir. Tablo 4.'te kodların kullanım sayıları belirtilmektedir. Kullanım sayısının en düşük olduğu tema etkin bir iletişim sisteminin oluşturulmasıdır. Örgüt yapısı teması kullanım sayısının en fazla olduğu temadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR ve YORUM

4.1.Araştırma Faktörlerinin Frekansları

Araştırma verilerinden elde edilen sonuçlara göre kurumsallaşmayı etkileyen temalar sosyal faktörler, yönetsel faktörler ve teknolojik faktörler olmak üzere 3 kategoriye ayrılmıştır. Tablo 2’de belirtildiği gibi sosyal faktörler aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıklar temasını kapsamaktadır. Yönetsel faktörler ise liyakata verilen önem, proaktif yapı, karar alma şekli, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, yetki devri ve yetkilendirme, örgüt yapısı, profesyonelleşme ve işletme anayasası olmak üzere 8 temadan oluşmaktadır. Teknolojik faktörler etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması temasını içerir. Bu temaların kodları incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda katılımcılar tarafından en fazla bahsedilen konu liyakata verilen önemdir. Liyakata verilen önem katılımcılar tarafından 20 kez bahsedilmiştir. Daha sonra en çok bahsedilen konular ise kriz yönetimi, görev tanımları ve eğitim düzeyidir. Kod incelemesine göre katılımcılar tarafından bu konulardan 13 kez bahsedilmiştir. En çok 206 kez olmak üzere yönetsel faktörlerden bahsedilmiştir. Sosyal faktörlerden ise 22 kez bahsedilmiştir. Teknolojik faktörlerden ise 11 kez bahsedilmiştir.

4.2.Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi ve Yorum

Araştırma kapsamındaki şirketlerin kurumsallaşma sürecinde oldukları ve kurumsallaşma açısından yüksek seviyede oldukları gözlemlenmiştir. Kurumsallaşma göstergelerinin incelenmesi sonucu ortaya çıkan görüşme formu soruları katılımcılara sorularak kurumsallaşmayı olumlu ya da olumsuz etkileyen faktörler tespit edilmiştir. Katılımcı firmaların fiziksel anlamda iyi koşullara sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bütün katılımcı firmalarının araç otoparkının olduğu ve güvenlik biriminin olduğu gözlemlenmiştir. Fiziki şartlar açısından katılımcılardan aşağı yukarı hepsi aynı seviyededir. Belirli bir büyüklüğe ulaşmış firmaların kurumsallaşma sürecine girerler.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin 9’unda kurumsallaşma göstergelerinden birisi olan işletme anayasası yazılı olarak bulunmaktadır. A firmasında işletme anayasası yazılı

olarak değil de prensip olarak bulunmaktadır. Bunun yanı sıra işletme anayasasının alt maddesi olan varis planı firmaların hiç birin de yazılı olarak bulunmamaktadır. Lakin düşünce olarak bütün firmalar şirketlerini sonraki kuşaklara taşımak istemektedirler. Diğer bir kurumsallaşma göstergesi ise profesyonelleşmedir. Profesyonelleşme başlığı altında katılımcılara profesyonel yönetici olup olmaması, eğitime verilen önem ve danışmanlık hizmeti konularında sorular sorulmuştur. Bu sorular neticesinde bütün katılımcı firmalarda profesyonel yönetici olduğu tespit edilmiştir. İ katılımcı profesyonel yönetici olup olmamasıyla ilgili soruyu “*Şirketimizde profesyonel yöneticimiz var. Bu işe başlarken profesyonel olmamız gerekiyor ve tecrübe arttıkça kurumsallaşabiliyoruz.*” ifadesiyle cevaplamıştır. Bu ifadeden tecrübe faktörünün şirketlerin kurumsallaşması için önemli olduğu sonucuna varabiliriz. Eğitime verilen önemle ilgili sorduğumuz soru ya ise bütün katılımcılar şirketlerinde çalışanlarının eğitim düzeylerinin şirketleri için önemli olduklarını vurgulamışlardır. Konuyla ilgili D katılımcısı “*Eğitim düzeyi bizim için önemlidir. Eğitim altın bir bileziktir.*” ifadesini kullanmıştır. Bu ifadeden de anlaşıldığı gibi eğitimin aslında bireyin kendine yaptığı önemli bir yatırım olduğu ortaya çıkar. Bundan dolayı araştırmaya katılan bütün firmalar profesyonel danışmanlık hizmetinden faydalandığını belirtmiştir. Bu firmalardan ikisi şirketlerinin 2 farklı danışmanlık hizmetinden faydalandığını belirtmiştir. Yapılan görüşmelerde her ne kadar danışmanlık hizmetinden yararlanılsa da karar alma sürecinde şirket kurucusunun son söz sahibi olduğu tespiti yapılmıştır.

Kurumsallaşmanın diğer önemli göstergelerinden birisi olan örgüt yapısı konusunda yazılı görev tanımları, yazılı yetki ve sorumluluklar ve prensiplerdeki tutumlu tavır olmak üzere 3 alt başlık halinde sorular sorulmuştur. Görev tanımıyla ilgili soruya bütün katılımcılar yazılı olarak görev tanımlarının olduklarını ifade etmiştir. Bu firmalardan C, D ve H katılımcıları görev tanımlarının yazılı olmasının yanı sıra program üzerinde de bulunduğunu ifade etmiştir. Bütün katılımcı firmalarda yetki ve sorumlulukların yazılı olarak bulunduğu belirtilmiştir. Bu firmalardan D katılımcısı yetki ve sorumlulukların program üzerinde de kayıtlı olduğunu ifade etmiştir. Bütün katılımcılar şirket prensiplerinde akraba olup olmaması gözetmeksizin her çalışana aynı tutum içerisinde davranıldığını belirtmiştir. Konuyla ilgili İ firması “*Prensiplerde tutumlu bir tavır sergiliyoruz. Örneğin; işe geç kalan bir çalışan olursa akraba olup olması gözetmeksizin gerekli uyarılar yapılıyor. Şirketimizde iş kanunu hükümlerini uyguluyoruz. İş kanunu hükümlerinde ne diyorsa onu uyguluyoruz. Çalışanın akraba olup olmaması önemli değil. Akrabalar kurumsallaşmayı zorlaştırıyor ama*

akrabalara taviz verilmiyor. Kimse kimseyi çiğnemiyor.” ifadesini kullanmıştır. Bu ifadeden çalışanların akraba olması kurumsallaşma sürecini etkileyen olumsuz bir yönetsel faktör olabileceği sonucu ortaya çıkabilir.

Kurumsallaşmanın diğeri bir göstergesi de yetki devri ve yetkilendirmedir. Bu konuyla ilgili olarak çalışanların sorumluluklarına ve uzmanlıklarına dikkat edilmesi ve yetki devri ve yetkilendirme yapılırken eşit davranılması başlıkları altında sorular sorulmuştur. Katılımcı firmaların hepsi yetki devri ve yetkilendirme yapılırken çalışanların sorumluluklarına ve uzmanlıklarına dikkat edildiğini ifade etmiştir. F firması konuyla ilgili *“Yetki devri yapılırken çalışanların sorumluluklarına ve uzmanlıklarına dikkat edilir. Lakin güvendiğimiz kişilere daha fazla yetki verebiliyoruz.”* ifadesini belirtmiştir. Konuyla ilgili G firması *“Performans değerlendirmesi yapılıyor. Bütün personeller için hedefler gerçekleştiriliyor. Puanlama sistemi uygulanıyor. Performans değerlendirmesi aylık olarak yapılıyor. Bu değerlendirme sonucunda çalışanlar terfi ettirilebiliyor.”* ifadesini kullanmıştır. C firması bu soruya cevap olarak *“Yetki devri yapılırken performans kriterlerine bakılır.”* ifadesini kullanmıştır. Yetki devri ve yetkilendirme yapılırken eşit davranılmasıyla ilgili soruya katılımcı firmaların hepsi akraba olsun olmasın her çalışana eşit davranıldığını belirtmiştir. Kurumsallaşma açısından yetki devri yapılırken eşit davranılması kurumsallaşma sürecini etkileyen önemli bir yönetsel faktördür.

Kurumsallaşma göstergelerinden birisi de yönetim anlayışı ve yönetime katılma konusunda aile şirketlerine demokratik, katılımcı ve esnek yönetim anlayışı ve çalışanların sorunlarına verilen önem başlıkları altında sorular sorulmuştur. Katılımcı bütün firmaların bu konu başlıkları altında sorduğumuz sorulara verdiği cevaplar neticesinde demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışına sahip oldukları ve çalışanların sorunlarına önem verdikleri ifade edilebilir. Bazı firmalar çalışanların sorunları konusunda çalışanlara anket uyguladıklarını ve bu anket neticesinde taleplerin değerlendirilip neticelendirildiğini belirtmiştir.

Diğeri bir kurumsallaşma göstergesi karar alma şeklidir. Bu konuyla ilgili karar almada eşitlik, karar alma sürecinde planlama ve çalışanların fikirlerine verilen önem başlıkları altında katılımcılara bir takım sorular sorulmuştur. Karar almada eşitlik konusuyla ilgili araştırmaya katılan yöneticilere *“Şirketinizde karar alma sürecine hem aileden olan hem de aile bireyi olmayan yöneticiler katılır mı?”* sorusu sorulmuştur. Katılımcıların hepsi karar alma sürecine aile bireyi olsun olmasın yetkili herkesin dahil olduğunu ifade etmiştir. Lakin G

katılımcısı buna ek olarak karar alırken sadece patronun söz sahibi olduğu durumların da zaman zaman olduğunu belirtmiştir. Karar alma sürecinde planlama konusunda katılımcılara “*Karar alma süreci belirli planlara göre yapılmakta mıdır?*” sorusu sorulmuştur. H, G ve E katılımcıları kararların planlı bir şekilde alındığını lakin bazı durumlarda plansız karar da alabildiklerini belirttiler. Diğer katılımcıların hepsi kararların planlı bir şekilde alındığını belirttiler. Çalışanların fikirlerine verilen önem konusunda katılımcı firmalara “*Şirketinizde kararlar alınırken kimlerin fikirleri dikkate alınır?*” sorusu sorulmuştur. Bu soruya bütün katılımcılar karar alınırken çalışanların fikirlerine önem verildiğini ifade etmiştir. Kurumsallaşmanın bir diğer göstergesi etkin bir iletişim sisteminin oluşturulmasıdır. Bu konuyla ilgili olarak katılımcılara “*Şirketinizdeki birimler bir iş yaparken birbirinden haberdar mıdır?*” sorusu sorulmuştur. Bu soruya her katılımcı şirketlerinde koordinasyonun bulunduğunu belirtmiştir. H firmasında iletişim aracı olarak program kullanıldığı, D firmasında iletişim aracı olarak hem elektronik posta hem de program kullanıldığı, İ firmasında iletişim aracı olarak bilgisayar kullanıldığı, F firmasında iletişim aracı olarak elektronik posta kullanıldığı, C firmasında iletişim aracı olarak hem elektronik posta hem de akıllı telefon kullanıldığı ve I firmasında iletişim aracı olarak bilgisayar kullanıldığı ifade edilmiştir.

Kurumsallaşma için bir diğer önemli husus proaktif yapıya sahip olmaktır. Bu konuyla ilgili katılımcılara geleceğe dair planlama ve kriz yönetimiyle alakalı sorular sorulmuştur. Katılımcıların hepsinin hem geleceğe dair planları hem de ortaya çıkabilecek kriz durumları için tedbirleri bulunmaktadır. Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında engel oluşturabilecek hususlardan bir tanesi aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların şirketi etkilemesidir. Bu konuyla ilgili katılımcı firmalara bir takım sorular sorulmuştur. Katılımcı şirketlerin çoğu aile bireyleri arasında anlaşmazlıkların çok sık olmadığını ve eğer olursa bu durumun şirkete yansıtılmadığını ifade etmiştir. Aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların şirket faaliyetlerini etkilememesi için H firması hem görev dağılımı yaptıklarını hem de şirket kurucularının devreye girebileceğini belirtmiştir. İ firması ve A firması şirket kurucularının ve aile büyüklerinin aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların şirketi etkilememesini sağlayabileceğini belirtmiştir. Konuyla ilgili B firması toplantılar yaparak yönetimdeki aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların giderildiğini belirtmiştir. D firması ise önlem olarak görev dağılımına sahip olduklarını belirtmiştir. F firması aile bireyleri arasında anlaşmazlığın hiç olmadığını belirtmiştir. G firması önlem olarak hem görev dağılımı hem de yönetici

koçluğu kapsamında tavsiyelerle sorunları çözdüklerini belirtmiştir. C firması böyle durumlarda gereğinin yapılacağını belirtmiştir. E firması aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların şirket faaliyetlerini etkilemediğini belirtmiştir. I firması da aynı şekilde aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların şirket faaliyetlerini etkilemediğini belirtmiştir ve ayrıca eğer öyle bir durum olursa aile büyüğünün devreye girebileceğini belirtmiştir. Liyakata verilen önem kurumsallaşma için önemli bir husustur. Bu konuyla ilgili katılımcılara sorduğumuz sorular neticesinde, katılımcıların hepsinin liyakata önem verdiği anlaşılmıştır.

Görüşme yapılan firma yöneticilerinin bazılarının maaş sistemiyle çalıştıkları sonucu ortaya çıkmıştır. H katılımcısı kurumsallaşmadaki en önemli etkenin mülk sahiplerinin ve aynı zamanda yönetici olanların maaş sistemiyle çalışmasının olduğu ifadesini belirtmişlerdir. B firmasının yöneticilerinin açıklamasına göre akrabaların iş yerinde çalıştırılmasının kurumsallaşmayı olumsuz bir şekilde etkilediğini belirtmek mümkündür. F katılımcısı akrabaların çalıştırılmasıyla ilgili *“Ne yazık ki akraba olan birisi sorun çıkarttığı zaman gerekli yaptırımları uygulayamıyoruz.”* ifadesini kullandı. Bu ifadeden anlaşıldığı gibi akrabaların iş yerlerinde çalıştırılmasının kurumsallaşmanın göstergelerinden biri olan prensiplerdeki tutumlu tavrı olumsuz yönde etkileyebiliyor. Lakin konuyla ilgili diğer katılımcılar prensiplerindeki tutumda akraba çalışanlara farklı davranmadıklarını belirtmişlerdir. Konuyla ilgili G firması liyakatı varsa güven unsurunun önem arz ettiği alanlarda aile bireyi olan birisi tercih edilebileceğini belirtti.

Araştırmaya katılan aile şirketlerinin hepsi profesyonel danışmanlık hizmetinden faydalanmaktadır. Bu firmaların çoğunda şirketle ilgili bir karar alınacağı zaman danışmanlık hizmetinden faydalandığı lakin son kararı işletme patronunun aldığı tespiti yapılmıştır. Örnekleme aile şirketlerinin hiçbirinde varis planı yazılı bir şekilde bulunmamaktadır. Kurumsallaşma göstergelerinden biri olan işletme anayasasının boyutu olan varis planının yazılı bir şekilde olmaması kurumsallaşmayı olumsuz yönde etkileyen faktörlerden bir tanesidir. Lakin bu firmaların hepsinde firmalarını bir sonraki kuşakla devam ettirme planları vardır. Yapılan araştırma sonucunda aile içi anlaşmazlıkların şirket faaliyetlerini etkilememesi için alınan önlemin çoğu firmada görev dağılımı olduğu belirtilmiştir. Görev dağılımı sayesinde aile bireyi olan her bireyin kendi alanlarının dışına çıkmamaları sağlanmıştır. Bazı firmalarda aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların şirket faaliyetlerini etkilemesi durumunda sorunu şirketteki en yetkili kişinin yani kurucunun çözdüğü ortaya çıkmıştır. Firmalarda görev

dağılımının olmasının kurumsallaşmayı etkileyen olumlu faktörlerden bir tanesi olduğunu belirtmek mümkündür.

Kurumsallaşmanın önemli göstergelerinden birisi olan etkin iletişim sisteminin oluşturulması alanında sorduğumuz sorular neticesinde katılımcıların hepsinde etkin bir iletişim sisteminin oluşturulduğu tespiti ortaya çıkmıştır. Çoğu firmalar bu iletişimi telefon, program, e-posta ve yüz yüze görüşme yöntemleriyle gerçekleştirmektedir. Teknoloji kullanımı kurumsallaşma için önemlidir. Çalışanların yaptıkları işlerin tanımlarının, yapılmış işlerin ve yapılacak işlerin talimatlarının program üzerinde kayıtlı olması işlerin sistematik bir şekilde yürütmesine ve etkin bir iletişim imkânı oluşturmaya sebep olur. Bu sebepten ötürü iletişim aracı olarak gelişen teknolojiye faydalanılması yani program kullanılmasının kurumsallaşma açısından önemli bir teknolojik faktör olduğu belirtilebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Araştırma kapsamında belirlenen örnekleme uyan katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Araştırma temaları olarak kurumsallaşma göstergeleri ve göstergeler içindeki araştırılmaya uygun bulunan hususlar kullanılmıştır. Bu temalardan yola çıkılarak görüşme formu soruları hazırlanmıştır. Katılımcı firmalardan 2 tanesine pilot çalışma uygulanmıştır. Bu pilot çalışma sonrası görüşme formundaki bazı soruların daha anlaşılır bir şekilde sorulmasının gerekliliği tespit edilmiştir. Bu tespit sonrası anlaşılır bir şekilde soru sormaya özen gösterilmiştir. Görüşme formundaki sorular katılımcının objektifliğini etkilemeyecek şekilde hazırlanmıştır. Görüşme esnasında katılımcının cevaplarını etkileyebilecek tutumlardan kaçınılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda elde edilen veriler “MAXQDA” programına girilmiştir. “MAXQDA” programı kullanılarak bu verilerin analizleri yapılmıştır.

Araştırma verilerinin analizinde Matris Kod İlişkisi ve Kodlar Arasındaki İlişkiler raporları kullanılmıştır. Bu raporların neticesinde bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Yönetimsel faktörler ile sosyal faktörler arasında çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Sosyal faktörler aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıklar ve liyakata verilen önem temalarını içerir. “MAXQDA” analizleri sonucunda kodlar arasındaki ilişkiler incelenerek kurumsallaşma sürecini etkileyen sosyal faktörlerin ve teknolojik faktörlerin yönetimsel faktörlerle alakalı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcı firmalar aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların şirket faaliyetlerini etkilememesi için toplantı ve uzlaşma gibi yöntemleri kullandığı tespit edilmiştir. Bazı firmalar aile bireylerindeki anlaşmazlıkların bu yöntemlerle giderilmemesi durumunda aile büyüğü ve şirket kurucusu olan yöneticinin yönetimdeki aile bireyleri arasındaki sorunu çözmesine yardımcı olduğunu belirtmiştir. Aile büyüğünün bu tür sorunları çözmesi aile şirketlerinin kurumsallaşması açısından olumlu bir sosyal faktördür. Katılımcı firmaların hepsi personel istihdamında ve yetki devri ve yetkilendirmede liyakatın önemli olduğunu ve akrabaların ayrıcalıklı olmadığını belirtmiştir.

Katılımcı şirketlerin kurumsallaşma sürecinde olduğunu varsayarsak liyakata verilen önemin kurumsallaşma sürecini etkileyen önemli bir yönetsel faktör olduğu belirtilebilir. Araştırma sonucunda katılımcı firmaların hepsinin proaktif bir yapıya sahip olduğu yani geleceğe dair hedeflerinin ve kriz yönetiminin olduğu belirtilebilir. Aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların şirket faaliyetlerini etkilemesi kurumsallaşma için olumsuz bir sosyal faktördür. Katılımcı firmalar bu durumu önlemek için yönetim kadrosundaki aile bireyleri için görev dağılımı, toplantı, yönetici koçluğu kapsamında tavsiyeler ve şirket kurucusu olan aile büyüğünün devreye girerek sorunu çözmesi gibi yöntemler uygulamaktadırlar. Şirketin sürekliliği sağlanması açısından bu yöntemler kurumsallaşmayı etkileyen olumlu yönetsel ve sosyal faktörlerdir.

Aile şirketlerinde şirket kurucusu ve aile büyüğü olan kişinin otoritesinin olması aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların şirket faaliyetleri etkilemesini engeller. Şirket kurucusu ve aynı zamanda aile büyüğü olan kişi genelde babadır. Babaya duyulan saygı ve sözünün dinlenilmesi aile bireyleri arasında anlaşmazlıklar çıktığı zaman sorun çözücü rol oynar. Bu da bu anlaşmazlıkların şirkete yansımaları engeller. Bu anlamda aile büyüğünün söz sahibi olması kurumsallaşma açısından olumlu bir sosyal ve yönetsel faktördür. Katılımcı firmaların hepsi danışmanlık hizmeti almaktadır. Profesyonelleşme açısından danışmanlık hizmeti almak önemli bir husustur. Bu anlamda katılımcıların hepsinin danışmanlık hizmeti alması profesyonel bir tutum içinde olduklarını gösterir. Bu da kurumsallaşmayı etkileyen önemli bir yönetsel faktördür. Aynı şekilde katılımcı firmaların hepsi eğitime önem vermektedir ve profesyonel yöneticileri vardır. Aile şirketlerinin profesyonel yöneticilere sahip olması yani yönetici olarak uzman olan kişiyi çalıştırmaları profesyonel bir yaklaşımdır. Bu konu da kurumsallaşmayı etkileyen önemli bir yönetsel faktördür.

5.2. Öneriler

Araştırma sonucunda katılımcı firmaların kurumsallaşma sürecinin içerisinde oldukları ifade edilebilir. Nitekim kurumsallaşma sonucunda şirketler büyüme içine girer. Araştırma örneklemindeki katılımcı firmaların personel sayısı 130 ile 300 arasındadır. Personel sayısı şirket büyüklüğünü ifade etmede kullanılabilir. Katılımcıların çoğunun kurumsallaşma göstergelerine sahip olduğu ifade edilebilir. Katılımcı firmaların bazıları koordinasyon için teknolojiden faydalanırken bazılarının bunun için teknolojiyi kullanmadığı görüşmeler

sonucunda anlaşılmıştır. Lakin teknoloji kullanımını bir başka deyişle iletişim için bilgisayar yazılımı veya akıllı telefonlar gibi teknolojik imkânların kullanılması koordinasyonun daha kalıcı olmasını sağlar. Bu anlamda aile şirketlerinin etkin bir iletişim sistemi oluşturmasında teknolojiden faydalanması kurumsallaşma açısından önemli bir yapıcı faktördür. Sonuç olarak firmalara iletişim için teknolojiyi kullanmaları tavsiye edilebilir. Bunun yanı sıra aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların şirket faaliyetlerini etkilememesi için yöneticiler arasında görev dağılımı yapması firmalara tavsiye edilebilir. Bu şekilde kimse kimsenin iş alanına girmez ve herkes kendi sorumlulukları içerisinde görevini yapar. İletişim aracı olarak teknolojiden faydalanılması koordinasyonun kalıcı ve hızlı olmasını sağlar. Bu açıdan kurumsallaşma gibi bir hedefi olan şirketlerin iletişim için gelişen teknolojiden faydalanılması tavsiye edilir. Şirketle ilgili görev tanımlarının, görev talimatlarının, yetki ve sorumlulukların ve kurallar ve ilkelerin bilgisayara kayıtlı olması ve bu konulardaki iletişim faaliyetlerinin bilgisayar üzerinden yapılması şirketlere koordinasyon açısından avantaj sağlar. Bu açıdan şirketlere bu hususlarda teknolojiden faydalanması önerilir.

Bunun yanı sıra profesyonelleşme kurumsallaşmayı etkileyen önemli bir unsurdur. Bu sebepten ötürü katılımcıların aile şirketlerine profesyonelleşme hususuna özen göstermeleri önerilebilir. Aile şirketlerinin yönetiminde esnek katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı doğrultusunda yönetsel kararlar almaları kurumsallaşma açısından şirketi olumlu yönde etkileyecektir. Bu sebepten ötürü aile şirketlerine esnek, katılımcı ve demokratik bir anlayışla şirketlerini yönetmeleri önerilebilir. Bunun yanı sıra kurumsallaşma göstergelerinden biri olan işletme anayasası hususu önemlidir. Aile şirketlerinde kuralların ve görev tanımlarının yazılı olması kurumsallaşmayı olumlu yönde etkiler. Bu sebepten ötürü aile şirketlerinin bu hususa özen göstermesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Ak, G. B. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Akıngüç, F. (2004). *1. Aile Şirketleri Kongresi: Kongre Kitabı*. Aile İşletmeleri (ss. 14-15). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Müsiad Yayınları: 42.
- Alan, L. C. (2004). Understanding Complex Relationships Between Family, Business, and Ownership. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 3-11). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S. and Arıkan, L. (2008). Performance Implications of Institutionalization Process in Family-Owned Businesses: Evidence From An Emerging Economy. *Journal of World Business*, 43(4), 435-448. doi: 10.1016/j.jwb.2008.03.006
- Altınkaynak, S. K. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Ortak Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 121-145.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 1-22.
- Aracıoğlu, B., Demirhan, D., Tatarlar, C.D. ve Zalluhoğlu, A.E. (2016). *Tüm Boyutlarıyla Girişimcilik*. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Arslan, T., E. (2006). *Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticilerinin İkilemleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

- Ateş, Ö. (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Atila, E. (2007). *Türkiye'deki Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Görünürde Kurumsallık Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Aydın, N. (1984). *Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Ayrancı, E. (2010). Family Involvement in and Institutionalization of Family Businesses: A Research. *Business and Economic Horizons*, 3(3), 83-104. doi:10.15208/beh.2010.30
- Barth, E., Gulbrandsen, T. and Schønea, P. (2005). Family Ownership and Productivity: The Role of Owner-Management. *Journal of Corporate Finance*, 11(1), 107-127. doi:10.1016/j.jcorpfin.2004.02.001
- Bayer, E. (2003). *Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Berrone, P., Cruz, C. and Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. doi: 10.1177/0894486511435355
- Bilgin, N. (2007). *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Birincioğlu, N. ve Acuner, T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 492-515.
- Bocatto, E., Gispert, C. and Rialp, J. (2010). Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-Performance in The Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence From Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 497-523. doi:10.1111/j.1540-627X.2010.00306.x

- Braun, B. M. M. and Uhlaner, L. M. (2012). Responsible Ownership Behaviors and Financial Performance in Family Owned Businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 20-38. doi:10.1108/14626001211196389
- Büte M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar, *Akademik Bakış Dergisi*, (22), 1-24.
- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir?. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(32), 583-593.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. and Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Colli, A. and Rose, M. (2008). Family Business. *Oxford Handbook of Business History*, 194-218. doi:10.1093/oxfordhb/9780199263684.003.0009
- Çetin, C. (2010). *Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi* (1. Baskı). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Çiftçi, M. (2006). *Kobilerde Kurumsallaşma "Sivas İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma"*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Demir, Ö. ve Sezgin, E. E. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik: TRB1 Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma. *Electronic Turkish Studies*, 9(5). 707-725.
- Dilbaz, S. (2005). *Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim. Karman Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Donnelley, R. G. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105.
- Eddleston, K. A. and Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and Productive Family Relationships: A Stewardship Theory Perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565. doi:10.1016/j.jbusvent.2006.06.004
- Elmas, E. (2015). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Finansal Tablolar Üzerinde Yaratacağı Etkiler ve Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Erben, S. G. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 345-356). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

- Fındıkçı, İ. (2014). *Aile Şirketleri* (5. Baskı). İstanbul: Alfa.
- Gümüş, S. and Gümüş, H. G. (2014). Effects of Institutionalization Over The Raising Values of Family-owned Businesses and A Practice. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 3(3), 77-85. doi:10.20525/ijrbs.v3i3.112
- Gür, A. (2011). *Profesyonel Yöneticilerin Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasına Etkisi: Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Gürkan, H. İ. (2007). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Aile Şirketlerinin Avantajlarına, Dezavantajlarına ve Yaşanan Çatışmalara İlişkin Örnek Olay Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Indermun, V. (2013). The Impact of Management Activities and Leadership Styles on Family-Owned Businesses: A Theoretical Perspective. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(4), 7-19.
- İlter, H. M. (2001). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kobilerin Yönetim Sorunları* (1. Baskı). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Janjuha-Jivraj S. and Spence J. L. (2009). The Nature of Reciprocity in Family Firm Succession. *International Small Business Journal*, 27(6), 702-719. doi: 10.1177/0266242609344252
- Karadal, H., Eser, F. ve Saygın, M. (2014). Kaynak Bağımlılığı Üzerine Yapılan Çalışmaların İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 12-24. DergiPark.
- Karakaş, A., Kınır S. ve Yıldız, R. Y. (2016). Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Küçük İşletmelerin ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi. *Jomelips*, 1(1), 1-13. DergiPark.
- Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans, *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 157-179.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 42-53) İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları

- Kellermanns, F. W., Dibrell, C. and Cruz, C. (2014). *The Role and Impact of Emotions in Family Business Strategy: New Approaches and Paradigms*, *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 277-279. doi:10.1016/j.jfbs.2014.08.002
- Kobal S. E. K. ve Yıldırım A. B. O. (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 12(46), 97-120. doi:10.14783/od.v12i46.1000010006
- Kürkçü, Z. (2014). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunları*. İşletme Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Laforet, S. (2013). Innovation Characteristics of Young and Old Family-Owned Businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 204-224. doi:10.1108/14626001311298493
- Martos, V. M. C. (2016). Institutionalism and The Influence of The Cultural Values of The Family Subsystem on The Management of The Small-Medium Family Firms. *Systems Research and Behavioral Science*, 33(1), 119-137. doi:10.1002/sres.2304
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A. and Avila, R. A. (1997). Correlates of Success in Family Business Transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Narmambetova, A., Avcı B. S. ve Barlı Ö. (2016). Kurumsallaşma Göstergelerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İle İncelenmesi Ve Kurumsallaşma Algılarını Farklılaştıran Etmenlerin Belirlenmesi: Kırgızistan Örneği, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13), 186-207.
- Nayır C., Ok T. S., Batılı M. ve Tiryakioğlu U. (2010). *Kurumsallaşma ve Kriz Yönetimi Semineri*, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul.
- Oğrak, A., ve Karataş, O. (2017). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Van İlinde Bir Araştırma. *Journal of Academic Value Studies* 3(13), 11-20.
- Onay, M. ve Vezneli, Z. (2011). Aile Şirketlerinde “Kurumsallaşamama” ve İkinci Kuşağın “Duyarsızlığı”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 167-176.

- Özkaya O. M. ve Şengül M. C. (2006). Aile şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 109-126.
- Özler, H., Özler, E. D. ve Gümüştekin E. G. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 437-450.
- Paksoy M., Soysal A. ve Özçalıcı M. (2009). Yeni Kurulan Üniversitelerde Kurumsallaşma Süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi’nde Bir Araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 1(1), 101-115.
- Parada J. M., Nordqvist M. and Gimeno A. (2010). *Institutionalizing The Family Business: The Role of Professional Associations in Fostering a Change of Values*, Family Business Review
- Peşkircioğlu, N. (2014). Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, (312).
- Pradhan, S. and Ranajee, R. (2012). Value Creation by Family-Owned Businesses: A Literature Review, *The IUP Journal of Business Strategy*, 9(4), 35-45. ProQuest Central.
- Sarıtaş, A., Gürsoy S. ve Sarı, S. (2016). Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinde Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Etkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 135-152. DergiPark.
- Sönmez, Y. (2015). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma stratejileri* (1. Baskı). İstanbul: AZ Kitap.
- Spranger, J., Colarelli, S., Dimotakis, N., Jacob, A. and Arvey, R. (2012). Effects of Kin Density Within Family-Owned Businesses. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(2), 151-162. doi:10.1016/j.obhdp.2012.07.001
- Şanal, M., ve Özgen, H. (2013). Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 22(2), 15-26.

- Tatoglu, E., Kula, V. and Glaister, K. W. (2008). Succession Planning in Family-Owned Businesses: Evidence from Turkey. *International Small Business Journal*, 26(2), 155-180. doi:10.1177/0266242607086572
- Tosun, S. (2013). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşmanın Sürdürülebilirliği Etkisi: Antalya İli Yörükoğlu Aile İşletmesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Türkoğlu, N. (2016). *Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşma, Entelektüel Sermaye ve Rekabet Gücü İlişkisinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Yaşa, E. (2006). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 497-507.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2004). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yolaç S. ve Doğan E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110.

EKLER

Ek 1. Görüşme Formu Soruları

Katılımcıyla İlgili Sorular

1. Adınız ve Soyadınız nedir?
2. Kaç yaşındasınız?
3. Medeni Durumunuz nedir?
Evli Bekar
4. Eğitim durumunuz nedir?
İlkokul Mezunu Lise Mezunu Lisans Mezunu Yüksek Lisans Mezunu
5. Şirkette hangi pozisyonda çalışmaktasınız?
6. Şirkette ne kadar süredir çalışmaktasınız?
7. Şirketinizde çalışan yakınınız var mı? Varsa yakınlık dereceniz nedir?
8. Çocuğunuz var mı?
Var Yok
9. Şirkette çalışmakta olan çocuğunuz var mı?
Var Yok
10. Şirkette çalışmakta olan çocuklarınızın sayısı kaçtır?
11. Şirkette çalışmakta olan çocuklarınız hangi pozisyonlarda çalışmaktadır?

Şirketle İlgili Sorular

1. Şirketiniz kaç yılında kurulmuştur?
2. Şirketinizin kurucusu kimdir?
3. Şirketinizin faaliyet gösterdiği sektör nedir?
4. Şirketinizin başka şubeleri var mıdır?
5. Şirketinizde çalışmakta olan personel sayısı nedir?
6. Şirketinizde çalışmakta olan aile üyeleri kimlerdir?
7. Şirketinizde çalışmakta olan aile üyeleri hangi pozisyonlarda çalışmaktadır?
8. Günümüzde şirketiniz kaçınıcı kuşak tarafından yönetilmektedir?

Kurumsallaşmayla İlgili Sorular

1. Şirketinizde belirli kurallar ve ilkeler bulunmakta mıdır?
2. Belirli bir zaman sonra bu işi bir yakınına bırakmak gibi planlarınız var mı?
3. Şirketinizde profesyonel yönetici var mıdır?
4. Şirketinizde çalışanların eğitim düzeyi önemli midir?
5. Şirketinizde danışmanlık hizmeti bulunmakta mıdır?
6. Eleman alımında internetten faydalanılıyor mu?
7. Şirketinizde çalışanların yaptıkları işlerin tanımları var mıdır? Yoksa sebepleri nelerdir?
8. Şirketinizde her çalışanın yetki ve sorumlulukları belli midir?
9. Şirketinizin sahip olduğu prensiplerde tutumlu bir tavır sergiliyor musunuz?
10. Şirketinizde yetki devri yapılırken çalışanların sorumluluklarına ve uzmanlıklarına dikkat edilir mi?
11. Şirketinizde aile üyesi olan çalışanlara verilen yetkiler aile üyesi olmayan çalışanlara verilen yetkilerden fazla mıdır?
12. Şirketinizdeki yönetim şekli nasıldır?
13. Şirketinizdeki çalışanların sorunları sizi ilgilendiriyor mu?
14. Şirketinizde kararlar alınırken kimlerin fikirleri dikkate alınmakta mıdır?
15. Şirketinizde karar alma süreci belirli planlara göre yapılmakta mıdır?
16. Şirketinizde karar alma sürecine hem aileden olan hem de aile bireyi olmayan yöneticiler katılır mı?
17. Şirketinizdeki birimler bir iş yaparken birbirlerinden haberdar mıdır?
18. Şirketinizde ortaya çıkabilecek sorunlarla ilgili önceden hazırlanmış tedbirler bulunmakta mıdır?
19. Şirketinizin geleceğe dair planları var mıdır?
20. Şirketinizde çalışmakta olan aile bireyleri arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkıyor mu?
21. Aile şirketlerinin dezavantajlarından birisi de aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların şirketin faaliyetlerini etkilemesidir düşüncesine katılıyor musunuz?
22. Şirketinize personel alımı yapılırken şirkete istihdam edilecek kişilerin aile bireyi veya akraba olup olmamaları önemli mi?