****

**T.C.**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ**

**Öğrencinin Adı SOYADI**

**SEMİNER**

**HAZİRAN 2017**

****

**T.C.**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ**

**Öğrencinin Adı SOYADI**

DANIŞMAN

**Unvanı Adı SOYADI**

**SEMİNER**

**HAZİRAN 2017**

****

**T.C.**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS SEMİNER DEĞERLENDİRME**

-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

……./……./20

Yarıyılı : 20…../20……..

Ana Bilim Dalı : ………………………………………………………….

Öğrencinin Adı ve Soyadı : ………………………………………………………….

Seminerin Başlığı : ……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

Seminer Sunum Tarihi ve Saati: ….....…/…....…/20……..………Saat: .…………

Seminer Sunum Yeri : ……………………………………………………………………

Yukarıda adı geçen öğrencimiz seminerini …..…./…..…./20……..... tarihinde sunmuş ve seminer sunumuna katılan öğretim üyelerince başarılı/başarısız bulunmuştur.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Unvanı-Adı-Soyadı-İmzası  Danışman Öğretim Üyesi | Unvanı-Adı-Soyadı-İmzası  Öğretim Üyesi | Unvanı-Adı-Soyadı-İmzası  Öğretim Üyesi |

Unvanı-Adı-Soyadı-İmzası

Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof.Dr.Haluk KORKMAZYÜREK

Enstitü Müdürü

**ETİK BEYAN**

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışma da;

* Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
* Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
* Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
* Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
* Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

...../…../2017

Adı SOYADI

İmza

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ**

**(Seminer)**

**Öğrencinin Adı SOYADI**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**2017**

ÖZET

Bu seminerin birinci ve ikinci bölümlerinde literatür taraması gerçekleştirilmiş olup birinci bölümde aile işletmeleri kavramı tartışılmıştır. Bu bölümde aile işletmelerinin tanımı, aile işletmelerinin önemi, karakteristik özellikleri, aile işletmelerinin kurulma nedenleri, aile işletmelerinin türleri, aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları tartışılmış olup aile işletmeleri hakkında genel bilgilere sahip olundu.

İkinci bölümde ise kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşmanın önemi, aile işletmelerinde kurumsallaşma, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemi, kurumsallaşmış aile şirketlerinin sorumlulukları, kurumsallaşmış aile şirketlerindeki aile anayasası, aile konseyi gibi kavramların araştırması gerçekleştirilmiştir.

Son bölümde ise Türkiye’den kurumsallaşmış ya da kurumsallaşmamış örnek aile işletmeleri üzerinden gidilerek kurumsallaşmanın önemi tespit edilmeye çalışılmıştır. Kurumsallaşmış aile şirketlerinin kuşaklar boyu devam ettiği bunun yanında kurumsallaşmayı gereksiz gören, tam anlamıyla kurumsallaşmayı gerçekleştiremeyen ya da kurumsallaşma sürecinde ortaya çıkan ve kurumsallaşmaya engel teşkil eden nedenlerden dolayı süreci bitiremeyen işletmelerin ortalama 20 – 30 yıl gibi kısa sürelerde kapandığı ya da el değiştirdiği örnekler sayesinde tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsallaşma, Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma Süreci, Aile Anayasası

**INSTITUTIONALIZATION PROCESS IN FAMILY ENTERPRISES**

**(Seminar)**

**Öğrencinin Adı SOYADI**

**TOROS UNIVERSITY**

**SOCIAL SCIENCE INSTITUTE**

**2017**

**ABSTRACT**

In the first and second parts of this seminar literature search was carried out and in the first part the concept of family business was discussed. In this section, the definition of family businesses, the characteristics of family businesses, the importance of family businesses, the reasons for the establishment of family businesses, the types of family businesses, the advantages and disadvantages of family businesses have been discussed and gathered general information about family businesses.

In the second part, the concept of institutionalization, the importance of institutionalization, the institutionalization of family businesses, the importance of institutionalization in family businesses, the responsibilities of institutionalized family companies, the family constitution in institutionalized family companies and the family council have been investigated.

In the last part, attempts have been made to determine the importance of institutionalization by going through sample institutionalized or non-institutionalized family businesses in Turkey. Institutionalized family companies have been established for generations, as well as the cases where the institutionalization is unnecessary, the institutionalization can not be fully realized, or the institutions that have emerged during the institutionalization process and can not finish the process due to the reasons that impede institutionalization have been closed or changed hands in 20-30 years.

**KeyWords**: İnstitutionalization, Family Businesses, İnstitutionalization Process, Family Constitution

TEŞEKKÜR

Öncelikle tezli yüksek lisans eğitim ve öğretim hayatım süresince kaliteli hizmetlerinden dolayı Toros Üniversitesi’ne, çalışmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren, kıymetli tecrübelerinden faydalandığım değerli hocalarım Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL’e ve Yrd. Doç. Dr. Aslıhan YAVUZALP MARANGOZ a, yüksek lisans eğitimim süresince manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan çok değerli aileme ve arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

**İÇİNDEKİLER**

**Sayfa**

**ÖZET iv**

**ABSTRACT v**

**TEŞEKKÜR vi**

**İÇİNDEKİLER vii**

**ÇİZELGELERİN LİSTESİ xi**

**ŞEKİLLERİNLİSTESİ xii**

**GİRİŞ 1**

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI VE KAPSAMI**

1. **AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI VE KAPSAMI**

**1.1. Aile İşletmesinin Tanımı 2**

**1.2. Aile İşletmelerinin Önemi 4**

**1.3. Aile İşletmelerinin Karakteristik Özellikleri 5**

**1.4. Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri 6**

**1.5. Aile İşletmelerinin Kuruluş ve Gelişim Evreleri 7**

**1.5.1. Girişimcilik ve işe başlama dönemi 8**

**1.5.2. İşte başarı kazanma 8**

**1.5.3. Büyüme ve gelişme dönemi 9**

**1.5.4. Mülkiyet genişlemesi 9**

**1.5.5. Doyum (olgunluk) aşaması 9**

**1.5.6. Eski başarıları bekleme 10**

**1.5.7. Sistem arayışı ve profesyonelleşme 10**

**1.5.8. Yeni kuşaklara devir 10**

**1.5.9. Tasfiye dönemi 10**

**1.6. Aile İşletmelerinin Ortaklık Yapısı ve Gelişim Evreleri**

**Açısından Türleri... 11**

**1.6.1. Tek patronlu (birinci nesil) aile işletmeleri 11**

**1.6.2. Kardeş ortaklığı aile işletmeleri 12**

**1.6.3. Geniş aile işletmeleri (kuzenler konsorsiyumu) 12**

**1.6.4. Sürekli başarılı olabilen aile işletmeleri 12**

**1.7. Aile İşletmelerinin Avantajları 13**

**1.7.1. Finansal açıdan avantajlar 13**

**1.7.2. Yönetsel açıdan avantajlar 14**

**1.7.3. Örgüt kültürü açısından avantajlar 14**

**1.8. Aile İşletmelerinin Dezavantajları 15**

**1.8.1. Finansal açıdan dezavantajlar 16**

**1.8.2. Yönetsel açıdan dezavantajlar 16**

**1.8.3. Örgüt kültürü açısından dezavantajlar 18**

**1.9. Aile İşletmelerinde sistem Modelleri 18**

**1.9.1. Aile sistem teorisi modeli (iki daire modeli) 19**

**1.9.2. Üç daire modeli 20**

**1.9.3. Dört daire modeli 21**

**1.9.4. Aile işletmelerinde sürdürebilirlik modeli 22**

**İKİNCİ BÖLÜM**

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ**

1. **AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ**

**2.1. Kurumsallaşma Kavramı 23**

**2.1.1. Kurumsallaşmanın tanımı 23**

**2.1.1. Kurumsallaşmanın önemi 25**

**2.1.3. Kurumsallaşma süreci 26**

**2.1.4. Kurumsallaşmanın öğeleri 27**

**2.1.5. Kurumsallaşma avantajları 28**

**2.1.6. Kurumsallaşmanın dezavantajları 29**

**2.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma 29**

**2.2.1. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemi 30**

**2.2.2. Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinin temel**

**kavramları 31**

**2.2.2.1. Aile anayasası 31**

**2.2.2.2. Aile konseyi 32**

**2.2.2.3. Aile planı 33**

**2.2.2.4. Yönetim kurulu 33**

**2.2.2.5. Aile bireylerinin şirket yönetiminde olması 34**

**2.2.3. Aile işletmelerinin geleceği 35**

**2.2.4. Gelecek nesillerin yetiştirilmesinin önemi 36**

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**TÜRKİYE’ DEN AİLE İŞLETMELERİ ÖRNEKLERİ**

1. **TÜRKİYE’ DEN AİLE İŞLETMELERİ ÖRNEKLERİ**

**3.1. Türk Aile İşletmelerinin Durumu 38**

**3.2. Türkiye’ den Aile İşletmeleri Örnekleri 40**

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

**SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

**SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 48**

**KAYNAKÇA 50**

**EKLER 54**

**Ek-1 Tezde Kullanılan Anket 56**

**ÖZGEÇMİŞ 59**

**İntihal programı raporu formu**

Tez / seminer/ proje için enstitü sayfasındaki intihal programı raporu formu danışman ve öğrenci tarafından doldurulup imzalanır ve intihal programından alınan benzerlik yüzdesinin olduğu sayfadan once tezin/projenin/seminerin sonuna eklenir.

**İntihal programı raporu sayfası**

İntihal programından alınan yazarın ve tezin başlığının yer aldığı sayfa ile benzerlik yüzdesinin gösterildiği sayfa ile birlikte tezin/projenin/seminerin sonuna eklenerek ciltlenir ve enstitüye teslim edilir.

**ÇİZELGELERİN LİSTESİ**

**Çizelge Sayfa**

Çizelge 1.1. Ekonomiye kayıtlı aile işletmelerinin oranı 4

Çizelge 1.2. Aile-işletmeler açısından sistem değerlerinin karşılaştırılması 19

**ŞEKİLLERİN LİSTESİ**

**Şekil Sayfa**

Şekil 1.1. Aile işletmelerinin kuruluş ve gelişim evreleri 7

Şekil 1.2. Aile işletmelerinde üç daire modeli 20

Şekil 1.3. Aile işletmelerinde dört daire modeli 21

Şekil 1.4. Sürdürülebilir aile işletmesi modeli 22

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin çevrelerinde ortaya çıkan ve hızla değişen ekonomik koşullar, artan küresel rekabet, teknolojik gelişmeler, sistemsel gelişmeler, kişilerin inovasyona karşı katı olması, kurumsallaşamaması, aile anayasasının olmaması, sektörel piyasayı takip edememek gibi faktörler çok ciddi sorunlar olarak işletme yöneticilerinin karşısına çıkmaktadır. Bu aradaki ayrımı yapabilen ve gerekli zamanda gerekli esnekliği gösterebilen işletmeler büyümeye devam etmekte, esnek davranamayan işletmeler ise ya kapanma ya da el değiştirme zorunluluğu ile karşılaşmışlardır.

Bu çalışmamızın amacı öncelikle aile işletmelerinin tanımını öğrenmek ve aile işletmeleri hakkında bilgi sahibi olmaktır. Tabi bu işlemler gerçekleştirilirken literatürden bağımsız tanımlar geliştirmek bu aşamada imkansızdır. Bundan dolayı yapılan bilimsel çalışmalar yardımıyla aile işletmeleri kavramı irdelenecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise kurumsallaşma ve aile işletmelerindeki kurumsallaşma hakkında literatür taraması yapılacak ve bu iki kavram arasında ilişki kurulmaya çalışılacaktır.

Daha sonra üçüncü ve son bölümde ise çalışmanın asıl amacı olan Türk aile işletmelerinin yapıları irdelenecek ilk 30 yıl içinde Türk aile işletmelerinin kapanmasının nedenleri araştırılacak, kapanmayıp yıllar boyunca sağlam bir şekilde ayakta durabilen aile işletmeleri ile kapanan aile işletmeleri arasındaki farklar örnekler üzerinden tartışılacaktır.

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI VE KAPSAMI**

**1. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI VE KAPSAMI**

Çalışmanın bu bölümünde aile işletmesinin tanımı, önemi, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran karakteristik özellikleri, kurulma nedenleri, kuruluş ve gelişim evreleri, ortaklık yapısı ve gelişim evreleri açısından türleri, avantajları ve dezavantajları ele alınmıştır.

1.1. Aile İşletmesinin Tanımı

Aile işletmesinin tanımı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde üzerinde uzlaşma sağlanmış ortak bir tanım bulmak oldukça güçtür. Bazı tanımlarda ailenin işletmedeki yeri ve önemi ile kurucu kişilikleri öne çıkarılırken, bazılarında ise mülkiyetin kime ait olduğu, işin yönetimi ve işletmede aktif yönetim içinde olma durumu önemsenmiştir. Farklı bakış açılarıyla ele alınarak yapılan tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir (Fındıkçı, 2014; Kıray, 2010; Sırkıntıoğlu, 2011).

“Aile işletmesi denildiğinde genel olarak, akrabalık bağı olan kişilerin mal ya da hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Günümüzde sıkça telaffuzu yapılan aile işletmesi kavramı yaygın kullanıma rağmen, farklı yönleri ve iktisadi sosyal yaklaşımlar açısından farklı şekillerde tanımlanabilir” (Alayoğlu, 2003: 42’den akt. Dinçay, 2016: 7).

“Aile işletmesi dendiğinde ilk akla gelen, bir aile bireyinin girişimiyle kurulan, daha sonraki yıllarda ailedeki diğer bireylerinde bu işletmede yer aldığı işletme türüdür” (Güngör Ak, 2010: 45).

“Ailenin geçimini sağlamak ya da mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişice yönetilen, yönetim kademelerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en azından iki neslin istihdam edildiği işletmelere aile işletmesidir” (Karpuzoğlu, 2001: 19).

“Mülkiyetine ve/veya fonksiyonuna aynı aileden iki veya daha çok üyenin karıştığı bir şirket, mülkiyeti ailenin bir kuşağından bir diğer kuşağına geçen bir firma” aile işletmesi olarak tanımlanır. “Bir başka tanımda ise iki daha çok genişletilmiş aile üyelerinin işletmenin yönlendirilmesini akrabalık uygulamaları, yönetim roller ve mülkiyet haklar ile kontrol eden firmalar aile şirketi sayılabilir” (Pazarcık, 2004: 35).

“En az iki nesildir bir aile ile ilintili olan ve şirket politikası ve amacının bu aile ile ilişkilendirildiği işletme, bir aile işletmesi olarak düşünülebilir” (Güney, 2007: 108).

*Aile şirketlerinin tanımlarında yer alan bazı ortak noktalar şunlardır:*

* *Aile şirketi, ailenin iş kurmuş halidir.*
* *Aile şirketi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır.*
* *Aile şirketi, ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapıdır.*
* *Aile şirketi; tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider, ve çocukları, lider eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından oluşabilen bir birlikteliktir.*
* *Aile şirketinde çoğu zaman kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulundururlar.*
* *Aile şirketinde, mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir.*
* *Aile şirketinde, ailenin işi, işin aileyi etkilemesi söz konusudur.*
* *Aile şirketi, çoğu zaman mevcut varlığın dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulan bir birlikteliktir.*
* *Aile şirketi, çoğu zaman mevcut insan kaynağının dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliğin sürdürülmesini sağlamak amacıyla kurulur.*
* *Aile şirketi, hakim karakterler ve karar vericilerin aynı aileden olduğu bir şirket biçimidir.*
* *Aile şirketi, aile üyesi bireylerin kendi başlarına hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak, ekonomik bir birlikteliği sağlayan bir organizasyondur.*
* *Aile şirketi, ailenin işi, işin aileyi etkilediği ve karşılıklı etkileşimin belirleyici olduğu bir sosyal yapıdır* (Fındıkçı, 2014: 37-38).

**1.2. Aile İşletmelerinin Önemi**

“Dünyada ve Türkiye’ de işletmelerin büyük bir çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerden (KOBİ) meydana gelmektedir. KOBİ’lerin büyük bir kısmını ise aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmeleri genellikle KOBİ’ler olmakla birlikte, kuşkusuz her zaman KOBİ niteliğinde değildir” (Binicioğlu ve Acuner, 2015: 492).

“Aile işletmelerinin hem Türkiye ekonomisi hem de diğer ülkelerin ekonomileri içinde önemli bir payı” olmakla birlikte, kültürel ve sosyolojik olarak her geçen gün önem ve etkinlikleri de artmaktadır. Tablo 1’ de görüldüğü gibi “Türkiye’deki isletmelerin yaklaşık yüzde 95’i aile işletmesidir.” “Dünyada, kamu kuruluşları dışındaki işletmelerin yüzde 65-90 arası aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır. ABD’deki en iyi işletmelerin sıralaması olan Fortune 500 araştırmasındaki işletmelerin yüzde 40’ının da aile işletmesi olduğu bilinmektedir” (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 22).

**Çizelge 1.1.** Ekonomiye kayıtlı aile işletmelerinin oranı

|  |  |
| --- | --- |
| **Ekonomiye Kayıtlı Aile İşletmelerinin Oranı** | |
| **Ülke** | **Oran (%)** |
| Portekiz | 70 |
| İngiltere | 75 |
| İspanya | 80 |
| İsviçre | 85 |
| ABD | 96 |
| İsveç | 90 |
| İtalya | 95 |
| Türkiye | 95 |

Kaynak: Genç ve Karcıoğlu, 2004: 23’ den akt. Kıray, 2010:12

Aile işletmeleri gerek istihdamda gerekse ekonomiye katma değer yaratmada “çok önemli rol oynamaktadırlar. Finansal zorluklar karşısında kendi kaynaklarını kullanmaktadırlar. Gerek borsada gerekse istihdamda kendi prestijlerini kaybetmemek için çabaladıklarından, dünya ekonomisi üzerinde de etkilidirler” (Nakıpoğlu, 2015: 4).

“Günümüz gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi şirketler ya aile şirketidir ya da aile şirketi olarak ticari hayata atılmış şirketlerin devamıdır” (Ateş, 2003: 82).

**1.3. Aile İşletmelerinin Karakteristik Özellikleri**

“Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca dört unsur bulunmaktadır:

\* Aile bağları, yönetimden kimin sorumlu olacağını belirler.

\* Yöneticilerin çocukları işletmenin yönetiminde görevlendirilir.

\*. İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir.

\* Aileye mensubunun işletmedeki konumu, aile içindeki konumunu da etkiler”(Günel ve Yalçın, 2004: 73).

İşletmelerin sermaye sahipliği sınıflandırması içerisinde yer alan aile işletmeleri diğer işletme yapılarıyla farklılıklar göstermekte olup değişken bir yapıya sahiptir. Finansal, yönetim ve örgüt kültürü açısından birçok değişken özelliği ile diğer işletmelerden ayırt edilebilirler. Aile işletmelerinde kan bağının olması, toplumsal değerlere ve aile değerlerine verilen önem ile ailenin ortak çıkarları için hareket edilmesi bunun göstergesidir.

“Dünyanın neresinde faaliyet gösterirse göstersin, bir aile işletmesini diğer işletme türlerinden farklı kılan ve onları karakterize eden bazı özellikler bulunmaktadır ve bir işletmeyi aile işletmesi kimliğine büründüren temel unsur bu özelliklerdir” (Güleş, Arıcıoğlu ve Erdirençelebi, 2013: 29).

*Aile işletmelerinin genel çizgileri açısından ortak temel özellikleri:*

* *Aile işletmelerinde gelenek ve göreneklerin etkisi vardır. Bu işletmelerde formel ilişkilerden çok informel ilişkiler daha fazladır.*
* *Aile işletmelerinde duygusal bağlar güçlü olduğundan, bu durum örgüt kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir.*
* *Aile işletmeleri homojen bir yapıya sahiplerdir. İşletme ile ilgili önemli bilgiler paylaşılmamaktadır.*
* *Aile işletmelerinde, aile bireyleri yönetim kademesinde görev almaktadırlar ve genellikle de aile bağı olan kişilerinde bu kademede görevlendirilmesi görülmektedir.*
* *Aile işletmelerinde ailenin soyadı ve prestijine önem verilmektedir.*
* *Aile işletmeleri finansal zorluğa düştüklerinde genellikle aile bireylerinin mali desteğini kabul ederler ve dışarıya borçlanmaktan kaçınırlar.*
* *Aile işletmelerinde kan bağı olanlar, uzmanlıktan çok güven duygusuna göre görevlendirilmektedirler.*
* *Aile şirketlerinde firma sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken firmalarını bir başkasına devretmeyi düşünmezler. Firma sahibi oldukları için genel müdürün ya da yönetim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler.*
* *Aile işletmelerinde değer ve ihtiyaçlar genellikle işletmenin değer ve ihtiyaçlarından farklıdır.*
* *Aile işletmelerindeki etik kurallar, ailenin geçmişten kaynaklanan değerleriyle manevi olgular çerçevesinde kurulur* (Nakıpoğlu,2015: 4-5).

**1.4. Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri**

Aile işletmelerinin kuruluş amaçlarını, birincil olarak kar elde etmek, finansal güç sağlamak, aile bireylerine iş fırsatları yaratmak, miras dağılımını engellemek, aileyi bir arada tutarak geleceklerini korumak; ikincil olarak ise kurucunun kendi isteklerinin ön planda olduğu, kendi kendinin patronu olması isteği, çalışma ortamının rahat olması isteği, başkalarını yönetme isteği ve kendi şahsi planlarını gerçekleştirme isteği olarak sıralayabiliriz.

“İstihdam yaratmada, ekonomiye katkı sağlamada, tüketici istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmede önemli fonksiyonlar üstlenen işletmelerin kurulma nedenleri birbirinden farklı olup, birinci önemli nokta ekonomik, kültürel ve sosyal çevre, ikincisi ise sahibi olunan işletmenin yönetiminde bilfiil bulunarak, kendinin patronu olmaktır” (Akça, 2010: 20).

**“**Aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlamak, miras dağılmasını önlemek ve aile üyelerine istihdam sağlamak amacıyla kurulan ve yönetilen işletmelerdir. Ailenin mal varlığını korumak, aile prestijini sürdürmek, iş olanağı yaratarak bir sonraki neslin geleceğini korumak, sürekliliği sağlayarak bir sonraki kuşaklarla devamlılığını sürdürebilmektir” (Nakıpoğlu, 2015: 9).

“Aile işletmelerinin kurulma nedenleri önem sırasına göre,

1- Ailenin geçimini sağlamak

2- Kendi işinin patronu olmak

3- Sosyal ve kültürel çevrede kendini kabul ettirebilmek

4- Ailenin geleceğini güvence altına almak

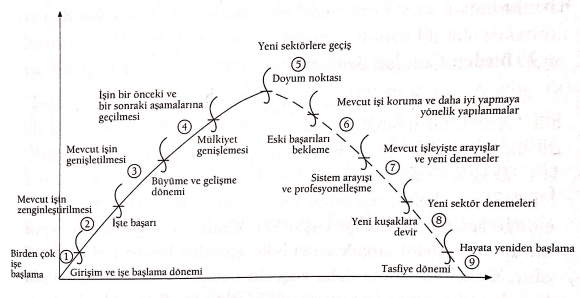
5- Miras bırakmak

6- Ailenin isminin gelecekte de yaşamasını sağlamaktır” (Fındıkçı, 2005’den akt. Güngör Ak, 2010: 49).

**1.5. Aile İşletmelerinin Kuruluş ve Gelişim Evreleri**

Aile işletmeleri doğar, büyür ve doyum aşamasına gelir. Doyum aşaması olan olgunluk döneminde işletme içi ve dışında dengeler korunabilirse aile işletmesi uzun süre var olmaya devam eder; dengeler korunamazsa küçülmeye gider ve akabinde kapanır ya da el değiştirerek parçalanır.

Aile işletmelerinin faaliyetlerine gelecekte de devam edebilmeleri için başarı ile tamamlamaları gerektiği dokuz evre vardır.



**Şekil 1.1.** Aile işletmelerinin kuruluş ve gelişim evreleri

**Kaynak:** Fındıkçı, 2014: 57

**1.5.1. Girişimcilik ve işe başlama dönemi**

“Aile işletmelerinde sıfır noktası olan ve girişimcinin işin içinde olduğu dönemdir. Girişimci daha önce çıraklık yaptığı iş üzerinde ya da babadan kalma meslek üzerine yoğunlaşır. İşin çekirdeğinden gelmiştir, hırslıdır ve gözü karadır. Girişimci için önemli olan şey işin ayakta kalabilmesidir” (Akça, 2010: 21-22).

“Bu evrede kesin hakimiyet işletme sahibindedir. Vizyona sahip olduğu için hızlı karar verilmesi, iş fırsatlarını yakalamaya yardımcı olabilir.

“Alınabilecek yanlış kararlar işletmeyi çok çabuk yok edebilir. Ayrıca iş geliştirmede diğer çalışanlar ve aile fertlerinin fikirlerine gereken önemi verilmezse riski artar” (Kuzu, 2010: 14).

**1.5.2. İşte başarı kazanma**

“Bu evrede girişimci, işlerin yolunda olduğunun farkındadır, işi büyütmek istemekte ve bunun gerekli olduğunu düşünmektedir. Girişimci kolay kolay bu süreçten çıkmak istemez. Burada kendini güvende hisseder” (Güngör Ak, 2010: 53).

İşte başarı kazanma evresi, aile işletmeleri açısından kritik bir evredir. Bu evrede tatmin olma duygusunu yaşayan girişimci ve ailesi çok yoğun çalıştığı için işletmede süreklilik sağlanır (Akça, 2010: 22).

“Girişimcinin başarılı sayılabilmesi için esnaf olma niteliğini kazanması yeterlidir. Kazandığını işine yatıran girişimcinin başarılı olma olasılığı daha yüksektir” (Gençtürk, 2006: 4).

**1.5.3. Büyüme ve gelişme dönemi**

İşe başlama ve başarı kazanma evrelerinin ardından, aile işletmesi için artık büyüme kaçınılmazdır ve aile işi genişletmek için faaliyete geçer.

“Ekonomik olarak büyümeye başlayan aile, işi için maksimum seviyede özveride bulunmuştur ve bunun geri dönüşümü olarak da iş, aileye fayda salar konuma gelmiştir. Ailenin de tatmin seviyesi maksimum düzeye çıkmıştır. Bu karşılıklı etkileşim, işin giderek büyümesini sağlamıştır” (Akça, 2010: 23).

Büyüme ile beraber çalışan sayısını artırmak isteyen işletme, güvenebileceği aile bireylerini ve akrabalarını istihdam eder (Gençtürk, 2006: 4).

**1.5.4. Mülkiyet genişlemesi**

“Mülkiyet genişlemesi büyüme ve gelişmenin bir sonucudur vepek çok aile şirketi bu aşamaya kadar gelemez. Büyüme işletmeye yeni kazançlar sağlar ve yeni kazançlar sağlayan işletme sahibi mal mülk sahibi olmaya başlar” (Gençtürk, 2006: 4).

“İşletmenin genişlemesi yeni binalar ve makineler demektir. Dolayısıyla büyüme, mülkiyet edinimini hızlandırır. Evler değiştirilir, arabalar alınır, çocuklar evlenir. Genellikle aynı apartman içinde farklı dairelerde oturulur” (Güngör Ak, 2006: 149)

. **1.5.5. Doyum (olgunluk) aşaması**

Önceki evreleri başarı ile tamamlayan aile işletmeleri bu evrede doyum noktasına ulaşmıştır.

“İşletme bundan sonra gidişatın ne olacağı, kaynakların nasıl yönetileceği gibi sorulara yanıtlar aramaya çalışmaktadır. Kimi girişimciler, her şeyin mükemmel olduğunu düşünürken, kimileri ise hala yapacak çok fazla iş olduğunu düşünmektedir. Bu durum, kişisel algılamalardan ve girişimcilerin kendilerine koydukları hedeflerle ilgilidir” (Ongar, 2011: 32).

**1.5.6. Eski başarıları bekleme**

“Bu evrede işletmeler bir duraksama evresine girecekler ve düşüş başlayacaktır. Kurucular şirketin her zaman başarısına alışkın olduklarından, öncelikle duraksamayı kavrayamayacaklar ve sonrasında ise eskiye özlem duyacaklardır. Girişimcinin kendine koyduğu hedef geçmişle kıyaslanacak ve yeterli gelmeyecektir. Geleceği görememe sıkıntısını oluşacaktır” (Akça, 2010: 25-26).

**1.5.7.Sistem arayışı ve profesyonelleşme**

“Daha önce girişimcinin önemsemediği kurumsallaşma konusu etkisini göstermeye başlar. Girişimci isterse profesyonel bir sistemin getirilmesini ve kurumsallaşmayı sağlanabilir. Değişime direnç gösteren patron zihniyeti burada bir tarafa bırakılmalı ve gerçek bir kurumsallaşma sağlanabilmesi için girişimci profesyonel bir yardım almalıdır” (Gençtürk, 2006: 5).

**1.5.8. Yeni kuşaklara devir**

“Uzun ve zor bir aşamadır. Yeni kuşaklar işi bilmiyorlardır. Çok gençtirler ve okul yeni bitmiştir. İdeallerinin yeterli olamayacağını zamanla öğreneceklerdir. Süreci tamamlayıp işletmeyi yeni kuşaklara devretmeyi başarabilen ikinci kuşak işletmeyi kurtarmıştır. Onlar için yeniden başarı elde etme süreci başlamıştır” (Güngör Ak, 2010: 55).

**1.5.9. Tasfiye dönemi**

“En trajik dönemdir. Değerleri ve geleneği tam oturmamış ailelerde akrabalar birbirine düşmekte ve mal kavgaları gündeme gelmektedir. Ailenin de dağılması maalesef çok sık yaşanmaktadır. Burada en önemli olan nokta ,kararların hak ve adalet ölçüsü ile alınması gerektiğidir” (Akça, 2010: 28).

**1.6. Aile İşletmelerinin Ortaklık Yapısı ve Gelişim Evreleri Açısından Türleri**

“Aile işletmelerinin türleri farklı kaynaklarda tek patronlu, kardeş ortaklığı, geniş aile işletmeleri (kuzenler konsorsiyumu) olarak üçlü; tek patronlu, kardeş ortaklığı, kompleks, sürekli olmayı başaran aile işletmeleri olarak dörtlü şekilde tasnif edilmiştir” (Ongar, 2011: 25). “Ayrımların mülkiyet ve yönetim yapısı ile gelişim safhası gibi özelliklerden kaynaklandığı görülür. Bu nedenle iki ayrımın sentezi olan bir ayrımla konu ele alınırsa aile işletmeleri dört türe ayrılabilir” (Sırkıntıoğlu, 2011: 21).

“Bu iki ayrımın bir sentezi olarak aile işletmeleri;

* Tek patronlu (birinci nesil) aile işletmeleri
* Kardeş ortaklığı aile işletmeleri
* Geniş aile işletmeleri (kuzenler konsorsiyumu)
* Sürekli başarılı olabilen aile işletmeleridir” (Ongar, 2011: vii).

**1.6.1. Tek patronlu (birinci nesil) aile işletmeleri**

Genellikle aile işletmeleri ilk kurulduğu zaman karşılaşılan bir durumdur. İşletmenin yönetimi, girişimci olan patronun elindedir. Şirket büyümeye gittiğinde ve tek patron şirketi finanse etmekte zorlandığında şirkete yeni bir ortak alınması veya şirket hisselerinin borsada satışa çıkması gibi yöntemlere başvurulur ve tek patron kavramı ortadan kalkar.

“Birinci nesil aile şirketlerinde kurucu; tutum ve değerleriyle işletme kültürünü etkilemekte, işletmenin idaresi ve kontrolünü neredeyse tamamen elinde tutmaktadır. Kurucu kontrolündeki birinci nesil aile şirketlerinin en önemli özelliği merkeziyetçi bir yapıya sahip olmalarıdır” (Aydıner, 2008: 54).

“Kurucu çocuklarını sembolik olarak şirkete hissedar yapar. Bu durum genç neslin geleceğinin bilinçli ya da bilinçsiz olarak aile tarafından önceden belirlendiğini ortaya koymaktadır” (Günel, 2005: 15).

**1.6.2. Kardeş ortaklığı aile işletmeleri**

İki kardeşin ortak olarak şirketi kurması veya girişimci olan babadan kalan şirketin çocuklara pay edilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Hisse çoğunluğu kardeşlerdedir ancak hissedarlar arasında yaşanabilecek anlaşmazlıklar sorunları da beraberinde getirir.

“İki veya daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir. Genelde kardeşlerden biri daha aktif rolde diğeri ise sermayeyi muhafaza etme rolündedir. Kardeşler arasındaki eğitim ve öğrenim durumu, yaş, çalışan-çalışmayanın emek dengesi ve gereksinim farklılıkları işletme yönetimini ve gelişimini etkilemektedir” (Nakıpoğlu, 2015: 13-14).

**1.6.3. Geniş aile işletmeleri (kuzenler konsorsiyumu)**

Bu tür işletmelerde kardeşlerin çocuklarının katılımıyla, birden fazla nesil bir araya gelerek, yönetim ve mülkiyet yapısını paylaşır. Uzlaşma sorunu diğer aile işletmelerine göre daha fazla yaşanmaktadır.

“Ortak sayısı arttığı için yönetim kurulunun önemi artar. Bu yönetim kurulu, çoğunlukla aile üyelerinden oluşur ve gündemini işletmenin stratejik konuları yerine kişisel konular oluşturur. Strateji oluşturmada yetersiz ve güçsüz kalınır” (Aydıner, 2008: 60).

“Kuzen ortaklığı, diğer ortaklıklara göre daha karmaşıktır. En temel sorunlar işletme yapısını yönetebilmek, yönlendirmek, hisse paylaşımlarını yapabilmek, yönetim kurallarını oluşturmak, sermaye ve finans yapılarını ve kar paylarını dengelemektir. Sermaye ihtiyacı kişisel katkılarla giderilmediğinden halka açılmaya karar verilir” (Nakıpoğlu, 2015:14).

**1.6.4. Sürekli başarılı olabilen aile işletmeleri**

“Yoğun bir şekilde kurumsallaşma öğelerini taşıyan, iş değerlerinin aile değerlerine göre daha önemli olduğu aile işletmeleridir. İşler ön planda olduğundan, işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler, ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç-gereçler, iş birliği yapılacak birimler ve çalışma koşulları belirlenir” (Günel, 2005:19-20).

“Aile dinamiklerine değil iş dinamiklerine yoğunlaşan şirketlerdir. Aile bireyleri şirket hedeflerini aile hedeflerinden öncelikli olarak algılarlar. Dolayısıyla, faaliyetlerin icrasında kan bağından ve güvenirlilikten ziyade işler ön plana çıkar” (http:www.aso.org.tr).

**1.7. Aile İşletmelerini Avantajları**

Aile işletmelerinin avantajlarını finansal açıdan, yönetsel açıdan ve örgüt kültürü açısından ele almak mümkündür. Aile işletmelerinin avantajlarını kısa maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz:

* *Aile işletmelerinin birçoğunda işletme sermayesinin hemen hemen tamamını öz kaynaklar oluşturduğundan ortaya çıkabilecek finansal problemleri daha çok aile içinde çözümlemeye çalışırlar.*
* *Teknik ve idari konulardaki yöntemleri uygulamada ve yeni yatırımlarda çabuk karar alırlar.*
* *Biz bilinci kısa zamanda geliştiğinden ekip ruhuyla hareket ederler.*
* *Ailenin tanınmışlığı işletmeye iş ve sosyal çevre kazandırır.*
* *Aile birliğinden doğan kuvvetin olması ve biz bilincinin kısa zamanda gelişmesidir.*
* *Kurucu aile üyesinin tecrübelerini sonraki kuşaklara aktarması, yeni kuşakların uyum sağlamalarını kolaylaştırır.*
* *“Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, inanç ve değerler arasında benzerlik olması, güçlü bir kurum kültürünün oluşmasını sağlar”* (Çalışkan, 2011: 19).
* *Çok esnek hareket etme potansiyeline sahiptirler,*
* *Uzun vadeli plan yapma konusunda diğer işletmelere göre daha iyi olma eğilimi göstermektedirler.*
* *Sosyal sorumluluk faaliyetlerine karşı duyarlıdırlar* (Fındıkçı, 2014: 100; Güleş ve diğerleri, 2013: 33-36).

**1.7.1. Finansal açıdan avantajlar**

Aile işletmesi için olumlu bir durum olan tanınmışlık sahip olduğu finansal avantajlar biridir.

**“**Aile işletmeleri sermaye piyasalarının gelişmediği ya da az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, sermaye sorununu genel olarak kendi içlerinde çözümlerler. Fon temininde çoğunlukla ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden yararlanırlar. Öz kaynakların sermayenin önemli bir kısmını oluşturması, dışarıda işletmeyi güçlü kılar” (Yıldız, 2006: 21).

“İşletmenin finans alanında yaşadığı bir krizde, ortaklar gelirlerini ve maddi varlıklarını diğer işletmelere göre daha kolay feda edebilmektedir. Dış borçlanma olmadığından da piyasada işletmenin durumu hakkında olumsuz bir düşünce oluşmayabilir” (Kıray, 2010: 16).

“Aile bireylerinin elde edilen karın ortaklara dağıtılmayarak uzun vadede kurumun devamlılığında ve gelişmesinde kullanılmasını daha uygun bulmaları aile işletmelerinin bir başka avantajıdır” (Güngör Ak, 2010: 65).

**1.7.2. Yönetsel açıdan avantajlar**

Küçük yaşlardan itibaren işi yaşayarak öğrenen aile bireylerinin, tecrübe ve birikimlerini zamanı geldiğinde yeni nesle aktarması, yeni neslin yönetimde yer alacakları zamanda uyum sorunu yaşamamalarını sağlayacaktır.

“Sermayenin ve yönetimin büyük çoğunluğuna sahip aile işletmeleri, teknik ve idari konularda daha hızlı karar alabilme becerisine sahiptirler. Aile işletmelerinde kemikleşen yönetim kadrosu ile hem çalışanlara hem de müşterilere işletmenin belirli bir düzen içerisinde yürüdüğü imajı verilmektedir.” (Akça, 2010: 7).

“Aile işletmeleri birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılabilir. İşin yürütülmesi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çalışan aile bireyleri birbirlerine yardımcı olurlar ve eksikliklerini kapatırlar” (Yıldız, 2006:22).

“İşletme aile bireyleri tarafından kurulduğundan, sahiplenme duygusu yoğundur. Bundan dolayı da yüksek performans sergileme olasılığı fazladır” (Nakıpoğlu, 2015:10).

**1.7.3. Örgüt kültürü açısından avantajlar**

“Aile işletmelerinde güçlü bir kurum kültürünün oluşması daha kolaydır. Geçmişten gelen birliktelik; iletişim, inanç, değer ve tutumlar arasında benzerlik olmasını sağlar, örgüt kültürünün oluşumu ve paylaşımını kolaylaştırır ve çalışanlarca kabul oranını arttırır” (Yıldız, 2006:23).

“Kurum kültürünün kemikleşmiş olması nedeniyle, çalışanlar ve kurum arasındaki istek ve beklentiler daha rahat anlaşılabilmekte ve çalışanın işe adaptasyonu daha rahat sağlanabilmektedir.” Çalışanlar arasında kurallar daha çabuk ve kolay benimsenebilmektedir” (Akça, 2010:8).

**1.8. Aile İşletmelerinin Dezavantajları**

Aile işletmelerinin dezavantajlarını da finansal açıdan, yönetsel açıdan ve örgüt kültürü açısından ele almak mümkündür. Aile işletmelerinin avantajlarını kısa maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz:

* Ailelerin önceliklerinin genellikle işletmecilik kurallarının önüne geçtiği, nepotizm adı verilen akrabaları kayırma durumu işletmenin diğer çalışanlarını olumsuz etkilemektedir.
* İşletmenin dış borçlanmaya sıcak bakmaması büyüme hızını yavaşlatabilir.
* Gelirlerini sermaye yerine servet olarak aktarma durumları işletmenin gelişme ve büyümesini olumsuz etkileyebilmektedir.
* Aile içi çatışmalar işe yansıyarak işletmeyi olumsuz etkileyebilmektedir.
* Aile bireyleri arasındaki olumsuz rekabet işletmenin geleceğini tehlikeye sokabilmektedir.
* Personel seçimlerinde önceliğin aile değerlerine verilmesi, yetenekli ve bilgili kişilerden yoksun kalmaya yol açabilir.
* Ücretlendirme ve denklik konusu kurucu için sorun yaratabilir.
* Yönetimin yeni kuşaklardan kime bırakılacağı sorunu çoğu işletmenin parçalanmasına neden olur.
* Otoritenin belli bir grup elinde toplandığı merkeziyetçi yönetim sayesinde kurucu ve tepe yönetimdeki aile bireylerinin yetki devrine olumlu bakmaması, işletmenin büyüme ve gelişmesini olumsuz etkileyebilmektedir.
* İşletmeyi yöneten aile üyeleri değişim ve yeniliklere direnç gösterip, risk almaktan korkabilirler ve bu durum olumsuz etki yaratarak kurumsallaşma ve profesyonelleşmeyi zorlaştırır.
* Kariyer ve terfi konusunda önceliğin aile bireylerine verilmesi işletmenin aile dışındaki personellerinin motivasyonunu düşürür ve bu eksikliğin giderilmesi gerekir (Fındıkçı, 2014: 100; Güleş ve diğerleri, 2013: 33-36).

**1.8.1. Finansal açıdan dezavantajlar**

“Ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinin fazla olmaması ya da şirketin borçlanmasına sıcak bakılmaması durumunda şirketin büyüme hızı büyük olasılıkla yavaşlayabilir. Bu şirketler kredi kullanmaya genelde sıcak bakmazlar ve öz kaynakları ile çalışmayı tercih ederler” (Dökümbilek, 2010: 18).

“Aile işletmeleri ortak mülkiyete dayalı işletmelerdir, tüm bireyler çalışsın ya da çalışmasın sistemin içindedirler. Aile üyelerinin harcamalarının niteliği ve miktarı var olan sermaye yapısı ve ücretlendirme belirsizlikleri nedeniyle muhasebeleştirme konularında sorunlar olabilmekte, aile işletmelerinde muhasebenin kişilik kavramına aykırı davranılabilmektedir” (Aydın, 2011: 31).

“Temettü dağıtımı karşılaşılan diğer önemli finansal zayıflıklardandır. Yönetimde bulunan ve bulunmayan aile bireylerinin temettü dağıtımına bakışı farklılıklar göstermektedir. Yönetimde bulunmayanlar her yıl yüksek oranda temettü dağıtımı beklerken, yönetimde bulunanlar ise bulundukları pozisyonun da avantajlarından yaralandıklarından karın sermayeye aktarımını tercih etmektedirler” (Yüce, 2011: 15).

**1.8.2. Yönetsel açıdan dezavantajlar**

Aile işletmelerinde yetkinin bir kişi ya da belli bir grubun elinde toplanmış olduğu merkeziyetçi yönetim, sakıncalara sebep olmakta ve yeni neslin gelişiminin yavaşlatmaktadır. (Akdoğan, 2000: 36). “İşletmeyi kuran aile büyüğü, tüm yetkileri elinde bulundurmak istemektedir. Kurucunun değerleri ve inançları işletmenin değerlerini biçimlendirmektedir. İşletmede sergilenen bu tek sesli tutum, çalışanların yaratıcılıklarını sergileyemedikleri, sorumluluk alamadıkları, kararlara katılamadıkları ve kendilerini işletmenin bir parçası olarak göremedikleri bir yapı ortaya çıkarır” (Akdoğan, 2000: 31-32’den akt. Kıray, 2010: 19).

Diğer önemli bir dezavantaj, “akrabalık kayırması, diğer bir deyimle nepotizm sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çoğu aile işletmesinde aile, işletmecilik kurallarının önüne geçer. Patron konumundaki yöneticiler, kilit pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın aile üyelerini almakta ve yetersiz oldukları noktaları göz ardı etmektedirler” (Dinçay, 2016: 19)”.

“Tutuculuk özellikle aile işletmelerinde daha çok karşımıza çıkan bir sakıncadır. Profesyonel yöneticilere nazaran mal sahibi yöneticiler, yeniliklere ve gelişmelere karşı daha çekingen olabilirler” (Yüce, 2011: 15-16). Bu durum aile işletmelerinin büyümesi ve gelişmesi için gerekli olan faaliyetleri yürütmesini engelleyen bir durumdur.

“Aile şirketi olmanın dezavantajlarından biri yeterince kurumsallaşma olmadığından yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü ya da çalışamayacak durumda olması halinde diğer aile üyeleri arasında rekabet oluşur. Bu da oluşan belirsizlik nedeniyle işletmenin başarısını ve geleceğini tehlikeye sokar” (Dökümbilek, 2010: 16).

Diğer bir dezavantaj aile bireyleri arasında rekabet ve devretme sorunudur. “Aile üyeleri arasında rekabet özellikle yönetimin ileride bırakılacağı kişinin seçimi söz konusu olduğunda işletmeyi dağılma noktasına kadar sürüklemektedir. Aile içerisindeki rekabet, işletmede gruplara bölünmelere sebep olabilmekte ve böylece aile işletmelerinin gurur kaynağı olan uyumu da ortadan kaldırmaktadır” (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 266).

“Aile içinde ortaya çıkan rol karmaşası işyerine, işyerinde ortaya çıkan rol çatışması aileye yansıdığında, aile bireyleri arasında yaşanabilecek olan rol çatışması da başka bir dezavantajdır” (Aydıner, 2008: 80).

“Bir diğer dezavantaj ise aile kararları ile iş kararlarının iç içe geçmiş durumda olmasıdır. Aralarında denge kurulmadığı sürece bu iki alana ait kararlar aile ve iş için tatmin edici bir verimliliğe ulaşılmasını engeller” (Kuzu, 2010: 48).

**1.8.3. Örgüt kültürü açısından dezavantajlar**

“Aile işletmesi mevcut kurum kültürüne, yaşanan değişimler karşısında bağlı kalmada diretiyorsa işletmeyi olumsuz olarak etkileyecektir” (Kıray, 2010: 21).

Örgüt kültürü açısından diğer önemli dezavantajlar ise “Aile kültürü ile işletme kültüründe denge kurulamaması durumunda örgütün bundan etkilenmesi, işletmede çalışan aile bireylerinin eğitim düzeylerinin düşük olması, yeniliklere ve değişimlere direnç göstermesi, araştırma yerine, deneme yanılma yoluyla elde edilen deneyimlere önem verilme olasılığının yüksek olmasıdır” (Nakıpoğlu, 2015: 11).

**1.9. Aile İşletmelerinde Sistem Modelleri**

Toplumun temeli olan ailenin, değerlerinde duygusal yapı sergilemesiyle manevi boyutu ağır gelirken, ticari amaçlı bir kuruluş olan işletmenin kar amacı güderek çeşitli kaynakları bir araya getirmesi işletmenin maddi boyutuna dikkat çekmektedir. Bu iki sistem birleştiğinde farklı roller ortaya çıkmaktadır (Güleş ve diğerleri, 2013: 45).

Bu rollerin birbirine karışmasını engellemek amacıyla yapılan çalışmalarda dört farklı model geliştirilmiştir.

* “Aile sistem teorisi modeli (iki daire modeli)
* Üç daire modeli
* Dört daire modeli
* Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik modeli (SFB modeli)” (Güleş ve diğerleri, 2013: 45).

**1.9.1. Aile sistem teorisi modeli (iki daire modeli)**

Bazı bilim adamları aile işletmelerini, birbirine taban tabana zıt olan aile ve işletme sistemlerini, sosyal alt sistemler olarak düşünmüş ve bu modeli geliştirmişlerdir (Güleş ve diğerleri, 2013: 46).

**Çizelge 1.2.** Aile-işletmeler açısından sistem değerlerinin karşılaştırılması

|  |  |
| --- | --- |
| **AileSistemi** | **İşletmeSistemi** |
| Çocukyetiştirme | Kareldeetme |
| Gözeteninsanlarınvarlığı | Üreteninsanlarınvarlığı |
| Koşulsuzkabullenme | Performansbeklentisi |
| Genişotorite | Rollerebağlıotorite |
| Duygusalbağlar | Gerçekçibağlar |
| Sonsuzadeksürecekkanbağı | Geçiciilişkiler |
| Biçimselolmayanilişkiler | Biçimselilişkiler |
| Genişzamançerçevesi | Sınırlızamançerçevesi |

**Kaynak:** Jaffe, 1990: 27’ den akt. Güleş ve diğerleri, 2013: 46

Tablo incelendiğinde aile sistemi ve işletme sisteminin ve bu iki sistemin rollerinin birbirinden farklılıkları görülmektedir. Örneğin aile sisteminde amaç çocukları yetiştirmek iken, işletme sisteminde kar sağlamaktır. Aile sisteminde duygusal kararlar, kan bağının önemi, içe dönüklük, değişime kapalılık söz konusuyken, işletme sisteminde maddi boyut, geçici ilişkiler, dışa dönüklük, değişime açıklık söz konusudur. Bu iki sistem arasındaki temel farklardan kaynaklı sorunların oluşmaması için dengenin kurulması gereklidir (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 499; Nakıpoğlu, 2015: 6).

**1.9.2. Üç daire modeli**

Tagiuri ve Davis 1980’li yılların başında Harvard Üniversitesi’nde yaptıkları araştırma sonucu, iki daire modelini geliştirmiş olup aile, işletme ve mülkiyet olmak üzere üç alt sistemin olduğu kanısına varmışlardır.



2

MÜLKİYET

4

5

6

1

AİLE

7

3

İŞLETME

**Şekil 1.2.** Aile işletmelerinde üç daire modeli

**Kaynak:** Gersick ve diğerleri, 1997: 6’ dan akt. Nakıpoğlu, 2015: 7

Şekil 1.2’de görüldüğü üzere, aile, işletme ve mülkiyet daireleri birbirleri ile kesişmekte olup ortaya yedi farklı aktör çıkmıştır. Bu aktörleri ifade edecek olursak;

*1. Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmamaktadır*

*2. Hissedar ama aile üyesi değil ve şirkette çalışmamaktadır*

*3. Şirkette çalışmakta ama ne hissedar ne de aile üyesidir*

*4. Aile üyesi ve hissedar fakat şirkette çalışmamaktadır*

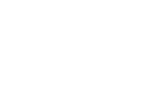
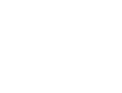
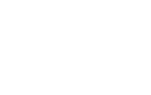
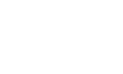
*5. Hissedar, şirkette çalışıyor fakat aile üyesi değildir*

*6. Aile üyesi, hissedar ve şirkette çalışmaktadır*

*7.Aile üyesi, hissedar değil fakat şirkette çalışmaktadır* (Aydıner, 2008: 88; Nakıpoğlu, 2015: 6).

**1.9.3. Dört daire modeli**

Klein’ e göre aile işletmesi karşılıklı etkileşim içerisinde olan aile, mülkiyet, işletme ve yönetim alt sistemlerinden oluşmaktadır. Diğer modellerden farkı çevre sisteminin de dikkate alınmış olmasıdır ve dengeli yaklaşıma yer verilmektedir.



**Çevre Sistemi**

**Sistemi**

**Aile İşletmesi Sistemi**

**Aile Sistemi**

**Mülkiyet Sistemi**

**Sistemi**

**Bireysel sistem**

**Sistem**

**Yönetim Sistemi**

**Sistemi**

**İşletme Sistemi**

**Sistemi**

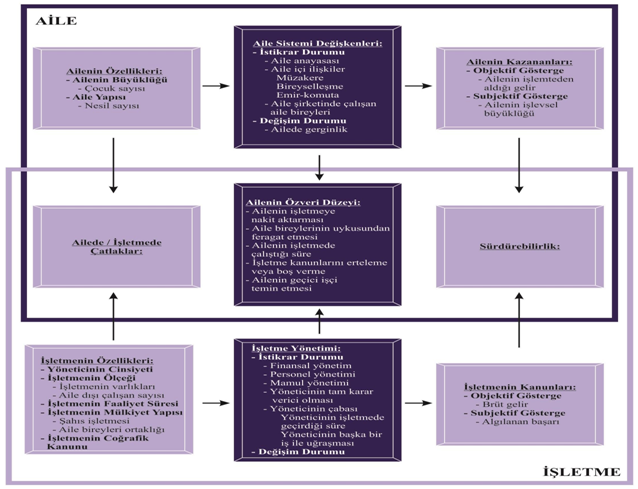
**Şekil 1.3.** Aile işletmeleri dört daire modeli

**Kaynak:** Pieper ve Klein, 2007: 309’dan akt. Güleş ve diğerleri, 2013: 53

Bu modelde Şekil 2’de de görüldüğü üzere, kapalı bir sistem olarak ele alınan aile işletmelerinin çevre ile ilişkisi göz ardı edilerek yüklendiği rollerin ortaklık yapısından gelen roller yani mülkiyet hakkı ve hissedarlık, işletmedeki çalışma durumundan kaynaklanan roller ve yönetim kademesinden kaynaklanan roller olarak dört gruptan oluştuğu görülmektedir. Baskın olan aile işletmesi sistemidir (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 500; Güleş ve diğerleri, 2013: 45)

**1.9.4. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Modeli**

**“**Stafford ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu modelin ana noktasını, aile ve işletme alt sistemleri” oluşturmakta olup bu modelle iki alt sistemin farklı bileşenleri, mevcut kaynakları, süreçler ve sınırları önem taşımakta ve bir araya gelmektedir.

****

**Şekil 1.4.** Sürdürülebilir aile işletmesi modeli

**Kaynak:** Olson ve diğerleri, 2003: 643’den akt. Güleş ve diğerleri, 2013: 59

Görüldüğü üzere her bileşenler birbiriyle karşılıklı etkileşim halindedir. Birbirini etkilemekte ve birbirlerinden etkilenmektedirler. Aile ve işletmenin birbirleriyle uyumlu etkileşimi ve başarısı ile aile işletmelerinde sürdürülebilir başarı sağlanacaktır (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 500; Güleş ve diğerleri, 2013: 57-58).

**İKİNCİ BÖLÜM**

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ**

**2. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ**

Bu bölümde kurumsallaşma süreci, aile işletmelerinde kurumsallaşma, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemi, kurumsallaşma sürecinin temel kavramları, aile anayasası, aile konseyi kavramları, aile bireylerinin şirket yönetimine katılımı, aile şirketlerinin geleceği ve aile işletmelerinde gelecek nesillerin yetiştirilmesinin aile işletmelerin geleceği açısından önemi araştırılacaktır.

**2.1. Kurumsallaşma Kavramı**

Kurumsallaşma başlığı altında kurumsallaşmanın tanımı, önemi, kurumsallaşma süreci, kurumsallaşmanın öğeleri, kurumsallaşmanın avantaj ve dezavantajları yapılan görgül çalışmalardan irdelenecektir.

**2.1.1. Kurumsallaşmanın tanımı**

“Kurumsallaşma kavramına ilişkin literatürde çok farklı tanımlar vardır. March, kurumsallaşma kavramını çevresel uyum açısından değerlendirmiştir. March’a göre çevresel değişme ile birlikte organizasyonel bir değişimin ve bu değişim çizgisinde standartların belirlenmesi sürecidir” (March, 1996: 278’ den aktaran Dinçay, 2016: 25).

“Selznick’e göre (1996) kurumsallaşma, örgütün kendi başına kendine has bir kimlik edinmesi, ilişkide bulunulan dış çevreye bağlı olarak ortaya çıkan ihtiyaç ve baskılara endeksli, duyarlı ve esnek bir yapı haline gelmesi sürecidir” (Selznick, 1996: 271’den aktaran Günay, 2014: 32).

*Kurumsallaşma işletme sahipleri ve yöneticileri açısından ele alındığında ise, bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir şeklinde ifade edilebilir* (Karpuzoğlu, 2003: 72).

“Kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline gelmesidir. Şirketin tamamen profesyonellere terk edilmesi, kontrolün elden çıkartılması değil, şirketin kuralları standartları ve prosedürlerinin olması ve kişilerden bağımsız olması demektir.

Yetki ve sorumlulukların dağıtılması, profesyonel yönetime geçilmesi, aile-iş ilişkilerinin birbirinden ayrılması demektir” ([www.etikadanismanlık.com](http://www.etikadanismanlık.com)).

“Bir kurum, kuruluş veya işletmenin kişilere bağımlı olmadan faaliyetlerini sürdürebilmesi ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapıya kavuşturulabilmesi işlemine denir. Kurumsallaşmanın temel amacı; kurum, kuruluş ve işletmelerin, patron, lider yönetici ve önemli personelden bağımsız faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmeleri ve geliştirebilmeleridir” ([www.ticariyer.com](http://www.ticariyer.com)).

*En genel tanımıyla kurumsallaşma, “örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlilik, çok kaynak ve çevreye uyum sağlamak için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş ve dar teknik eylemler ve yapılardan düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşılıp, değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır* (Apaydın, 2008: 122’den aktaran Kobal, 2014:43)

“Kurumsallaşma, işletmelerin önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmek için tüm kademelerdeki personelin katılımıyla sağlanan bir çalışma ortamının oluşmasını sağladığı söylenebilir. Böylece, işletmenin içinde bulunduğu ortamı analiz etme ve anlama gibi hem çalışanların hem de işletmenin kapasitelerini arttırıcı faaliyetler sağlanmış olduğu görülmektedir” (Güngör Ak, 2010: 71).

**“**Kurumsallaşmanın temelinde belli bir sistem ve herkesin anlayabileceği bir dil yaratma amacı vardır. Şirketin hayatta kalması için gerekli olan kurumsallaşma şirketin yeniliklere açık olmasını sağlayan en önemli kavramdır” (Saral Kobal ve Aşkun Yıldırım, 2016: 100).

“Kurumsallaşma, en yalın anlatımla konu ne olursa olsun, etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olmasıdır. Diğer bir ifadeyle bireysel yaşamdan aile yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlerde, belirli kuralların egemen olmasıdır” (Fındıkçı, 2014:102).

**2.1.2. Kurumsallaşmanın önemi**

**“**Ekonomideki dalgalanmalar ve küresel boyutta gerçekleşen değişimler sonucu işletmelerin gelecekte de güvenle devamlılıklarını sağlayabilmeleri için kurumsal bir kimlik kazanmaları zorunlu hale gelmiştir. Kurumsallaşma, işletmenin kendine has kimlik kazanması ve varlığını devam ettirebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır” (Günay, 2014: 34).

“Kurumsallaşma olgusu, modern toplumun bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığı zaman, şirketleri durağan bir unsur olarak görmek yerine değişim gösterdikleri kabul edilmeli ve şirketlerin yönetimi bu mantık ile yürütülmelidir. Bu değişim sürecinde bazı kuruluşlar süreklilik kazanırken, bazılarının yaşamları kurumsallaşamamaları yüzünden kısa sürmektedir” (www.kto.org.tr).

**“**Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de son yıllarda etkisini giderek artıran küreselleşme olgusunun yanı sıra, birbiri ardına yaşanan ekonomik krizler, işletmelerin yeniden yapılanmalarını, diğer bir ifadeyle kurumsallaşmayı zorunlu kılmaktadır” (Güleş ve diğerleri, 2013: 223).

**“**Kuruluşların varlığını sürdürebilmesi, bu varlığı kuşaktan kuşağa geçirecek aile bireylerinin bu işe hazır olması ve kurumun ömrünü uzatacak bir kurumsal işleyiş yapısına sahip olmasının önemi her geçen gün artmaktadır. Kuruluşun varlığını sürdürebilmesi ise, kurumsallaşmasına bağlıdır” ([www.kto.org.tr](http://www.kto.org.tr)).

**2.1.3. Kurumsallaşma süreci**

**“**Kurumsallaşma organizasyonlar için süreç gerektiren bir olgudur. Kurumsallaşma, sistem haline gelebilmek olarak da ifade edildiğinde, bu sistemin varlığı gerek çevrede gerçeklesen sosyal, politik ve ekonomik gelişmelerin etkisiyle, gerekse işletmenin taşıdığı özellikleriyle biçimlenmektedir” (Saral Kobal, 2014: 48).

“Değişen çevresel koşullar sürekli incelenerek işletme hedeflerinin, örgüt yapısının, işgören niteliklerinin, teknolojisinin ve iş görme yöntem ve biçimlerinin bu değişime adaptasyonunu gerektirir. Bu adaptasyonun sağlanabilmesi, çalışanlarca benimsenip örgütün misyon ve değerler sistemiyle paylaşılmasında, işletmenin bünyesinde barındırması gereken bazı unsurlar vardır” (Karpuzoğlu, 2000: 69).

**Kanunen Tanınma:** Hukukun bağlayıcılığı işletmelerin organizasyon yapılarını etkilemektedir. Bu bağlamda, işletmeler yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirirken yasaların öngördüğü şekilde hareket etmelidirler. Ayrıca din, töre, gelenek, görenekler gibi toplumsal değerleri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadırlar (Ülgen, 1990: 172’den aktaran Karpuzoğlu, 2000: 69).

**Varlığın Sürekli Kılınması:** İşletmelerin hedefleri doğrultusunda değişen şartlara ayak uydurmaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için, durağan değil hareketli bir yapı sergilemelidirler. Bu da ancak kurumsallaşmalarıyla gerçekleştirilebilir (Ülgen, 1990: 129’den akt. Karpuzoğlu, 2000: 69).

**Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu:** İşletmeler örgütsel ve bireysel amaçları birbirleriyle uyum içinde olduğu sürece başarı sağlayarak varlıklarını sürdürebilirler. Süreklilik sağlamak için işletme ihtiyaç ve hedefleri ile çalışanların ihtiyaç ve hedefleri arasındaki uyum büyük önem taşımaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 71).

**Kurumsal Kimlik Kazanma:** Bir kurumun planlanan hedeflerine ulaşmak ve arzuladığın imaja sahip olmak, kendini ve kurum felsefesini paydaşlarına ve halka tanıtmak için kullandığı metot ve materyaller kurum kimliğini oluşturur. Bir işletmenin kurumsal kimlik kazanması diğerlerinden ayıran farklı örgütsel yapı ve değerlere sahip olmasıdır (www.kto.org.tr).

**2.1.4. Kurumsallaşmanın öğeleri**

Selznick tarafından geliştirilen ve işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini ölçen dört faktör vardır (Karpuzoğlu, 2000: 60). Kurumsallaşmanın öğeleri olarak sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik kavramlarına aşağıda değinilecektir.

**Sadelik: “**Bir sistem olarak örgütün tamamının ya da herhangi bir alt sisteminin yapı ve işlev yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları, örgütlerin karmaşıklığını ya da basitliğini belirlemektedir” (Selznick, 1996: 272’ den aktaran Deniz: 2013: 39).

İşletmeler mevcut karmaşıklıktan kurtulabilmek için gerçek anlamda kurumsallaşmayı sağlaması, çevresel farklılaşmayı etkinleştirmesi ve buna göre örgüt içindeki yapılarını düzenlemeleri gerekmektedirler. (Yaşa, 2006: 46).

**Farklılaşma: “**Bir organizasyonun içyapısı ilgili iç ve dış çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekil almaktadır. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini arttırırken durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmemektedir” (Sağlam, 1979: 113’den akt. Dalgar, 2012: 30).

Organizasyonun kurumsallaşma düzeyi ve dolayısıyla bütünleşme ihtiyacının düzeyine bakarak o organizasyonun farklılaştığını söylemek mümkündür. (Karpuzoğlu, 2000: 61).

**Esneklik:** “Kârlılık ve büyüme gerçekleştiren her organizasyon, her zaman varlığını devam ettirememektedir. Bir işletmenin sahip olacağı esnek yapı onun ömrü üzerinde etkili olan bir faktördür” (Aslanbay, 2008: 55).

**“**Bir organizasyonun çevreye uyumunda esnek davranış içinde olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini, katı davranış özelliklerini taşıyor olması ise kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğünü gösterir. Kurumsallaşmış şirketlerin uzun yıllar varlığını korumasının altında yatan faktörlerden biri, değişen çevre koşullarına uyum sağlayacak esnek yapılara sahip olmalarıdır” (Sungurtekin, 2008: 59).

**Özerklik:** “Kurum ve kurumsallaşma arasındaki farkı ilk defa vurgulayan Selznick’e göre kurumsallaşmış örgütler kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyetler zincirine sahiplerdir” (Selznick, 1996: 271’den akt. Güleş ve diğerleri, 2013: 264).

“Yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşan işletmeler bünyelerinde özerk bir yapıyı barındırırlarken kurumsallaşma düzeyleri düşük işletmeler ise bağımlılıktan kurtulamazlar ve diğer işletmelerin taklitçisi olmaktan öteye gidemezler” (Karpuzoğlu, 2000: 64).

**2.1.5. Kurumsallaşmanın avantajları**

Şirketlerin, müteşebbisten çalışana, tedarikçisinden müşterisine kadar tüm tarafları ile uyum ve iş birliğinin artması, maliyet ve işlem sürelerinin azalması, çatışmayı, kayırmacılığı ve ayrımcılığı önlemesi, şeffaf, adil, hesap veren, sorumluluğu artırıcı yönetim sistemi oluşturması, kurumsallaşmanın faydalarındandır.

Kurumsallaşmanın işletmelere sağladığı avantajlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Fındıkçı, 2008):

*1-Kurumsallaşma, her işletmenin içinde bulunduğu koşullara uygun hazırlandığında amacına ulaşabilir.*

*2-Kurumsallaşma çalışanların işletme sahibiyle olan ilişkisine bakılmaksızın eğitimlerine, deneyimlerine ve işe olan eğilimlerine göre tarafsız olarak değerlendirmesini sağlar.*

*3-Adil ve sağlıklı bir ücret politikasının yerleşmesini sağlar.*

*4-Uzun dönemde sağlıklı ve planlı bütçelemenin yapılmasıyla işletmenin geleceğinin doğru ve gerçek tahmin edebilmesi sağlanır.*

*5-Profesyonellerin karar alma mekanizmasında kısmen yer almasını sağlayarak dışarıdan işletmeyle ilgili kararların objektif değerlendirilmesini sağlar.*

*6-Denetim mekanizmasının hatasız işlemesini sağlar.*

*7-Finansal aracı kurumların işletmeyi doğru ve kolay değerlendirmesini sağlar.*

*8- İşletmede görev alacak aile bireylerinin ve faal çalışmayan işletme hissedarlarının haklarını yazılı hale getirir.*

*9- İşletmenin rekabet ortamı içinde başarı şansını arttırır.*

*10- Çalışanların ileriye dönük bakabilen, fikir üreten, ürettiği fikri üretime geçirebilen kişilerden oluşmasını sağlar.*

*11- İşletme için yenilik sağlanarak, işletmenin sürekli değişmesini ve gelişmesini destekler.*

*12- Doğru risk alabilmenin şartlarını belirler.*

*13- İşletmenin nesiller arası devrinin sağlıklı ve sorunsuz yapılmasını sağlar* (Fındıkçı, 2008).

Ayrıca işletmelerin dışa açılmalarının kolaylaşması, hata yapma ihtimallerinin düşmesi, yetki, sorumluluk ve iş planlarının daha net olması da kurumsallaşmanın işletmelere sağladığı olası yararlardandır.

**2.1.6. Kurumsallaşmanın dezavantajları**

Kurumsallaşmanın işletmeler için bazı sakıncalı durumlara sebep olduğu bilinmektedir. Bu durumlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Fındıkçı, 2008):

*1-Kurumsallaşma süreci her işletme için aynı zaman dilimi içerisinde ve şartlarda islemeyebilir.*

*2- Kurumsallaşma maliyetleri arttırabilir.*

*3- Kurumsallaşma işletmeyi kuran girişimciler için profesyonellerle paylaşmak ve danışmanlık hizmeti almak açısından zorlaştırabilir.*

*4- Aile işletmelerinde ailevi ilişkilerden kaynaklanan duygusal bir ortamın varlığı, kurucu girişimciler için olayları bir sisteme oturtmayı ve durumu karşıdan izlemeyi zorlaştırabilir.*

*5- Kurumsallaşma çalışanların motivasyonlarını ve verimlerini düşürebilir.*

*6- Kurumsallaşma işletmenin sürekliliğini azaltabilir.*

*7-Kurumsallaşma aile içi sorunların iş ortamına yansımasının önüne geçemeyebilir.*

*8- Kurumsallaşma işletmenin ileriyi görmesine engel olabilir* (Fındıkçı, 2008).

*9-Kurumsallaşma eldeki likit miktarını kontrol edememeye ve yanlış yerlere yatırım yapmaya neden olabilir.*

“Örgütleme sürecinde aşırıya kaçılması durumunda ortaya çıkabilecek aşırı bürokratik ortam ve işletme sahibinin/sahiplerinin geri planda kalmasıyla işletmenin denetimini kaybedebileceği korkusu, kurumsallaşmanın işletmelere getirebileceği olası sakıncalar olarak algılanmaktadır. Öte yandan işletmenin girişimcilik yeteneklerinde azalma olacağı düşüncesi de olası sakıncalar arasında görülmektedir” (Ulukan, 2005: 35).

**2.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**

Özellikle 1990’lı yıllardan sonra meydana gelen büyük değişimlerin yaşanmasıyla beraber eski stratejiler şirket büyümesi ve ayakta kalması için yetersiz kalmaya başlamıştır. Bunun üstesinden gelebilmek için şirketlerin kurumsallaşma sürecine girmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu değişimden dünya kadar Türkiye’deki şirketlerde payını almış ve yine Türkiye’deki şirketler de kurumsallaşma sürecine girmek zorunda kalmıştır. Aksi takdirde dünyadaki diğer şirketler ile başa çıkmaları imkansız hale gelebilecekti. Bu çerçeveden baktığımız zaman Türk aile şirketlerinin hayatta kalabilmeler, şirket sahiplerinin kendisinden sonra gelecek olan nesillere şirketi miras olarak bırakabilmeleri, dünya ticaretinde tutunabilmeleri ve küresel rakipleriyle rekabet edebilmeleri için ilk olarak kurumsallaşma kavramını dikkate almaları gerekmektedir.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma genel olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Dinçay, 2016). Bunlardan ilki şirket sahibinin büyüyen şirkete birey olarak yetememesi sonucu ortaya çıkan yönetimi profesyonellere devretme zorunluluğu. Yani şirket sahibi artık yönetimi başkalarına (profesyonellere) bırakmak ve sadece denetleme konumuna geçmek zorunda kalmıştır. Diğeri ise üst yönetimde uzmanlaşmaya gitme ihtiyacı ve üst yönetim ile personel arasındaki kişisel ilişkilerin yerine örgüt kurallarının alma ihtiyacı. Bu iki nedenden dolayı aile şirketleri kurumsallaşma sürecine girme durumunda kalmaktadır. Aksi durumda birçok örneği olduğu gibi şirketin batmasına kadar gidebilmektedir.

**2.2.1. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemi**

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın öneminin başında aile şirketinin sürekliliğini sağlamaktır. Bu sayede şirketin ikinci, üçüncü ve hatta daha sonraki nesillere aktarılmasını sağlamaktır. Bilindiği gibi aile işletmelerinin %70’ine yakını ikinci kuşakta batmakta, kalan %30’luk dilimin ise büyük bir kısmı üçüncü kuşakta batmaktalar. Aile şirketi olarak devam eden ve kurumsallaşmayan işletmelerin dünyadaki ortalama ömürleri 20 yıl dolaylarındadır. Sadece işletmelerin ömürlerine bakarak bir işletmenin kurumsallaşması gerektiğini söyleyebiliriz. Aksi durumda batmamak imkansız olur.

Kurumsallaşmanın özellikle aile şirketlerinde olmasının bir diğer önemli nedeni de ekonomi. Birçok aile işletmesinin kurulabilmesi için aile bireyleri tüm ekonomik imkanlarını seferber etmektedir ve tek gelir kaynakları şirketin getirisinin aile bireyleri arasında paylaşılmasından gelmektedir. Bu açıdan bakınca bir aile şirketinin kurumsallaşması aile bireylerinin ekonomik refahlarının devamlılığı anlamına gelmektedir.

**2.2.2. Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinin temel kavramları**

Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinin temel kavramları çerçevesinde aile anayasası, aile konseyi, aile planı, yönetim kurulu ve aile bireylerinin yönetimin içinde yer alması gibi konular incelenecektir.

**2.2.2.1. Aile anayasası**

Aile anayasası, aile işletmelerinin devamlılığına katkı sağlayabilecek konuları içeren bir belgedir (Günay, 2014). Anayasası içinde aile bireylerinin birbirleri ve iş ile ilişkilerini düzenleyen, bir sistem haline getiren temel ilkeleri bulunduran yazılı metindir. Aile anayasası, temel olarak aile bireyleri arasındaki ilişkileri, aile bireylerinin şirkette çalışabilmeleri için yerine getirmeleri gereken vasıfların belirlenmesi, her bir aile ferdinin yetki ve sorumluluklarını, şirket prensiplerini, şirket ve ailenin birbirlerine karşı durumlarını açıklayan (Akça, 2010) ve bağlayıcılığı olan yazılı metindir. Aile anayasası, kurucu yöneticiden sonra gelecek olan kuşakların yöneticilik yapabilmeleri ve yönetim kurulu başkanlığı yapabilmeleri hatta işletme içinde çalışabilmeleri için taşıması gereken vasıfların neler olması gerektiğini tek tek işlemektedir. Kurumsallaşan aile şirketlerinin hazırlamış olduğu aile anayasası sayesinde ailenin büyük oğlunun gereken vasıfları yerine getirmeden yönetimin başına geçmesi imkansız hale gelmektedir. Böylece şirketi daha ileriye taşıyabilecek, daha yenilikçi, daha atılımcı ve ileri görüşlü kişinin yönetimin başına geçmesi sağlanmış olacaktır. Bu da şirketin uzun yıllar ayakta durmasına zemin hazırlamış olacaktır. Görüldüğü gibi aile anayasasının hazırlanması aslında kurumsallaşmanın temelini oluşturmaktadır.

Kurumsallaşma aşamasını geçmiş olan birçok aile şirketinde ebeveynler çocuklarını aile anayasasında yer alan vasıflara sahip olabilmeleri ve dolayısıyla bir sonraki kuşaktan yöneticinin kendi çocuklarının olabilmesi için aile anayasasında yer alan eğitimleri bitirmelerini istiyor ve hatta bunun böyle olmasını sağlıyorlar. Böylelikle aile fertleri arasındaki bireylerden hangisi daha çok bu vasıfları yerine getirebilirse o kişi yönetici olacak, diğerleri de onun etrafında gerekli görülen ve yararlı olacağına inanılan konumlarda konumlandırılırlar.

Böylece hem aile bireylerinden kimse küstürülmemiş olur, hem de aile bireylerinin “birlikten kuvvet doğar” değimine uygun olarak hareket etmesine olanak sağlanarak aile bireylerinin şirketin büyümesine katkı sağlaması sağlanmış olur.

Aile işletmeleri şirket yönetimi ve hissedarlık konularının birbirinden ayırılmasını, aile içi ilişkiler ile şirket içi ilişkilerin farklılık kazanmasını, sürdürülebilir bir şirket olunmasını, ailenin değerlerinin korunmasını, aile içi karşılıklı destek, yardımlaşma sağlanmasını, karar alma konusunda sistemin oturmasını ve şirket varlıklarının nasıl korunacağı konularında aile şirketlerine yarar sağlar.

**2.2.2.2. Aile konseyi**

Birlikte çalışan aile üyelerinin çalıştıkları işletme veya aile ile ilgili problemlerini konuşmak, tartışmak ve çözüm bulmak için aile bireyleri tarafından kurulmuş olan konseye aile konseyi denmektedir (Akça, 2010). Kurumsallaşma aşamasını geçen şirketlerin üyelerine aile ve şirketin birbirinden ayrı ve bağımsız birer durum olduğu benimsetilmelidir. Aksi durumda aile konseylerinin toplanması zamanlarında her iki konu birbirinden ayırt edilemez ve bir çözüm bulunması zorlaşır. Çünkü diyelim ki aile ile ilgili bir konu söz konusu ve aile konseyi bu konuyu konuşmak, tartışmak ve bir çözüm bulmak için bir araya gelmiş. Ancak aile ile şirketin birbirinden ayrı olduğunu kavramayan aile üyeleri (konsey üyeleri) tartışmanın içine şirket işlerini de dahil edebilir. Böylelikle çözüm üretilmek üzere konseyin toplanmasına neden olan konu çözülemeyebilir, hatta işler daha da karmaşıklaşıp aile işletmesi dağıtılabilir.

Aile konseylerine aile şirketinde çalışan üyeler ile beraber çalışmayan üyeler de katılabilir, fakat bu tarz konsey toplantılarından mümkün olduğunca uzak durulmalıdır. Hatta mümkün mertebe bu toplantılar geniş gruplar yerine daha az sayıda aile bireyinin katıldığı ve gündemde olan olaylar (işler) ile ilgili kararların oy çokluğuyla alındığı toplantılar haline getirilmesi gerekmektedir. Aksi durumda aile içi çatışmaların oluşması olasıdır.

**2.2.2.3- Aile planı**

Aile planının hazırlanması aşamasında aile konseyine büyük sorumluluk düşmektedir. Çünkü aile planı ailenin geleceği ile ilgili çok önemli planlar ve görev dağılımları yapılmaktadır. Aile işletmelerinin sağlıklı bir şekilde büyümesi, gelişmesi ve sürdürülebilir bir işletme yönetimi, aile içinde istenmeyen bir durum yaşanması durumunda (boşanma, sakatlık, ölüm vs.) bu durumları önceden öngörüp tedbir amaçlı kimin ne yapacağı, hangi görevleri üsteleneceği gibi durumları planlayarak oluşabilecek karışıklıkların önüne geçilmesi için aile konseyi tarafında yapılmış olan plana aile planı denmektedir.

Aile planı insan ömrünün bitebileceği düşünülünce keyfi bir durumdan çok bir zorunluluktur ve bu durum ile karşılaşınca vefat eden kişinin yerine kimin geçeceği ve vefat eden yöneticinin yerine geçen kişinin aile içinde karışıklığa neden olmaması için işletilen bir devir süreci anlamı da taşımaktadır (Aydın, 2011). Bu çerçeveden bakıldığı zaman aile işletmelerinin devamlılığı için aile planının yapılması çok büyük bir gerekliliktir.

**2.2.2.4. Yönetim kurulu**

Aile işletmelerinin kurumsallaşma aşamasındaki en önemli aşaması aile anayasasının oluşturulması ve aile anayasasının da en önemli ve belirleyici nitelikte olan görevi de yönetim kurulunun oluşturulmasıdır (Aydın, 2011). Bilindiği gibi kurumsallaşma yönetim ile sahipliği birbirinden ayıran bir oluşumdur ve bu oluşum aile anayasası ile kesinlik kazanmaktadır. Bu ayrım aile anayasasındaki yönetim kurulunun oluşumu ile ilgili maddelerde açık bir şekilde belirtilmektedir ve aile bireyleri aile anayasasında yazanların dışına çıkamamaktadır. Çünkü aile anayasasında yer alan yönetim kurulu üyeleri bir şirketin (aile şirketinin) en üst düzey karar alma, yürütme ve temsil etme noktasında bulunmaktadır. Dolayısıyla aile bireyleri o yöneticileri bu haklardan alıkoyamazlar.

Aile işletmelerinde yer alan yönetim kurullarının üç temel görevi vardır. Bunlar; şirket ortaklarının çıkarlarını temsil etmek ve bu hakları korumak, işletmenin stratejik gündemini oluşturmak ve genel müdürün (aileden olan bireyin) ilk danışmanı olarak görev yapmaktır.

Yönetim kurullarının aile bireyleri dışında kişiler olması kararsızlık tehlikesinin önüne geçmek için bir gerekliliktir. Yani açıkçası yönetim kurulu üyeleri aile – iş çıkar çatışması olmayan bireylerden oluşması işletmenin devamlılığı için öncelikli gerekliliktir.

Aile işletmelerinde yönetim kurulları; yaptırımları olmayan sadece danışma kurulu, aile ve/veya ortakları temsilcilik şekline koruyan temsilciler kurulu, strateji, haleflik gibi rollere sahip olan kurumsal yönetim kurulu veya operasyonel konularda işletmeyi yöneten icra kurulları olmak üzere dört farklı yönetim kurulu mevcuttur.

**2.2.2.5. Aile bireylerinin şirket yönetiminde olması**

Günümüzde birçok şirket aile işletmesi yapısını korumaktadır. Hatta aile işletmelerinin yapılarını koruması kurumsallaşma sürecindeki firmalarda da geçerliliğini korumakta ve aile bireyleri yönetimde ağırlıklarını hissettirmektedirler. İşletmelerde aileler yönetim sorumluluğunu taşıdıkları sürece işletme değerleri aile bireyleri (ailenin değerleri) tarafından belirleneceği anlamı taşımaktadırlar (Akça, 2010). Yönetimde etkin olan aile bireylerinin kendi değerlerini ve etik değerlerini korumaları doğal bir sonuçtur. Aile bireylerinin hakim olduğu bir yönetimde aileden bağımsız yöneticilerin veya çalışanların kendi etik değerlerini uygulamaları söz konusu olamayacaktır ki ailenin etik değerleri ile şirket yönetimi sürdürülecektir. Ailenin etik değer yargılarıyla çatışan (uymamakta direten işgören ve/veya yöneticiler) kişilerin iş akdi sonlandırılıp yerine aile değerlerine bağlı yeni işgörenler tayin edilecektir.

Aile işletmelerinde temel ve ayırt edici nokta hisse payının büyüklüğü yerine yönetim faaliyetlerinin yürütülmesi işlevidir. Bu işlev iki faktör ile bağlantılıdır. Bu bağlantılardan ilki çok iyi örgütlenmiş ve makine dişlisi şeklinde işleyen örgüt yapısı, ikincisi ise yönetici veya yönetim grubudur. Yönetimde bulunan aile bireylerinin işletmeden ayıran en büyük özelliği onların iş bitirici (fonksiyonel) yönetici konumunda olmalarıdır.

Yukarıda detaylandırılan yönetim işleminin önemi, yönetime gelecek olan bireylerin taşıması gereken vasıflar işetmenin sürdürülebilirliğine yön verecek etkiye sahiptirler. Bu nedenlerden dolayı yönetimi bir kısmında (pazarlama, üretim, insan kaynakları, stratejik planlama vs.) veya tamamında yönetim kurulu başkanlığında, kadrolamada gibi konumlarda yer alması veya söz sahibi olması işletme üzerinde aile bireylerinin etkinliğini ortaya çıkaracağından dolayı önem arz etmektedir.

**2.2.3. Aile işletmelerinin geleceği**

Bu konu aile işletmeleri gibi kurulmuş olan bütün şirketler için çok önemlidir. Çünkü kurucular kurmuş oldukları şirketlerinin daha iyi bir gelecek sahibi olabilmesi için tüm enerjilerini kurdukları şirketlerin büyümesine harcarken gelecek üzerinde sadece planlama gibi etkileri vardır ve birçok kurucu yönetici bu planları hayata geçiremeden insan biyolojisinin gerekliliğinden dolayı vefat edebiliyorlar veya kurucu yönetici işleri tamamen bir sonraki (ikinci) kuşaklara devredip işletme ile ilgili sorumluluklarını sonlandırıyorlar. Peki bu durumda işletmenin geleceği ne olacak? Öylece kendi haline bırakılıp ayakta durabildiği kadar durması sonra da kapanması mı izlenecek yoksa bir önceki kuşaktan devralınan şirket daha da güncelleştirilip büyümesinin devam ettirilmesi mi sağlanacak? Bakıldığı zaman aile işletmelerinin birçoğu açılışından sonraki ilk yıl sonunda, bazıları ikinci kuşaklara devredildikten sonra (ki bu aşamada iflas eden firma sayısı yaklaşık %70 oranındadır), kalan kısmının ise bir kısmı da üçüncü kuşaklara devredildikten sonra kapanırken çok az bir kısmı da uzun yıllar boyunca ayakta durabilmektedirler. Uzun yıllar boyunca ayakta duran işletmelere Şekerci Hacı Bekir (1777), kurulduktan kısa bir süre sonra kapanan işletmelere Cıngıllıoğlu ( İflas tarihi 2007) örnek olarak gösterilebilir. Peki bazı işletmeler kurulumdan kısa bir süre sonra iflas ederken bazıları nasıl yıllarca ayakta durabiliyor. Yapılan görgül çalışmalar “başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile işletmesi, geleceği önceden gören ve ileride oluşabilecek olayları gerçekleştirmeden, izleyeceği stratejiyi planlayan ve kurumsal yapıyı oluşturan, yönetsel faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilen işletmelerin” uzun yıllar ayakta durabildiklerini, bu şartları gerçekleştiremeyen işletmelerin ise ayakta duramayıp kapandığını göstermektedir. Geleceği düşünen yöneticilerin önünde tercih edebilecekleri 6 seçenek mevcuttur. Bu seçenekler;

1- Gelecek kuşağı belirlemek,

2- Fon sağlayarak şirketin büyümesini sağlamak için hisse satımına gitmek,

3- Nakit akışını sağlayabilmek için şirket satışına gitmek,

4- Birleşilen şirkette pay sahibi olmak,

5- Şirket akdine son vermek,

6- gelecek ile ilgili herhangi bir karar almamak ve dolayısıyla bu kararı gelecek kuşaklara aktarmak (Akça, 2010), şeklinde sıralanabilir.

**2.2.4- Gelecek nesillerin yetiştirilmesinin önemi**

Gelecek nesillerin yetiştirilmesi konusu ikinci, üçüncü ve sonrasında gelecek olan kuşakların işe adaptasyonları ve uyumu için hayati önem taşımaktadır. Bu konu aile anayasası ile belirlenmiş ve net sınırlar belirlenmiştir. Gelecek nesillerin yetiştirilmesindeki bir diğer nokta da pay sahibi üyelerin çocukları ile ilgili beklentilerinin gerçekte olmayacak kadar yüksek olmasından kaynaklanan o çocuğun kendisini şirketi ileriye taşıyacak vasıfları yüklemeyerek şirketin başına geçmesinin sağlanması, bilgi birikimi, beceri, oluşabilecek krizlere karşı esneklik eksiklerinden dolayı ikinci kuşağın kendisinden sonra gelecek olan kuşağa (üçüncü kuşağa) işletmeyi devredememesine neden olabilmektedir. Bundan dolayı gelecek nesillerin yetiştirilmesi şirket sürdürülebilirliği için hayati önem taşımaktadır. Varsayalım ki 4 ortaklı bir aile şirketi var ve her ortağın 2 çocuğu var. Bu 8 çocuğun da aynı anda şirket yönetiminin başına geçmesi imkansızdır. Bu konuda ortakların kendi çocuklarının yönetim kurulu başkanlığı yapmaları konusundaki yarışlar anlamsızdır. Bunun yerine ikinci kuşakta yer alan 8 kişinin bilgi, beceri, yetenek ve ilgi alanlarına uygun olarak şirkette konumlandırılması gerekmektedir. Şirketin devamlılığı için gelecek nesillerin yetiştirilmesi hayati önem taşırken bazı aile şirketlerinde aileler (ebeveynler) “biz yaşayamadık, imkanlarımız yoktu, siz hayatın tadını çıkarın, gönlünüzce eğlenin” mantığı ile hareket ettikleri için şirketler iflas etmektedir. Peki gelecek nesillerin işletmenin büyümesi için gerekli vasıfları, bilgi-tecrübeyi ve eğitimi almaları bu kadar önemli iken neden geçmişten günümüze ve hatta gelecekte dahil aileler kendilerinden sonraki nesillerin yetiştirilmesine gereken önemi vermezler?

Gelecek nesillerin hakkıyla yetiştirilmesinin ne kadar önemli olduğunu Osmanlı İmparatorluğu’nun tarihine baktığımız zaman daha net olarak görebiliriz. Osmanlı’nın büyüme dönemlerine baktığımızda şehzadeler devlet yönetimini lalaların vermiş olduğu eğitim ile ordu yönetimini ise savaş meydanlarında yani sahada öğreniyorlardı.

Böylece tahta geçtikleri zaman hem devlet yönetiminde (siyasi, politik, ekonomik anlamda) gerekli olan bilgi birikimine sahip olan şehzade (yeni padişah) devletin büyümesine her daim katkı yapmış ve kendi atasından daha büyük başarılara, yeniliklere imza atmıştır.

Ancak yine Osmanlı’nın duraksama ve çöküş dönemlerine bakılacak olursa şehzadeler saraylara çekiliyor, burada sadece teorik olarak bir takım bilgiler öğreniyor fakat askeri olarak öğrendikleri bilgileri savaş meydanlarında tecrübe etmedikleri için karşı saldırılara göre pozisyon alacak esnek fikirlere sahip olamamakta dolayısıyla devlet yönetiminde atalarından daha geriye doğru çökmeye başlamışlardır. Nitekim bu sistemin sonucu da Osmanlı İmparatorluğu’nun yıkılmasına kadar devam etmiştir.

Bu örneği işletmeler üzerinde düşündüğümüz zaman günümüzde hiçbir şirket dönemin Osmanlı İmparatorluğu kadar güçlü değildir ve eğer Osmanlı İmparatorluğu gelecek nesillerin (şehzadelerin) yetiştirilmemesi sonucunda yıkılmışsa şirketler çok daha kısa sürede kapanma noktasına gelecektir. Bu örnekte de görüldüğü gibi gelecek nesillerin yetiştirilmesi en az şirketin kurulması, tutunması ve bir sonraki nesillere devredilmesi kadar büyük öneme sahiptir.

Gelecek nesillerin yetiştirilmesinin (hangi eğitimi alması gerekmekte, hangi yabancı dilleri bilmesi gerekmekte ve kaç yıl işletme içindeki farklı görevleri yapması gerekmekte gibi) aile anayasasında detaylı olarak yer alması gerekmektedir. Tabi unutulmaması gereken bir diğer konu da o bireyin yöneltilen iş konusunda istekli olması, işi severek yapması gerekmektedir. Aksa takdirde istemeden yapılan bir işte başarı elde edilmesi çok düşük ihtimaldir.

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**TÜRKİYE’DEN AİLE İŞLETMELERİ ÖRNEKLERİ**

1. **TÜRKİYE’ DEN AİLE İŞLETMELERİ ÖRNEKLERİ**

Bu bölümde Türk aile işletmelerinin durumuna değinilecek ve Türkiye’den seçilen bazı aile işletmelerinden örnekler verilerek sonraki kuşaklara başarı ile devredilmiş ve faaliyetlerine devam eden işletmeler ile sonraki kuşaklara devredilememiş, iflas etmiş veya işlerin yürütülememesinden kaynaklı başka bir işletmeye veya kişiye devredilmiş olan işletmelerin durumları karşılaştırılacaktır. Bu karşılaştırmalar genel olarak işletmelerin iyi veya kötü yaptıkları şeylerin neler olduğu ve bu tercihlerinin nedenleri yönünden yapılacaktır.

**3.1. Türk Aile İşletmelerinin Durumu**

Türkiye’deki aile işletmelerini incelemeden önce kısaca dünyadaki aile işletmelerinin yapılarına bakmak Türk aile işletmelerinin durumunu daha iyi anlamak için önemlidir. Çünkü dünyadaki aile işletmelerine kısaca değinilmeli, örgüt yapıları, aile anayasaları, sonraki kuşaklar, sonraki kuşakların eğitilmesi ve işe dahil edilmesini bilmek gerekir ki Türk aile işletmelerinden farkları anlaşılsın ve dünyadaki aile işletmelerinin ömürlerinin neden Türk aile işletmelerinin ömründen daha uzun sürdüğü anlaşılsın. Yani kısacası neden Türk aile şirketlerinin yaşam ömrü ortalama 30 yıldır da gelişen ülkelerdeki aile işletmelerinin yaşam ömrü çok daha uzundur. Dünyadaki aile işletmelerinde sonraki kuşaklardan hiçbir kimse kayırılmadan sadece aile anayasasında yazan kurallar çerçevesinde yönetim devrinin olması, inovasyona önem vermesi ve inovasyonla oluşan çevre koşullarına uyum sağlaması (esnek olması), kurumsallaşabilmeleri (işleri tamamen profesyonellere devredebilmeleri) ve böylelikle yöneten değil denetleyen konumuna geçip işi bilenlerin yapması için profesyonellere imkan vermesi ve değişime direnç göstermek yerine değişime uyum sağlaması ve değişimden en çok kar sağlayacak olan zamanda faydalanabilmesi gibi durumlardan dolayı yaşam ömürleri çok daha uzun sürmektedir. Nitekim dünyanın en uzun yaşayan aile şirketi olan Japon Kongo Gumi isimli Budist tapınakları inşaatı yapan inşaat şirketi 40 nesil boyunca varlığını sürdürmüştür.

Ancak 2000’li yılların başında daha esnek inşaat şirketleriyle baş edememiş ve 2006 yılında 40. kuşak yönetimdeyken batmıştır.

Bunun en büyük nedeni işletmenin kendisini yenileyememesi, yenilikçiliğe kapalı olması ve inovasyona ayak uyduramaması gösterilmektedir. Kongo Gumi şirketinin ayakta kalabilmesi ancak ve ancak inovatif bir yaklaşım sergilemesi ile mümkün olabilecekti. İnovatif yaklaşım gösteremedikleri için 2000 yılında farklı bir şirkete devretmesine rağmen 1428 yıllık varlıklarını bitirmek zorunda kalmışlardır.

Bu çerçeveden bakacak olursak Türkiye’deki aile işletmelerinin %70’inin birinci kuşak sonrası batmasının en büyük nedenlerinden biri olarak ikinci kuşakların şirketi devralacak nitelik ve özelliklerde yetiştirilememesi, aile kültürünün iyi benimsenememesi ve “zaten babamın şirketi var çalışmasam da olur” mantığıdır. Bunun en büyük nedeni olarak kurumsallaşmanın gerçek anlamda gerçekleştirilememiş olması sonucu aile bireylerinin profesyonellere rahat çalışma fırsatı vermemesi, profesyonelleri varlıklarıyla, kararlara müdahaleleri ile sürekli taciz etmesi sonucu profesyonellerin tam verim ile çalışamaması, kurumsallaşamamaktan kaynaklanan anayasanın olmaması nedeniyle sonraki kuşakların işi bilmeden, gerekli esnekliklere, bilgi birikimine ve tecrübeye sahip olmaması gösterilebilir. Gerçekten de baktığımız zaman ülkede ikinci kuşağın batırdığı aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önünde bir engel olduğu ya da aile bireyleri kontrolü ellerinde tutmak amacıyla bilinçli olarak yönetimi profesyonellere devretmemesi sonucunda işletmeler ya kapatılmış ya da başka işletmelere devredilmiştir. Aynı şekilde ikinci veya bir sonraki kuşağa devredilen aile işletmelerindeki yöneticilerin gerçek anlamda işletmeyi ileriye taşıyabilecek bilgi, beceri ve inovatif bakış açısına sahip olmadıkları görülecektir. Bu işletmelerin değişime dirençleri çok fazladır ve işletme kültürü oluşturmak yerine halen dededen kalma değerler etrafında küresel rakiplerle rekabet etmeye çalışılmakta, yenilikler takip edilmemekte, geleneksel yöntemler ile işlerin devam ettirilmeye çalışılmakta ve işletmeleri rakiplerinden daha ileriye taşıyacak olan birinci etki olan kaliteye yeteri önemi vermemesi Türk aile işletmelerinin kapanmasının en büyük nedenlerinin başında gelmektedir.

Ülkedeki aile işletmeleri incelendiği zaman yönetici konumunda olan bireylerin dışa kapalı, profesyonellerin çalışmasına sıcak bakmayan, işe göre işgören alımı yerine işe alınan elemana göre iş bulan dolayısıyla başarı değerleme yeteneklerinden uzak, inovasyona uzak, yetki devrinden mümkün mertebe kaçınan özellik göstermektedir.

Bilindiği gibi teknolojinin gelişmesi ile küresel ve ulusal rakiplerle rekabet edebilmek ve uzun yıllar boyunca ayakta durabilmek için teknolojinin, dünyadaki gelişmelerin, ulusal ve uluslararası pazarların yapılarının, müşteri tercihlerinin ve toplum kültürlerinin değişimi yakından takip edilmeli ve olabilecek en kısa sürede işletmelerin son durumlara karşı pasifize olmamak adına işletme bünyesinde işleyişe uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Başka bir ifade ile aile işletmelerinin uzun yıllar ayakta kalabilmeleri için öncelikle dünyadaki benzer şirket yapılarını bilmeleri, gelişmeleri yakından takip etmeleri, oluşabilecek yeni durumlara karşı esnek stratejiler belirlemeleri ve en önemlisi de kurumsallaşması gerekmektedir.

* 1. **Türkiye’den Aile İşletmeleri Örnekleri**

Yukarıda Türk aile işletmelerinin genel durumuyla ilgili bilgi verildi. Türk aile işletmelerinin en önemli sorunlarına değinildi. Bu sorunlara değinilirken dünyadaki bazı aile işletmeleriyle ilgili kısa bilgiler verilerek, onların izlediği stratejilere değinilerek aradaki fark tespit edilmeye çalışıldı. Türk aile işletmelerinin neden kısa ömürlü olduğu üzerinde duruldu. Batan aile işletmeleri totalde neden battıkları veya kurumsallaşıp sürdürülebilir işletme haline gelen aile işletmelerinin nasıl ayakta durdukları, izledikleri stratejilerin karşılaştırılmasını tartıştık.

Bu bölümde belirlenen bazı aile işletmelerinin kurulum, gelişim, yükseliş veya batma gelişmelerine bakılacak ve bu işletmeler kendi aralarında karşılaştırmalı olarak değinilecektir. Sürdürülebilir işletme haline gelip Türkiye’de söz sahibi olan işletmeler neleri yaptılar veya batan işletmeler neleri yapamadı ya da eksik yaptı da battılar.

Bu çerçevede inceleyeceğimiz ilk işletme Türkiye’nin en uzun süredir ayakta duran aile işletmesi olan Hacı Bekir Şekerlemeleri olacak. 1777’de kurulan Hacı Bekir Şekerlemeleri o tarihten günümüze üretime (şeker, lokum vs) devam etmektedir. Küçük bir dükkanda başlayan maceraları 240 yıla yakın süren maceraları onların Türkiye’de ayrıcalığa sahip olması gerektiğini ve örnek alınması gerektiğini göstermektedir. Bir işletmenin sürdürülebilir olabilmesi için öncelikle kurumsallaşması gerekir. Fakat bundan daha da önemlisi ailenin kurumsallaşması gerekmektedir. 240 yıllık tarihe baktığımız zaman ailenin kurumsallaşmasından kaynaklanan ciddi bir sorun yaşamamışlardır.

Ayrıca aile işletmelerinin en sık yaptıkları ailenin değerlerini işletmenin değerleri haline getirmek ve şirketi bu değerler zinciri ile yönetmek Hacı Bekir Şekerlemeleri’ nde de görülmektedir. Ailede bir sonraki kuşakta işletmenin başına geçecek olan kişi önceden gerekli eğitimlerden geçmekte ve işi bir nevi yerinde öğreniyor. Ayrıca aile inovasyona çok büyük önem vermektedir. Bilindiği gibi inovatif olmayan işletmeler uzun yıllar boyu teknoloji, yenilik ve esnek işletmeler ile mücadele edemezler ve kapanma veya işletmeyi devretme riski ile karşı karşıyadır. Bu çerçeveden baktığımızda Hacı Bekir’in inovatif olmadığını düşünmek gerçekten uzak olacaktır. Küçük bir dükkanda şekerleme üretimine başlayan işletme yıllar ile beraber, teknolojinin gelişmesi ve rakiplerin de çoğalması ve büyümesi ile beraber teknolojiyi ve sektörel gelişmelere adaptasyon aşamasını hızla aşıp rakipler ile mücadele edecek hatta yılların tecrübesini teknoloji ve sektörel yenilikler ile bütünleştirerek dünyanın birçok ülkesinde adından söz ettirmiştir.

Genel olarak Hacı Bekir Şekerlemeleri’ne baktığımız zaman en iyi yaptığı ve 200 yılı aşkın bir süre ayakta durmasını sağlayan birinci etki ailenin kurumsallaşmasıdır. İkinci etki ise inovatif olabilmeleridir. Yeniliklere açık ve esnek olabilmeleridir. Tabi aile bunları yaparken ailenin değerlerini de işletme bünyesinde yaşatıyorlar. Böylelikle ailenin değerleri temelleri üzerine kurulan işletme teknoloji, sektörel gelişmeler ile beraber ve esnek hareket edebilme yetenekleri sayesinde Türkiye’nin en sağlam zeminli aile işletmesi olarak gösterilmektedir.

İnceleyeceğimiz ikinci aile işletmesi ise Türkiye’nin en büyük aile işletmelerinden biri olan Koç Holding. Koç Holding’in macerası 1926 yılına dayanmaktadır. Kurucu ve onursal başkan olan Vehbi Koç 1917 yılında daha 16 yaşındayken babasından devraldığı küçük bakkal dükkanı ile ticarete atılmıştır. Koç Holding’in temelleri ilk 1917 yılında atılmışsa da 31 Mayıs 1926 yılında Koçzade Ahmet Vehbi Koç adıyla Ankara Ticaret Odasına kaydolması ile ciddi bir büyüme için ilk adım atılmış olup resmi kuruluş tarihi olarak kabul edilir.

Ancak Koç Topluluğu girişimlerinin temelini oluşturan en ciddi adım atıldı ve 1938 yılında Koç Ticaret A.Ş. kuruldu. Bu şirketin en büyük özelliği ki büyümesine en büyük katıyı sağlayan özelliği çalışanlarını kara ortak eden bir strateji izlemişlerdir. Bu uygulama Türkiye’de ilk defa uygulanmıştır ve bunun temelini Vehbi Koç atmıştır. Vehbi Koç’un izlemi olduğu bu strateji sayesinde yabanı temsilcilikler alınmaya başlanmış ve bunu ilk yapan Türk firması olma özelliğini de yaşamışlardır. İlk defa A.B.D. ‘de Ram Commercial Corporation Koç bünyesinde kuruldu.

1938’de elde edilen başarı sayesinde 1940’ların sonuna doğru imalata yönelirler ve Koç Grubu’nun ilk ampul (imalat) işletmesi kuruluyor. Koç Topluluğu en ciddi atılımını yabancı ortaklı sayesinde otomotivden beyaz eşyaya, likit petrol gazından ısıtma teçhizatına, turizmden finans ve sigortacılığa kadar birçok alanda faaliyet gösterecek konuma gelmiştir.

Ulaşılması hedeflenen hızlı büyüme ve gelişmeyi, daha uygun bir örgütleme ve daha kurumsal bir yapı altında gerçekleştirebilmek amacıyla 1963'te Koç Holding A.Ş. kurulur. Vehbi Koç, Holding'in Yönetim Kurulu Başkanı oldu. Kurumsallaşmadan sonra büyümesi daha da hızlanan Koç Holding dış ticarete yönelirler ve ihracat yaparlar.

Kurumsallaşmanın önemini çok iyi bilen Vehbi Koç 1984 yılında Koç Holding İdare Meclisi Başkanlığı görevini oğlu Rahmi M. Koç’ devredip çalışmalarını Şeref Başkanı olarak sürdürdü. Üçüncü nesil 2003 yılında görev başına geliyor. 4 Nisan 2003 yılında Rahmi M. Koç Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini oğlu Mustafa Vehbi Koç’a devretti ve Şeref Başkanı olarak Rahmi M. Koç çalışmalarını sürdürdü. Üçüncü kuşağın Yönetimin başına geçmesi ile Koç Holding’in kilometre taşı olarak kabul edilen “Tüpraş” ve “Yapı Kredi Bankası” Koç Holding’in bünyesine dahil edildi. Günümüzde halen Türkiye’nin en büyük aile şirketleri arasında gösterilen Koç Holdingi mevcutta üçüncü nesil yönetmektedir.

Detaylara baktığımız zaman 1917 yılında kurulan küçük bakkal dükkanının nasıl oldu da Türkiye’nin en büyük aile şirketi haline geldiği görülecektir. Bunun en büyük nedeni Vehbi Koç ile başlayan inovatif düşünme, yeniliklere açık olma düşüncesidir.

Bir diğer nedeni yine kurucu başkan olan Vehbi Koç tarafından yapılan ve belki de şirketin sürdürülebilir olmasının en büyük payına sahip olan 1963 yılındaki kurumsallaşma kararı ile yetki devrinin bir değer haline gelmesidir. Bu sayede bir sonraki kuşak yönetimi devralacağını biliyor ve buna göre gerek eğitim, gerek ticari bilgi bakımından yetiştirildi, dünyadaki gelişmelerin takibi ve işletmeye uyarlanacak şekilde dizayn edilmesi yetki devri esnasında yürütülecek görevler için önem arz etmeye başladığı için yeni kuşaklar sürekli kendilerini geliştirmek zorunda kaldı. Nitekim bu gelişmişliğin ve inovatif yapının meyveleri yıllar itibariye sürekli büyüme ile verilmiştir. Gelen her kuşak şirketi kendisinden önceki kuşağın bir adım önüne taşımıştır.

Ancak Türk aile işletmelerinin yapılarına baktığımız zaman şirket yönetiminin üçüncü kuşaktan dördüncü kuşağa devredildiği dönemde ciddi sıkıntılar yaşadığı görülmektedir. Bu çerçeveden araştırmacılar ve ekonomistler Koç Holding, Sabancı Holding gibi Türkiye’nin önde gelen ve üçüncü kuşağın yönettiği aile işletmelerinin büyük bir tehlike ile karşı karşıya olduklarını savunmaktadırlar. Yine ekonomistlerin belirttiği fikirlere göre bu aile işletmeleri başarılı bir süreç ile devredilmesi durumunda çok daha uzun yıllar ayakta duracağını aksi durumda küçüleceğini ve zor günlerin geleceğini savunmaktadır.

Türk aile işletmelerinin örnekleri çerçevesinde inceleyeceğimiz üçüncü aile işletmesi Sanko Holding olacak. Sanko Holding’in tarihçesine baktığımız zaman 1929 yılında doğan Sani Konukoğlu’nun ilkokul öğreniminden sonra aile işi olan dokumacılığa veresiye aldığı 18 kg’lık iplik ile başlamıştır. Yenilikçi ve yeni fikirler üretme konusunda ileri görüşlü olan Sani Konukoğlu 1947 yılında 24 gözlü yerli bobin makinesini İstanbul’da yaptırarak Gaziantep’e getirmiştir. 1951 yılında da Halep’ten de eski bir apre makinesi satın almıştır. Yeni fikirler üreten Sani Konukoğlu 1950’li yıllarda Bursalı tornacılara Avrupa’daki dokuma tezgahlarının benzerlerini yaptırarak el tezgahlarını motorlu tezgahlara dönüştürmüştür. 1963 yılında 1500 iğ kapasiteli tesisi kurmuş ve 1965 yılında havlu tezgahı imal edip, havlu imalatına başlamıştır. Sani Konukoğlu büyümenin anahtarı olarak gördüğü “işin hilesi dürüstlüktür” sözü ile büyümesinin sırrını veriyor. Sani Konukoğlu’ndan sonra gelen ikinci kuşakta bu sözü kendisine rehber ediniyor ve bu değer üzerinden yönetim işini yürütüyor. 1977 yılında SANKO Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş. kurulmuştur.

SANKO Tekstil kurulduğu 1977 yılından günümüze birçok alanda faaliyet gösteren holding haline gelmiştir. Şirketin kurucusu olan Sani Konukoğlu 1994 yılında geçirmiş olduğu kalp rahatsızlığı sonucu vefat etmiştir.

Sani Konukoğlu’nun vefatından sonra beş kardeş (Abdulkadir Konukoğlu, Zeki Konukoğlu, Adil Konukoğlu, Fatih Konukoğlu, Hakan Konukoğlu) aktif yönetimde birçok alanda çalışma yapmaktadır. İkinci Kuşak olarak yöneti kurulu başkanlığı görevini Sani Konukoğlu’nun ilk çocuğu olan Abdulkadir Konukoğlu yürütmektedir. Abdulkadir Konukoğlu ortaöğrenimini yarıda bırakmış ve ticarete atılmıştır. Tabi Sani Konukoğlu kendisi sıfırdan geldiği için çocuklarının da herşeyi ilk aşamasından öğrenmesi gerektiğini savunmuştur ve bu çerçeveden ikinci kuşağın yönetim kurulu başkanı olacak olan ilk çocuğu olan Abdulkadir’i ilk önce çırak olarak işin içine dahil ediyor. Daha sonra değişik görevler vererek kendisinin işin içinde olmasını sağlıyor.

Bu sistem tüm çocuklar için işlemektedir. Bunu günümüzde de yönetim kurulunda yer alan aile fertlerinde de görmekteyiz. Yönetim kurulunda yer alan aile fertleri değişik zamanlarda değişik görevlerde yer alıp her konuda fikir sahibi olunması sağlanıyor. Çünkü kurucu başkan olan Sani Konukoğlu “büyümenin, yükselmenin sağlam temeller üzerine kurulması gerektiği” fikrini savunuyor ve işletme her evresinde bunu uyguluyor. SANKO Holding Koç Holding gibi kurumsallaşmamış (işi profesyonellere devredememiş) bir aile işletmesidir.

Ancak Türkiye’deki aile işletmeleri göz önüne alındığı zaman SANKO Holding en kritik dönemini yaşıyor diyebiliriz. Çünkü Türkiye’deki aile işletmelerinin %70’i ikinci kuşaktan sonra zor zamanlar geçirmeye başlamış ve büyük bir çoğunluğu da 20 – 24 yıl arasında batmıştır. Bu istatistikler göz önüne alındığı zaman SANKO Holding’in bu dönemde çok dikkatli olması gerekir.

Şimdiye kadar vermiş olduğumuz Hacı Bekir Şekerlemeleri, Koç Holding ve SANKO Holding aile işletmeleri günümüze kadar başarı ile gelebilen işletmelerdi. Şimdi hızla büyüyüp değişik nedenlerden dolayı ya devredilmiş ya da tamamen kapatılmış olan aile işletmelerine örnekler verelim.

Örnekleri vermeden önce Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL Hocam 1 yıl süre ile danışmanlığını yaptığı aile işletmesinin en büyük sorunu olarak aile harcamaları, kuralların olmaması olarak belirtmiştir. Kendisi danışmanlık yaptığı firmada öncelik olarak aile bireylerinin harcamalarını düzenlemiş, daha sonra da işletmeye kurallar getirmiştir ve böylelikle o aile işletmesi iflas etmekten kurtulmuştur. Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL Hocam bu sürede yaşadığı en büyük sıkıntının ailenin tabulaşmış alışkanlıkları olduğunu belirtmiştir. İlk icraat olarak ailelerin harcamalarını kısıtlarken eşler çok büyük muhalefet olmuşlar ancak işletme sahiplerine sunduğu iki seçenekten biri istifa diğeri de harcamaların kısıtlaması olunca işletme sahibi dört kardeş eşlerini ikna etmiş ve harcama kısıtlamasına gidilmiştir.

Bu kategoride vereceğimiz ilk örnek Telli Firmasıdır. Burada konu olacak olan örnek olay belki de ülkedeki aile işletmelerinin %70’inin neden 20 – 30 yıl içinde kapandığını gözler önüne serecektir. Klasik bir aile işletmesinin kurulması gibi Telli Firması da kurulmuş ve kardeşlerin kontrolü, hırsı ve çalışma azmi ile çok kısa sürede büyümüşlerdir. Büyük kardeşin çalıştığı koli atölyesinin patronundan 2 makine borç alarak ve çalıştığı firmanın bir alt atölyesi olarak üretime başlamıştır. Üretimi büyütmek adına tüm birikimleri ve aileden kalan tarlalarının satımından elde ettikleri kaynaklar ile 5000 metre karelik bir alanda üretime başlamışlardır. Burada kardeşlerden üretimde ustalaşan kardeş üretime, küçük kardeş pazarlama ve satışta, kendisi ise yapıyı güçlendirmek ve geliştirmek için çalışmaya devam etmişlerdir. Bu büyümeyi ihracat ile devam ettiren kardeşler de kurulumdan sonra geçen 15 yılın sonunda yorgunluk belirtileri başlanmıştır. Bu büyümenin yanında kurumsallaşamayan Telli Firmasında aile anayasasının olmaması büyük bir sorun olmuştur. Çünkü çocuklar, eşler hemen hemen herkes hiç bitmeyecekmiş gibi harcamalar yapıyorlardı.

Hatta bu konuda dönemin muhasebecisinin “ailelerin harcamaları ciddi bir sıkıntı. Aile, eşler çocuklar herkeste kredi kartları var, durmadan harcıyorlar, birbirlerinden daha fazla harcama yarışı vardı adeta. Ancak Halil Bey (büyük kardeş) bunları görünce kızıyor, bağırıyor, çağırıyor fakat ödüyordu.” beyanı mevcuttur. Yine muhasebecinin belirttiği üzerine ailede bir aile anayasası söz konusu değildi, kurallar yoktu, sistem yoktu ve herşey patronun (Halil Bey) iki dudağı arasından çıkacak bir söze bağlıydı. Bir kural olmadığı için işletme ile aile işleri sürekli birbirlerine karıştırılıyordu.

İşletme ile ilgili bir konu olduğu zaman bunu her ortamda konuşup tartışırlardı. Sonuç olarak konu harcamalara getirtilir, kardeşler, eşler, çocuklar birbirleriyle kıyasıya tartışırlardı ve asıl konu bir çözüme kavuşturulamazdı. Bu olaylardan dolayı işletme önce sahip olduğu prestiji kaybetmiş, daha sonrada hızla küçülmüştür. Sonuç olarak kardeşler dağılmış ve işletme kapanmıştır.

Baktığımız zaman bu ve benzeri işletmelerde patronların kontrolü profesyonellere bırakmaması, işletmenin varlıklarını koruyacağı ve piyasada tutunacağı dönemlerde bunu yapmaması, herşeyi kendilerinin kontrolünde olmalarını istemeleri, işletmelerde kuralsızlıkların olması, bir anayasanın olmaması, aile ve işin birbirine karıştırılması sonucu iflaslar ya da devirler kaçınılmaz oluyor.

Başarısız olmuş aile işletmelerine vereceğimiz ikinci örnekte Hacı Şakir. Hacı Şakir’in tarihine baktığımız zaman 1800’lü yıllarda Volga Nehri üzerinde sabun ve mum üretimine başlanmıştır. Birinci Dünya Savaşı esnasında Anadolu’ya göç eden aile burada üretimlerine evlerinin alt katında devam eder. 1970 yılında önce Gliserin Fabrikası, ardından da sabun hatları kurulur ve 1975 yılında modern makineler ile faaliyete geçerler. 1976 yılında hatları genişletirler ve banyo sabun hattı kurulur. Bundan yaklaşık bir yıl sonra manuel olan ambalajlama ve paketleme ünitelerinde otomasyona geçilir. Bu gelişme aradaki yıllarda da devam eder ve 1983 yılında sabun portföyüne (çiçek ailesi portföyüne) 6 yeni koku eklenir. 1987 yılında Maya Grubu hisselerinin %75’i satın alınır ve 1990 yılında %100’ü satın alınır. Kurumsallaşamayan Hacı Şakir herhangi bir ekonomik sorun yaşamamasına rağmen %67 hisse ile Colgate Palmolive’e satılır. Daha sonra hisselerin tamamı 1999 yılında Colgate Palmolive tarafından satın alınır.

Bu örnekte de görüldüğü gibi kurumsallaşamama bir şirketin büyüyememesi ve rakipleriyle rekabet edememesinin en büyük nedenidir. Sonuç olarak gerek dünyadaki aile işletmelerine gerekse de Türkiye’deki aile işletmelerine bakıldığında aile şirketi olmalarına rağmen birbirlerinden çok farklı gelişmişliklere, büyümelere, küçülmelere yani sonuçlara gelmektedir. Ancak sürdürülebilir işletme olabilen ve kapanmış ya da devredilmiş işletme olan işletmelerin arasında kendi aralarında çok benzerlikler vardır.

Şöyle ki sürdürülebilir işletmelerin genelinde kurumsallaşma gerçekleşmiş, inovatif düşünceye sahip yöneticiler, yeniliğe açık yöneticiler – işgörenler, işler profesyonellere devredilmiş, sahiplik – yöneticilik ayrımları netleşmiş ve işletmede çalışan her bir işgörenin, yöneticinin görev tanımları ve sorumlulukları net olarak belirlenmiş, gelecek nesillerin şirket yönetiminde hakkıyla yer alabilmeleri için gerekli eğitim, tecrübeler kazanmaları için aile anayasası ile her bir aile bireyinin görev ve sorumlulukları belirlenmiştir. Ancak kapanan ya da devredilen işletmelere baktığımız zaman bunlar da kendi aralarında katı yönetim, değişim ve yeniliğe kapalılık, inovasyonları hakkıyla gerçekleştirememiş, bilim, teknoloji ve sektörel gelişmeleri takip edememiş işletmeler olduğu görülmektedir.

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

**SONUÇ ve DEĞERLENDİRME**

**SONUÇ ve DEĞERLENDİRME**

Sonuç olarak değerlendirecek olursak şimdiye kadar birinci bölümde aile işletmeleri kavramı, ikinci bölümde önce kurumsallaşma kavramı daha sonra aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci literatür taraması sonucu incelendi. Son olarak da Türkiye’deki aile işletmelerinden örnekler verildi. Verdiğimiz bu örneklerin bazıları çok uzun yıllardır ayakta duran ve kurumsallaşma sürecini başarı ile tamamlamış aile işletmeleri, bazıları çok hızlı büyüyüp kurumsallaşmanın bir atışı olacağına inanmayan ve kısa sürede kapanan aile işletmeleri ve bazıları da uzun yıllar önce kurulup kurumsallaşma ile ilgili herhangi bir gelişim göstermek yerine işletmeyi başka işletmelere devreden aile işletmeleridir. Bu işletmeler kendi aralarında karşılaştırılacak olursak kurumsal firmaların en büyük ayırt edici özelliği yeniliklere açık olmaları ilk sırayı hakkeden bir etkiye sahiptir. Çünkü yeniliğe açık olmayan yöneticiler ne kurumsallaşma için ilk adım olan aile anayasasının önemini bilebiliyor, ne de yetki devri yapıyor. Dolayısıyla bu kadar katı kurallar ile yönetilen işletmeler esnekliklerini kaybediyor ve gerek teknolojik gerekse de sektörel gelişmelerin uzağında kalıp ya batıyor ya da işletmeyi başka bir işletmeye devretmek zorunda kalıyor.

Yukarıda vermiş olduğumuz örnekler de bize gösteriyor ki bir işletmenin sürdürülebilir bir büyüme gösterebilmesi için bir diğer önemli etken ise kurumsallaşabilmeleridir. Çünkü birçok işletme kurumsallaşma sürecine girmesine rağmen bu süreci iyi yönetememesi sonucu çıkmaza giriyor ve kapanmak zorunda kalıyorlar.

Peki nedir kurumsallaşmanın önündeki engel? Bu engeller karşımıza bazen aile fertlerinin anlaşamaması sonucu mal varlıklarının dağıtılması, bazen yöneticinin yetki devrine ve işlerin profesyonellere devredilmesinde fayda görmemesi, bazen faaliyet alanlarını genişletmemesi, inovasyona kapalı olunması, teknolojik ve sektörel gelişmişliklerin uzağında kalınması olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok aile işletmesi yukarıdaki Telli Firması örneğinde de görüldüğü gibi harcamalara, kurallar bir sınırlama getirilmemesi nedeniyle kapanmaktadır.

Yine sürdürülebilir işletmeler ile kapanmış veya kapanacak olan işletmeler arasındaki bir diğer fark ise sonraki nesillerin işleri yürütebilecek vasıflara sahip olmak için herhangi bir çaba sarf etmemesi, ailelerin de “biz zamanında yaşayamadık onlar yaşasın” mantığını gütmeleridir. Çünkü hiçbir iş tecrübesi, bilgisi, yeteneği olmadan yetişen kuşak iş hayatına girdiği zaman ya çok kısa sürede tükenmişlik hissine kapılmaları ya da işi bilmemeleri ve işi profesyonellere devretmemeleri nedeniyle kapanma ya da el değiştirme ile sonlanmaktadır.

Sonuç olarak görülmektedir ki hızlı büyümek demek sürdürülebilir büyüme anlamına gelmemektedir. Tam tersine bazı durumlarda hızlı büyümek kişilerde büyümek için izlenmesi gereken yegane yolun katı yönetim, yetkilerin tek kişinin elinde toplanması, kuralların ve uygulamaların anlık değiştirilebilmesi yanılgısı şimdiye kadar olduğu gibi iflaslar ile sonuçlanmaktadır. Sonuç olarak işletmeler ya kurumsallaşacak ya da kepenkler kapatılacak.

**KAYNAKÇA**

Akça, N. (2010). *Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 3-28.

Akdoğan A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı***, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi****,* say:16, s.31-47

Aslanbay, T. (2008). *Kurumsallaşmanın İşletmenin Sürekliliği Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 55.

Ateş, Ö. (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı,* Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,82.

Aydın, G. (2011). *Aile İşletmelerinin Sürekliliği ve Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 31.

Aydıner, T. (2008). *Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi: İzmit Ticaret Odası’na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama,* Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 18-88.

Dalgar, T. (2012). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Modeli Olarak KYS (Kalite Yönetim Sistemi) ve Örnek İşletme Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 30.

Deniz, Ş. (2013). *Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Kurumsallaşması: Çanakkale İli Örneği,* Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, 39.

Dinçay, İ.H. (2016). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Bir Alan Araştırması: Yurtbay Seramik A.Ş. Örneği,* Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir,7-25.

Dökümbilek, F. (2010*). Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 16-18.

Fındıkçı. İ, 2008, ***Aile Şirketleri***, Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul

Fındıkçı, İ. (2014***). Aile İşletmeleri***, Alfa Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 37-221.

Genç N., Karcıoğlu F. (2004), *Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-bir Uygulama,* İstanbul Kültür Üniversitesi ***1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı***, İstanbul, 22.

Gençtürk, D. Ç. (2006). *Aile İşletmelerinin Büyümesi ve Büyüme Stratejilerine Karşı Tutumu: Kocaeli Sanayi Odası’na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir uygulama,* Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 4-5.

Güleş, H.K., Arıcıoğlu, M.A. ve Erdirençelebi, M. (2013). ***Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum***, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ankara, 29-264.

Günay, A. (2014). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üyeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 32-34.

Günel, R. (2005). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 15-20.

Günel, R. ve Yalçın A. (2004). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri****,*** ***1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı***, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan, İstanbul, 73.

Güngör Ak, B. (2006), *Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme****,*** İstanbul Kültür Üniversitesi ***2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı***, İstanbul, 149.

Güngör Ak, B. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği,* Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 45-71.

Karpuzoğlu, E. (2000). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,* Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul, 60-71.

Karpuzoğlu, E. (2001). ***Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma,*** (1.Baskı), İstanbul: Hayat Yayınları, 19.

Karpuzoğlu, E. (2003***) Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma,*** (2.Baskı), İstanbul: Hayat Yayınları, 72.

Kıray, R., O. (2010). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Yönetimin Devri: Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 12-21.

Kuzu, D. (2010). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması Sürecinde Şirket Akademilerinin İncelenmesi,* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 18.

Nakıpoğlu, N. (2015). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri: İtalyan-Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama,* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 4-14.

Ongar, C. (2011). *Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar: Eskişehir’deki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 25-32.

Papatya G., B. Hamşioğlu (2004***).*** *"Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama”****,*** T. Koçel (Ed), ***1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı***, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 266.

Pazarcık, O. (2003). Aile Şirketleri Tanımı, Önemi, Yapısı Değişim ve Devir Planı Gerekleri, ***Anahtar Dergisi***, Ekim, Sayı:178.

Pazarcık, O. (2004). *“Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi’’*, T. Koçel. (Editör). ***1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı***. 2. Baskı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, s.35.

Saral Kobal, K.E. (2014). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 43-48.

Saral Kobal K.E. ve Aşkun Yıldırım, O. B. (2016). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma,* ***Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi***, Cilt:12, Sayı:46, 97-120.

Sırkıntıoğlu, Ş. (2011). *Aile İşletmelerinde aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi,* Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay, 21.

Sungurtekin, P. (2008*). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama Örneği,* Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 59.

Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi***,*** ***Sosyal Bilimler Dergisi***, 35.

Yaşa, E. (2006). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 46.

Yıldız, A. (2006). *Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi Konya’daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 21-23.

Yüce, E. (2011). *Aile İşletmelerinde Yönetsel Liderlerin İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Bir Uygulama,* Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 14-16.

**İNTERNET KAYNAKLARI**

İnternet: Birincioğlu, N. ve Acuner. T. (2015). *Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği*, 492-500 Web:

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ulikidince/article/viewFile/5000118588/50001098028> adresinden 01 Haziran 2017’de alınmıştır.

İnternet: Güney, S. (Haziran 2007). *Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları,* 108. Web:

<http://acikerisim.lib.comu.edu.tr:8080/xmlui/handle/COMU/958>, adresinden 20 Mayıs 2017’de alınmıştır.

İnternet: *Kurumsallaşmak*. Web:

<http://www.ticariyer.com/kurumsal/kurumsallasma-nedir.html> , adresinden 02 Haziran 2017’ de alınmıştır.

İnternet: *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. (Haziran 2005). Ankara Sanayi Odası, 10-25. Web:

<http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf> adresinden 22 Mayıs 2017’ de alınmıştır.

İnternet: *Aile Şirketleri ve KOBİ’ lerde Kurumsallaşma.* (Ekim 2006). Web: <http://etikadanismanlik.com/kky1.htm> , adresinden 20 Mayıs 2017’ de alınmıştır.

İnternet: *Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma*. (2011). Konya Ticaret Odası, 4. Web: <http://www.kto.org.tr/d/file/aile_sirketi_rapor.pdf> , adresinden 23 Mayıs 2017’ de alınmıştır.

**ÖZGEÇMİŞ**

**Kişisel Bilgiler**

Soyadı, adı :

Uyruğu :

Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) :

Doğum Yeri :

Medeni hali :

Adresi :

Telefon :

E-Posta :

**Eğitim Derecesi Eğitim Birimi Mezuniyet yılı**

Yüksek lisans Toros Üniv. Sosyal Bil. Ens. İşletme Tezli YL. 2017

Lisans Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü 2015

Lise Mersin T.S.G. Lisesi 2011

**İş Deneyimi**

**Yıl Çalıştığı Yer Görev**

2012- devam ediyor. ..................Hastanesi Yazı İşleri Personeli

**Yabancı Dil**

İngilizce

**Yayınlar**

**İlgi Alanları**

Satranç, Yüzme, Futbol

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Açıklama: logo** | **T.C.**  **TOROS ÜNİVERSİTESİ**  **SOSYAL BİLİMLER** **ENSTİTÜSÜ**  **İNTİHAL PROGRAMI RAPORU** |  |

……………………………………………………. ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: ………/……./………

Seminerin Başlığı: …………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

Yukarıda başlığı gösterilen seminer çalışmamın;

a) Giriş,

b) Ana bölümler ve

c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam ………… sayfalık kısmına ilişkin, ……/……/…….. tarihinde şahsım/seminer danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, seminerimin benzerlik oranı % …….... ‘dir.

Uygulanan filtrelemeler: **(Hangi filtreleme uygulandı ise ilgili kutucuk işaretlenmelidir.)**

⎕

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,

⎕

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar dahil
3. Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Seminer çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum seminerimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Seminerimi yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda seminer çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : …………………………………………………………..

İmzası : …………………………… Tarih: ………/……./………

Yukarıda kişisel ve seminer bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz semineri Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca seminerin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı

İmzası : …………………..……… Tarih: …..…/……./…..…

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (……….sayfa)

**BU SAYFADA İSE İNTİHAL PROGRAMINDAN ALINACAK RAPORDAN SEMİNERİN BAŞLIĞI VE ÖĞRENCİNİN ADININ OLDUĞU AŞAĞIDAKİ İLK SAYFA İLE RAPORUN SON SAYFASINDA YER ALAN TOPLAM YÜZDENİN OLDUĞU SAYFA İLE EN SON SAYFASI EKLENMELİDİR. AŞAĞIDA ÖRNEK OLARAK GÖSTERİLEN TÜM SAYFALARIN EKLENMESİ GEREKMEKTEDİR.**

DUYGU YÖNETİMİ EĞİTİM PROGRAMININ AVM ÇALIŞANLARININ DUYGULARINI YÖNETME BECERİ DÜZEYLERİNE ETKİSİ

*Yazar* Emı̇ne Özdemı̇r

**Gönderim Tarihi:** 24 - Mar- 2017 12:24 PM (UTC+0200)

**Gönderim Numarası:** 788784084

**Dosya adı:** EM\_NE\_ZDEM\_R.docx (285.53K)

**Kelime sayısı:** 15757

**Karakter sayısı:** 117042

DUYGU YÖNETİMİ EĞİTİM PROGRAMININ AVM ÇALIŞANLARININ DUYGULARINI YÖNETME BECERİ DÜZEYLERİNE ETKİSİ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ORIJINALLIK RAPORU |  | |
| %14 %14 | %2 | %5 |
| BENZERLIK ENDEKSI İNT ERNET | YAYINLAR | ÖĞRENCI ÖDEVLERI |
| KAYNAKLARI |  |  |

BIRINCIL KAYNAKLAR

library.cu.edu.tr

1

5

İnt ernet Kaynağı %

pdrdergisi.org

İnt ernet Kaynağı %

2

2

www.j-humansciences.com

İnt ernet Kaynağı %

3

2

Submitted to Mugla University

Öğrenci Ödevi %

4

2

bipolarbozukluk.net

İnt ernet Kaynağı %

5

1

[www.epadergi.com](http://www.epadergi.com/)

İnt ernet Kaynağı %

6

1

Alıntıları çıkart Kapat Eşleşmeleri çıkar < %1

Bibliyograf yayı Çıkart üzerinde

**BU SAYFANIN DA OLMASI GEREKMEKTEDİR.**