



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Sabiha AKSOY

TURİZM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİNİN  
KURUMSALLAŞMA POTANSİYELLERİ: ANTALYA ÖRNEĞİ

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2021



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Sabiha AKSOY

TURİZM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİNİN  
KURUMSALLAŞMA POTANSİYELLERİ: ANTALYA ÖRNEĞİ

Danışman

Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2021

**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Sabiha AKSOY'un bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Özer DEMİR (İmza)

Üye (Danışmanı) :Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU (İmza)

Üye :Doç. Dr. Murat Alpaslan KASALAK (İmza)

Tez Başlığı: Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Potansiyelleri: Antalya Örneği
---

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 17/06/2021

Mezuniyet Tarihi : 01/07/2021

(İmza)

Prof. Dr. Suat KOLUKIRIK

Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Potansiyelleri: Antalya Örneği” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

**Sabiha AKSOY**



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU  
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Sabiha AKSOY
Öğrenci Numarası	20185203003
Enstitü Ana Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU
Tez Başlığı	Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Potansiyelleri: Antalya Örneği
Turnitin Ödev Numarası	1609544922

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 94 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 20/06/2021 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 13

alıntılar dahil % 20 'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

( x ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

20/06/2021

(imzası)  
Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı  
Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU

## İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM AİLE İŞLETMELERİ

1.1. Aile İşletmesi Tanımı ve Kavramı .....	3
1.1.1. Aidiyet .....	3
1.1.2. Yönetim ve Stratejik Süreçte Ailenin Etkinliği .....	4
1.1.3. Kuşak Geçişi .....	5
1.1.4. Ailenin Sürekliliğe Olan Bakış Açısı ve Aile Şirketi Olarak Devam Etme Gayreti .....	5
1.1.5. Aile Hedefleri .....	6
1.1.6. Aile ve İşletme Arasındaki Etkileşim .....	6
1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri .....	7
1.2.1. Rasyonel Yaklaşım .....	7
1.2.2. Kurucu Odaklılık .....	7
1.2.3. Gelişimin Alanı ve Aşamaları .....	8
1.2.4. Sistematik Yaklaşım .....	8
1.3. Aile İşletmelerinin Çeşitleri .....	10
1.3.1. Tek Patronlu (Birinci Nesil) Aile İşletmeleri .....	10
1.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri .....	10
1.3.3. Kompleks Aile İşletmeleri .....	11
1.3.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri .....	12
1.4. Aile işletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları .....	13
1.4.1. Aile İşletmelerinin Avantajları .....	14
1.4.2. Aile İşletmelerini Dezavantajları .....	16
1.5. Aile İşletmelerinin Ekonomideki Yeri .....	21
1.5.1. Dünyada Aile İşletmeleri .....	21
1.5.2. Türkiye’de Aile İşletmeleri .....	23

## İKİNCİ BÖLÜM

### TURİZM SEKTÖRÜNDE AİLE İŞLETMELERİ VE KURUMSALLAŞMA

2.1. Kurumsallaşma Kavramı .....	29
2.2. Kurumsallaşmanın Ortaya Çıkışı ve Dayandığı Teoriler .....	30
2.2.1. Klasik (Rasyonel) Kurumsallaşma Kuramı .....	31
2.2.2. Modern Kurumsallaşma Kuramı (Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı) .....	31
2.3. Kurumsallaşma Tanımı ve Unsurları .....	33
2.3.1. Kurumsallaşma Unsurları .....	33
2.3.1.1. Formalleşme .....	34
2.3.1.2. Profesyonelleşme (Profesyonel Yönetim) .....	35
2.3.1.3. Şeffaflık (Saydamlık) .....	36
2.3.1.4. Tutarlılık .....	37
2.3.1.5. Kültürel Güç (Güçlü Örgüt Kültürü) .....	39
2.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma .....	40
2.4.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Adımları .....	41
2.4.1.1. Aile Meclisi (Konseyi) Oluşturmak .....	41
2.4.1.2. Aile Anayasası Hazırlamak .....	43
2.4.1.3. Yönetim Kurulu Oluşturmak .....	45
2.4.1.4. Devir Planlaması (Varis ve Emeklilik Planı) Yapmak .....	47
2.5. Turizm Sektöründe Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma .....	48

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM VE SAHA ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları .....	51
3.2. Araştırmanın Yöntemi .....	52
3.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi .....	53
3.4. Konu ile İlgili Yapılan Diğer Çalışmalar .....	65

**SONUÇ .....** 90

**KAYNAKÇA .....** 93

**EK 1– TURİZM İŞLETMECİLERİ GÖRÜŞME FORMU .....** 106

**EK 2– ANKET FORMU .....** 109

**ÖZGEÇMİŞ .....** 113

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1.1 Üç Daire Modeli.....	9
Şekil 3.1 İşletmelerin Statülerine Göre Dağılımı .....	54
Şekil 3.2 İşletmelerin Türlerine Göre Dağılımı.....	55
Şekil 3.3 Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı .....	57
Şekil 3.4 Yöneticilerin Tecrübelerine Göre Dağılımı .....	58



## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri .....	13
Tablo 1.2 Dünya Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomileri İçindeki Yeri .....	22
Tablo 1.3 Türkiye'deki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri.....	25
Tablo 1.4 Kurumsallaşamama ve Aile İçi Kavgalar Sebebiyle Yok Olan Önde Gelen 20 Türk İşletmesi .....	27
Tablo 2.1 Kurumsallaşma Yaklaşımları .....	30
Tablo 2.2 Klasik ve Modern Kurumsallaşma Yaklaşımları Arasındaki Konularına Göre Farklar.....	32
Tablo 2.3 Kurumsallaşmanın Başlıca Unsurları.....	34
Tablo 2.4 Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri .....	47
Tablo 3.1 İşletme ile İlgili Özellikler .....	53
Tablo 3.2 İşletme Yöneticilerinin Demografik Özellikleri .....	56
Tablo 3.3 İşletme ile İlgili Diğer Özellikler .....	59
Tablo 3.4 Aile İşletmesi Olmakla İlgili Sonuçlar.....	60
Tablo 3.5 Kurumsallaşmaya Önem Verme Kriterler İle İlgili Frekans Analizi Tablosu .....	61
Tablo 3.6 Birinci Araştırma Hipotezinin Ki-kare Analizi Sonuçları .....	62
Tablo 3.7 İkinci Araştırma Hipotezinin Ki-kare Analizi Sonuçları .....	63
Tablo 3.8 Üçüncü Araştırma Hipotezinin Ki-kare Analizi Sonuçları .....	64
Tablo 3.9 Dördüncü Araştırma Hipotezinin Ki-kare Analizi Sonuçları.....	64

## ÖZET

Aile işletmeleri hem ülkemiz hem de dünya ekonomisinde büyük öneme sahiptir. Ülkemizde işletmelerin %95'inin aile işletmesi olduğu bilinmektedir. Hem dünya hem de ülkemiz ekonomisindeki yeri yadsınamaz olan aile işletmelerinin, ciddi bir istihdam sağladığı da görülmektedir. Aile işletmelerinin büyümesi, koordinasyonu ve yönetsel süreçleri oldukça önemli adımlardır. Kurumsallaşma, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için kaçınılmaz bir durumdur. Belirli büyüklüğe ulaşan ve kurumsallaşamayan aile işletmeleri yok olmaya mahkumdur. Yapılan araştırmalarda aile işletmelerinin yok olmasındaki en büyük sebebin kurumsallaşma soruları olduğu görülmüştür. Aile işletmeleri, stratejik olarak doğru ve güçlü adımlar atarak, sürekli değişen dünya dinamiklerine ayak uydurmak zorundadır. Büyük emekler verilerek kurulan ve zor koşullarda yaşatılmaya çalışılan bu yapıların yok olması, hem manevi olarak hem de ekonomik olarak büyük kayıp oluşturmaktadır.

Bu çalışmada Antalya ilinde turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma potansiyelleri ve bununla ilgili sorunlar saptanmaya çalışılmakta ve bu sorunlarla ilgili çözüm önerileri getirilmesi amaçlanmaktadır. Çalışma alanı olarak Antalya'nın seçilmesinin temel nedeni; ilin mevcut turistik potansiyelinin yüksek oluşudur. Bunların yanı sıra, her geçen yıl şehre gelen yerli ve yabancı turist sayısındaki artış, Antalya için bu kapsamdaki çalışmaların çok daha fazla yapılmasını gerekli kılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme, Turizm, Aile İşletmesi, Kurumsallaşma.

**SUMMARY**

**INSTITUTIONALIZATION POTENTIAL OF FAMILY BUSINESSES OPERATING IN  
THE TOURISM SECTOR EXAMPLE OF ANTALYA**

Family businesses are recognized as important and dynamic participants not only in our country's economy but also in the world economy. It is known that 95% of businesses in our country consist of family businesses. It is obvious that family businesses, whose crucial role in the world economy is undeniable, provide serious employment. Therefore, the growth, coordination, and management processes can be considered as very important steps of family businesses. Institutionalization is also an inevitable situation for the sustainability of family businesses. Accordingly, family businesses that reach a certain volume and cannot be institutionalized are doomed to disappear. Recent researches have proven that the underlying reason for the disappearance of family businesses is institutionalization problems whereas family businesses have to keep up with the ever-changing world dynamics by taking strategically correct and strong steps. The disappearance of these businesses, that are established with great efforts and try to survive in many difficult conditions, creates a great loss both morally and economically.

This study aims to determine the institutionalization potentials and related problems in family businesses operating in the tourism sector in Antalya and to offer solutions. The current high touristic potential of the city is the main reason for choosing Antalya as a field of study. In addition to that, the increase in the number of local and foreign tourists makes it necessary to do more studies in this context for Antalya.

**Keywords:** Business, Tourism, Family Business, Institutionalization

## GİRİŞ

Günümüzde; dünyada söz sahibi olmuş, geniş kıtalara ulaşmış işletmelerin çoğunluğu aile işletmesi ya da temelleri aile şirketi olarak doğmuş işletmelere dayanmaktadır. Aile işletmelerinin (sanayi odası). Aynı zamanda aile işletmelerinin dünya genelinde milli gelir içindeki payı %45-70 arası olduğu görülmektedir. Bu durum aile işletmelerinin ekonomideki önemini gözler önüne sermektedir. Aile işletmeleri pek çok sektörde varlığını sürdürmektedir. Kamu kurumları hariç, dünya genelindeki işletmelerin %65-90 ının aile işletmesi olduğu bilinmektedir. (Genç vd. 2004: 22). Ülkemizde de ekonomide önemli paya sahip ve büyük başarılar elde etmiş işletmelerin çoğunun aile işletmesi olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinin tarihsel gelişim süreçleri incelendiğinde, artan üretim kapasiteleri ve çok ortaklı yapıya geçmeye başlamaları ile birlikte; profesyonel yönetim ihtiyacı olduğu görülmektedir. Böylelikle kurumsallaşma temelleri de atılmaya başlanmıştır. Aile işletmeleri iki kitik dönemde kurumsallaşma ihtiyacı duymaktadır. İlki, belirli büyüklüğe ulaştığı dönem iken; ikincisi, kurucu kişinin vefatı veya yönetimi ikinci nesle devri dönemidir. İşletmeler belirli büyüklüğe ulaştığında, çağın gerektirdiği yenilik ve gelişmelere ayak uyduramazsa yok olacaktır. Bu nedenle kurumsallaşma, belirli büyüklüğe ulaşan işletmeler için kaçınılmaz bir durumdur. Kurucu kişinin vefatı veya yönetimi ikinci kuşağa devir kararı alması ile aile içi çıkar çatışmaları ve kuşak çatışmaları, işletmelerin kurumsallaşması sırasında karşılaştıkları en büyük sorunlardandır. Bireylerin en kısa sürede ortak paydada buluşarak, kurumsallaşma faaliyetlerine ivme kazandırmaları, işletmenin sürekliliği için oldukça önemli durumlardır. Yapılan araştırma neticesinde aile işletmelerinde çıkan sorunların ana sebeplerini ve oranlarını şu şekilde sıralayabiliriz: Aile arası anlaşmazlıklar (43%), aile içi anlaşmazlıklar (19%), miras ile ilgili anlaşmazlıklar (19%), kardeş-kuzen arası anlaşmazlıklar (14%), kardeşler arası anlaşmazlıklar (5%). Yaşanılan bu problemlerin sonucu olarak, ne yazık ki işletmeler parçalanmakta ya da son bulmaktadır. Aile işletmelerinin yaşadığı sorunlara yönelik çözüm çalışmalarına yoğunlaşılması; işletmelerin, kurucu kişi ve varislerin bu konuda daha çok bilinçlendirilmeye çalışılması ülke ekonomisi açısından da oldukça gerekli bir durumdur

Bu çalışmada amaç Antalya ilinde turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma potansiyellerinin araştırılıp karşılaştıkları kurumsallaşma sorunlarının saptanarak çözüm önerileri sunulmasıdır.

Çalışmanın birinci bölümünde, aile işletmesi kavramı açıklanmaya çalışılarak aile işletmelerinin özellikleri incelenmiştir. Bu bağlamda Hollander ve Elman'ın üzerinde durduğu

dört farklı yaklaşım derinlemesine incelenmiştir. Bir diğer yandan aile işletmelerinin gelişim evreleri ve bu evrelerin temel karakteristikleri açıklanmıştır. Birinci bölümün devamında aile işletmelerinin avantaj ve dezavantaj ve dezavantajlarına değinilmiş ve ülkemizin önde gelen aile işletmesi yöneticilerinin konu ile ilgili görüşlerine yer verilmiştir. Ardından aile işletmelerinin ülkemiz ve dünya ekonomisindeki önemi rakamsal verilerle açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümde kurumsallaşma tanımı ve unsurları açıklanmış, kurumsallaşma kavramının dayandığı teorilere yer verilmiştir. Kurumsallaşma unsurları olan; formalleşme, profesyonelleşme, şeffaflık, tutarlılık ve kültürel güç tek tek açıklanmaya çalışılmıştır. Devamında aile işletmelerinde kurumsallaşma adımları olan; aile meclisi, aile anayasası, yönetim kurulu ve devir planlaması kavramlarına tek tek değinilmiştir. Bu kavramlarla ilgili; yöneticilerin görüşlerine yer verilmiştir. Son olarak ise turizm sektöründeki aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerinden bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; Antalya ilinde turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma potansiyelleri ve kurumsallaşma sürecinde karşılaştıkları sorunların saptanması için araştırma yapılmış ve bu sorunlara çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır. Araştırma hem nitel hem nicel olarak gerçekleştirilmiştir. Nicel çalışmada anket tekniğinden yararlanılırken, nitel çalışmada mülakat tekniğine başvurulmuş

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **AİLE İŞLETMELERİ**

#### **1.1. Aile İşletmesi Tanımı ve Kavramı**

Literatürde aile işletmeleri ile ilgili yapılan araştırmaların 90'lı yılların başından günümüze kadar uzandığı görülmektedir (Lyman, 1991; Daily & Dollinger, 1992; Dunn, 1996; Fletcher, 2002; Rogoff ve Heck, 2003; Ward, 2004; Zahra vd., 2004; Chrisman vd., 2008; Milton, 2008; Zahra vd., 2008; Chua vd., 2009; Debicki vd., 2009; Steier vd., 2009). Aile işletmesi kavramına ilişkin literatürde çok fazla sayıda tanımın yer alması, kavramı oluşturan yapıların neler olduğunun belirlenebilmesi açısından bir zorluk yaratmıştır (Chrisman vd., 1999). Kavramın bireysel, kişilerarası/grup, örgütsel ve toplumsal olmak üzere farklı seviyelerde ele alınması, son yıllarda araştırmacıların “aile işletmesi” kavramına ilgi göstermesi de bu durumun nedenleri olarak gösterilebilmektedir (Low & MacMillan, 1988; Basco & Rodríguez, 2009).

Wang ve diğerlerine göre (2007) dünya ekonomisi açısından aile işletmelerinin önemi büyüktür. GSYH' ye katkısı büyük olan aile işletmeleri, ekonomik faaliyetlerin ve özel girişimlerin neredeyse yarısını oluşturmaktadır. Tüm işletmelerin üçte ikisini aile işletmeleri temsil etmektedir (Wang vd., 2007: 163).

Mustakallio (2002) ise aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel nitelikleri birkaç farklı kriterde sıralamıştır; (i) aidiyet, (ii) yönetimde ve stratejik süreçte ailenin etkinliği, (iii) jenerasyon geçişi, (iv) ailenin sürekliliğe olan bakış açısı ve aile şirketi olarak devam etme gayreti, (v) aile hedefleri, (vi) aile ve işletme arasındaki iletişim. Bu kriterler bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

##### **1.1.1. Aidiyet**

Barnes ve Hershon (1994) “aile işletmesi” kavramını kontrolü tek bir ailenin bireyinde veya bireylerinde olan işletme olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanımla Litz (1995) aile işletmesini, mülkiyetin ve yönetimin tek bir ailede toplandığı işletmeler olarak tarif etmiştir. Donckels ve Fröhlich (1991) ise yönetimin ve varlıkların çoğunun ailede bulunduğu işletmeleri aile işletmesi olarak sınıflandırmıştır.

Aile işletmeleri kişisel mülkiyet ya da ortaklıkla oluşturulmuş, karar mekanizmasının tek bir ailenin kontrolünde bulunduğu işletmelerdir (Neubauer ve Lank, 1998:21). Lansberg (1988) ise varlıklarının yasal kontrolüne aynı aile bireylerinin sahip olduğu şirketler olarak aile işletmelerini tanımlamıştır.

### 1.1.2. Yönetim ve Stratejik Süreçte Ailenin Etkinliği

Gallo ve Sveen (1991) aile işletmelerinde aile üyelerinin karar mekanizması içerisinde önemli bir role sahip olduğunu ve aile bireylerinin yönetimde etkin bir konumda olduğunu ifade etmektedir. Birçok ilk kuşak işletmede kontrol aile üyelerinde olmakta ve kurucu işletme tarafında tek kontrol sahibi olunmaktadır (Lansberg, 1988; Harvey ve Evans, 1994). Kontrolün bu dominasyonu, yönetim içerisinde karar sürecinde aile üyeleri ile kurucu arasında çatışmalara yol açmaktadır (İbrahim vd, 2004). Fakat yönetimde her bireyin eşit olarak rol aldığı işletmelerde bireyler arası iletişim açık ve güçlü olduğunda bu çatışmalar çok daha az görülmektedir (Eddleston vd., 2008).

Handler (1989a), liderliğin ve yönetsel kararların büyük oranda mevcut yönetim içerisindeki aile üyelerince belirlendiği işletmeleri aile işletmesi olarak tanımlamıştır. Bornholdt (2005) ise aile işletmelerinde aile bireyleri içerisindeki bağın gücüyle başarı arasında doğru bir orantı olduğundan söz etmiştir.

Dyer'in (1998) çalışmasında bir çok ilk kuşak aile işletmelerinin hiyerarşik ilişkiler, güç ve otorite yönetimi, dışarıdan olanlara karşı güvensizlik, yakın süpervizörlük gibi etmenler tarafından şekillenen 'ataerkil' yönetim biçimine sahip olduklarını belirtmiştir. Fakat yapılan araştırmalar sonucu aile bireyleri dışındaki kadrolarla yönetilen işletmelerin daha profesyonel bir yönetim biçimine sahip oldukları görülmüştür (McConaughy ve Phillips, 1999).

İlk kuşak aile işletmeleri, işletme kurucusunun değerlerinin ve isteklerinin bir yansımasıdır. Özellikle kuruluş aşamasında işletme sahibinin ya da kurucusunun stratejisi, işletmelerin gideceği yönü de büyük oranda belirlemektedir (Basu, 2004).

Davis'e (1983) göre işletme yönetimi içerisinde aile üyeleri bulunmasa bile işletme politikalarında ailenin etkisi varsa o işletmeyi "aile işletmesi" olarak adlandırmak mümkündür. Chrisman ve diğerleri (1999), aile işletmelerini farklı kılan durumun sadece mülkiyet ve yönetime katılma ile açıklanamadığını belirtmişlerdir. Bu nedenle bu araştırmacılara göre aile şirketi;

"Aynı aileden veya az sayıdaki ailelerden oluşan nesiller boyu sürdürülebilir şekilde baskın bir topluluk tarafından vizyonu takip etme ve şekillendirme niyetiyle yönetilen bir işletme" olarak tanımlanmıştır (Chrisman vd., 1999: 25). Bu araştırmacılar, örgütsel gündemi tam olarak idare eden bir örgütün temel aktörlerine sahip bir koalisyonu "baskın koalisyon" olarak nitelendirmişlerdir. Baskın topluluğun kontrolünün ailede olması, aile üyelerinin yönetimde olup olmamasına bakılmaksızın bir işletmeyi aile işletmesi olarak tanımlamak için yeterlidir.

### 1.1.3. Kuşak Geçişi

Kuşak geçişi üzerinden aile işletmelerini tanımlayabilmek için öncelikli olarak birinci kuşak aile işletmelerinin hangi bileşenlerden meydana geldiğini belirlemek gereklidir. Birden fazla aile üyesine sahip ve sadece ailenin kurucu kuşağına ait işletmelere birinci kuşak aile işletmesi denir. Bu işletmeler yeterli yönetsel becerilere ve birikime sahip kurucularına fazlasıyla bağlıdırlar (Lansberg, 1988). Kurucular aile işletmesinin kültürel yapısını kendi karakterlerine göre biçimlendirmektedirler (Dyer, 1986).

Chrisman ve diğerleri (2003), aile işletmesi olma şartının sadece mülkiyet ve yönetim içerisindeki durum ile ifade edilemeyeceğini ifade etmiştir. Bir işletmenin aile işletmesi olabilmesi için başarının sonraki nesillere de ulaştırılacağına dair bir niyetin ortaya konması gerektiğini aktarmıştır. Ward (1987), yönetimin gelecek kuşağa bırakılması niyetinin açıkça belirtilmesinin bir işletmenin aile işletmesi olarak tanımlanabilmesi için gerekli bir şart olduğunu ortaya koymuştur. Konu hakkında yapılan araştırmalar, aile işletmelerinin tanımlanmasında başarının ve kuşaklar arası aktarımın önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Royer vd., 2008; Bigliardi ve Dormio, 2009; Janjuha-Jivraj ve Spence, 2009; Mitchell vd., 2009; Van der Merwe, 2009; Howorth vd., 2010).

Churchill ve Hatten (1987) aile işletmelerinde kuşaktan kuşağa bir yönetim devrinin sonuçlanması ya da sonuçlanacak olmasının aile işletmesi kavramının açıklanmasında önemli olduğunu vurgulamıştır. Fakat Donnelley (1988) bu görüşe karşın aile işletmesinden söz edebilmek için ailenin en az iki kuşak süresince yönetim içerisinde bulunmasının gerekli olduğunu savunmuştur. Chrisman vd. (1999) ise bu görüşlere karşı olarak, bir işletmenin aile işletmesi olarak tanımlanması için ebeveynlerin çocuklarını herhangi bir alanda profesyonel iş yaşamına hazırlamalarının yeterli olacağı görüşündedir. Daha geniş bir görüşle, genç ya da çocuğu olmayan bir işletme sahibinin ya da işletme içerisinde yer almayan yeni kuşakların kariyer planlamasında aile işletmesini bir araç olarak kullanmaları halinde bile işletmenin aile işletmesi olarak tanımlanması için yeterli olacaktır. (Chrisman vd., 1999: 25).

### 1.1.4. Ailenin Sürekliliğe Olan Bakış Açısı ve Aile Şirketi Olarak Devam Etme Gayreti

Ailenin sürekliliğine dayalı bakış açısında işletmede örgüt içi aile temelli ilişki kurma ve sürdürme çabasının bir işletmeyi aile işletmesi olarak tanımlama konusunda yeterli olacağını savunmaktadır (Litz, 1995: 103). Chrisman vd. (2003) için ise aile işletmesi tanımında önemli kriterlerden biri yönetim kanadında aile hakimiyetinin devam ettirilmesi yönündeki niyettir. Hoy ve Verser (1994), aile işletmelerinde üyelerin işletmenin sürekliliği konusunda tüm zorluklara rağmen istekli bir tavır sergilemelerini gerekli görmüşlerdir. Bu



görüŖe göre birinci nesil aile iŖletmelerindeki aile üyeleri iŖ yeterliliğini sağlayacak teknik bilgi ve beceriye sahip olmalı, sonraki nesiller iŖletmelerin devamlılığı ve baŖarısı üzerine odaklanmalıdırlar (McConaughy vd., 1998).

Donckels ve Fröhlich (1991), aile iŖletmelerinin uzun ömürlü olma hedefinin kontrolünün ailede olması gerektiğini düşünmektedirler. Bu hedeflerin gerçekteŖmesi için iyi planlanmış bir strateji ile yönetim kademesinin çatıŖmasız biçimde uyumlu olarak çalıŖmasının gerekli olduğu vurgulanmıŖtır (Fahed-Sreih ve Djoundourian, 2006).

### **1.1.5. Aile Hedefleri**

Donnelley (1988), iŖletmenin politikalarının, vizyonunun, değerlerinin ve hedeflerinin aile çıkarları ile etkileŖim halinde olmasının bir iŖletmeyi aile iŖletmesi olarak tanımlayabilmek için bir öncelik olduğunu savunmaktadır. Distelberg ve Sorenson (2009) ise aile iŖletmesinin değerlerinin ve hedeflerinin iyi tanımlanabilmesi ile aile iŖletmesi kavramının anlaşılabilceğini vurgulamıŖtır.

Miller ve Le Breton-Miller (2006) çalıŖmalarında, aile iŖletmelerinin kar maksimizasyonu hedefi ile tedarikçileri, müŖterileri ve dıŖ paydaŖlarının kazan-kazan stratejisi ile uzun dönemli bir vizyona sahip olduklarını belirtmiŖtir. Aile iŖletmelerinde ekonomik ve ekonomik olmayan hedefler dikkate alınmalıdır. (Olson vd., 2003). Aile iŖletmesi içinde yer alan bireylerin iŖletmenin baŖarı hedefleri ile çeliŖmemesi gereklidir. Aile bireylerinin hedefleri ile iŖletmenin hedefleri farklılaŖtıđı anda çatıŖma kaçınılmaz olacaktır (Astrachan ve McMillan, 2003).

### **1.1.6. Aile ve İŖletme Arasındaki EtkileŖim**

Davis (1983), bir aile iŖletmesini benzersiz kılan yapının aile ve iŖletme arasındaki iletiŖimin türü olduğunu ifade etmiŖtir. Chrisman vd. (2003) ise aile ve iŖletme etkileŖiminin ve iŖletmenin sinerjik kabiliyetinin aile iŖletmelerini diğer iŖletmelerden farklı kılan özellikler olduğunu aktarmıŖlardır.

Nordqvist (2012) araŖtırmasında aile etkileŖiminin aile değerlerinden ve iŖletme sahiplerinin sosyopsikolojik bileŖenlerinden etkilenen stratejik yönergelere iliŖkin dinamik bir sürecin oluŖmasını sağladığını belirtmiŖtir. Aile iŖletmelerinde aile üyeleri iŖletme stratejilerinin belirlenmesinde kritik bir rol oynamaktadırlar (Nordqvist, 2012). Aile iŖletmelerini farklı kılan özellikler ile iŖletme değerlerinin çakıŖması da iŖletmelere rekabet avantajlarını sunacaktır.

Aile ve iŖletme arasındaki etkileŖim, iŖletmeler açısından bazı zorlukların yanı sıra birtakım faydaları da beraberinde getirmektedir. Aile iŖletmesindeki uzun vadeli bakıŖ açısı,

ortak bir hedef birlikteliği, aile değerlerinin işletmeye yansması ve karar alma aşamasında hızlı davranma yeteneği bu faydalardan bazılarıdır. Değişime karşı geliştirilmesi muhtemel bir direnç, başarı planlamasındaki eksiklikler, aile ve işletme gündeminin uyumsuzluğu gibi konular da aile ve işletme arasındaki etkileşimin getirebileceği muhtemel zorluklardandır (Martínez vd., 2007: 85).

## **1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri**

Aile işletmelerinin ayırt edici özelliklerini kavrayabilmek için Hollander ve Elman'ın (1988) dört boyutlu yaklaşımını açıklamak faydalı olacaktır. Rasyonel yaklaşım, kurucu odaklılık, gelişimin alanı ve aşamaları, sistematik yaklaşım olmak üzere dört farklı boyut aşağıda detaylı olarak aktarılmıştır.

### **1.2.1. Rasyonel Yaklaşım**

Rasyonel yaklaşımı savunan araştırmacılara göre aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel fark rasyonel düşünce yerine duyguların ön planda olmasıdır. Bu yaklaşıma göre karar verme sürecini duygular kontrol etmektedir. Danes vd., (1999) aile işletmelerinde, aile ve işletme arasındaki güçlü duygusal bağ sebebiyle duyguların rasyonel düşüncenin önüne geçmesine sebep olacağını öne sürmüşlerdir (Daily & Dollinger, 1992).

Aile işletmelerindeki rasyonel yaklaşım hakkında Zellweger ve Astrachan (2008), aile bireylerinin işletmeyle olan duygusal ilişkisini daha detaylı biçimde anlamaya yönelik olarak çalışmışlardır. Yine aynı konuda aile işletmelerindeki duygusal boyutun maliyetlerini ve getirilerini araştıran Astrachan ve Jaskiewicz'in (2008) çalışmaları konuya ilişkin örnek olarak gösterilebilmektedir.

### **1.2.2. Kurucu Odaklılık**

Hollander ve Elman' (1988) aile işletmeleri ile ilgili literatürde yer alan çoğu araştırmanın işletme sahibi ve onun işletme üzerindeki etkisi hakkında olduğunu aktarmışlardır. Araştırmacıların çoğu, aile işletmelerinin olağan dışı esneklikteki kurucu yapısına ve işletmenin büyüme sürecinde yaşaması muhtemel çatışmalara yoğunlaşmışlardır. Araştırmacılar aile işletmesindeki kurucunun kişiliğinin ve tarzının, işletmenin karşılaşması muhtemel olan zorluklar hakkında bir öngörü getirebileceğini düşünmüşlerdir. Aile işletmelerinde kurucular kendi kural ve değerlerini yönetim sürecine aktarmaktadırlar. Bu durum işletmenin gelişimini engellemekle birlikte değişime karşı vereceği tepkiyi de zayıflatmaktadır. Aile işletmelerindeki kurucu, iş alanı genişledikçe çok daha fazla rol üstlenmek durumundadır. Bu durum da her örgütsel seviyede kurucunun müdahalesini

kaçınılmaz kılmaktadır (Hollander & Elman, 1988). İşletmeler büyüdükçe ortaya çıkan zorluklar da artmaktadır. Bu zorluklar ise daha iyi bir planlama ile aşılabilmektedir. Her işletmenin ömrü kurucusunun ömründen daha fazla olmak durumundadır. Bu nedenle etkin bir personel yönetimi ve işe alım politikası bu durumda oldukça gereklidir (Ward, 1987).

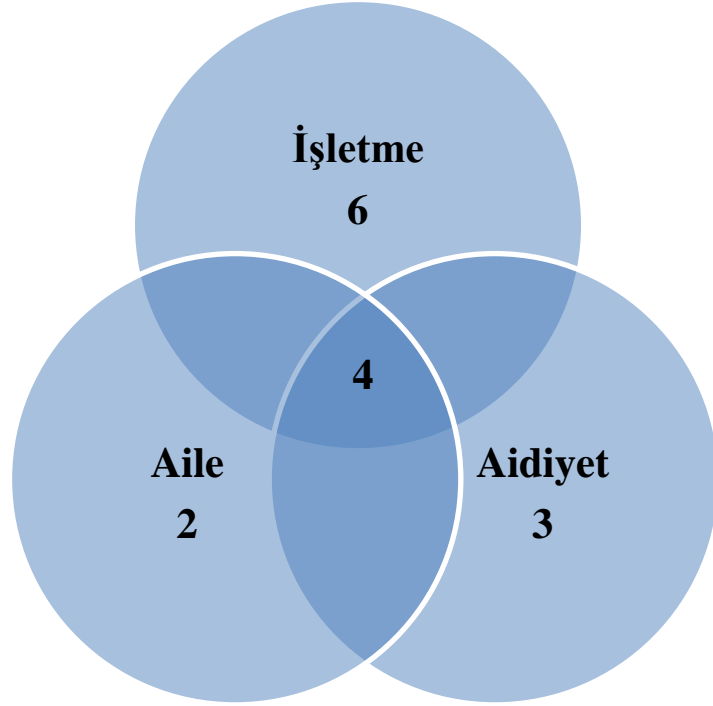
Aile işletmelerinde genellikle kurucular mirasını koruma kaygısı ile hareket etmektedirler. Bu sebeplerle yönetim kademesinde yeni işe alım konusunda oldukça dirençli davranmaktadırlar (Janjuha-Jivraj & Spence, 2009). Kurucular bu nedenle bilinçli olmasa bile haleflerinin yeteneklerini göz ardı edebilirler.

### **1.2.3. Gelişimin Alanı ve Aşamaları**

Gelişimin alanı ve aşamaları boyutu aile işletmelerindeki bireylerin ve işletme çalışanlarının geçiş ve istikrar dönemlerini tanımlamaktadır. Üç yönetim türüne ilişkin olarak Hershon (1975), Hollander ve Elman (1988) ailenin üç farklı kuşağına ilişkin geliştirilen üç farklı yönetimi biçimini tanımlamıştır. İlk aşamada yönetim klasik olarak baba ve girişimcilik yönetimi görülmektedir. İkinci aşamada kardeş gibi yönetime sahip ikinci kuşak şirketlerde görülmektedir. Üçüncü aşama yönetimde ise kardeş ve kuzen gibi ailenin üçüncü kuşağının var olduğu yönetimler söz konusudur.

### **1.2.4. Sistemik Yaklaşım**

1980'li yıllardan günümüze aile işletmeleri ile ilgili olan karmaşık aşamaları anlayabilmek için Distelberg ve Sorenson (2009) sistemik bakış açısıyla geliştirilen teorilerin önemini ortaya koymuşlardır. Bu sistemik içerisinde Tagiuri ve Davis (1996) birbirinden bağımsız fakat birbirleriyle çakışan sistemi “üç daire modeli” ile açıklamaya çalışmışlardır. İşletme, aidiyet ve aile olmak üzere üç boyuttan oluşan bu model Şekil 1.1’de gösterilmiştir. Bu sistematiğe göre aile işletmesi içerisinde yer alan bir kişi, alt sistemlerin örtüşen daireleri içerisindeki yedi bölümden herhangi birine kendisini konumlandırabilir.



**Şekil 1.1 Üç Daire Modeli**

**Kaynak:** Tagiuri ve Davis, 1996: 200

Üç alt sistemi temsil eden bu modelde karar sürecinin aile işletmelerindeki karşılığını ve geliştirilen stratejileri incelemek amaçlanmıştır (Parker, 2004: 56). Bu sistemi açıklarken Davis (1983), iki tarafın da ihtiyaçlarına göre biçimlenmiş bir sistemi tarif etmiştir. Basco ve Rodriguez (2009) ise işletmeyi aileden ayıran anlayıştan ziyade aile ve işletmeyi bir bütün olarak gören işletmelerin daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur. Beckhard ve Dyer (1983) aile işletmelerinde yönetim kurulu gibi bir yapının eklem mekanizması oluşturduğunu ifade etmiş ve bu yapının gerekliliğini savunmuştur. Davis ve Stern (1988) ise aile problemleri ve sosyal yapıyı işletmeden tamamen farklı olarak görmüştür. Mustakallio (2002), aile konseyleri gibi biçimsel olarak yapılanmamış ya da yasaların gerekli kılmadığı oluşumlara dikkat çekmiştir.

Hollander ve Elman'(1988) araştırmacıların bazılarının aile ve işletme arasındaki bütünleşmeyi göz önünde bulundurduğunu bazı araştırmacıların ise işletmeciliği aileden tamamen bağımsız bir yapıda gördüğünü belirtmişlerdir. Fakat araştırmacıların çoğu aile konularının işletme konularından bağımsız ele alınamayacağı görüşündedir. Bu görüşe paralel olarak Olson vd., (2003), aile işletmelerindeki başarı şartının, işletme ve aile içerisinde farklı sistemler oluşturmak değil, aynı sistemi karşılıklı bağımlılığı anlayarak ve muhtemel çatışmaları engelleyerek kullanmak olduğunu savunmuşlardır.

### 1.3. Aile İşletmelerinin Çeşitleri

Aile işletmeleri dört farklı türde ele alınmaktadır (Haşit, 2009: 37, 40). Bunlar; tek patronlu(birinci nesil) aile işletmeleri, büyüyen ve genişleyen aile işletmeleri, kompleks aile işletmeleri sürekliliği başarabilen aile işletmeleri şeklinde dört farklı kategoride ele alınacaktır.

#### 1.3.1. Tek Patronlu (Birinci Nesil) Aile İşletmeleri

Yönetimin ve tüm kararların tek bir kişide toplandığı işletme türüdür. Aile işletmesinin ilk evresi olarak bilinmektedir (Ateş Ö., 2005: 26; Haşit, 2009: 36). Girişimci kişi ailede lider konumunda olan, saygı gören ve belirli güce sahip olan kişidir. Mülkiyet hakkı ve sermaye üzerindeki yetkinin çoğu bu kişiye aittir (Karpuzoğlu, 2001: 57). İşletmede ortaklık veya hissedarlığın olduğu durumlarda karar mercii tek bir kişide toplanmaktadır. Diğer ortaklar veya hissedarlar genellikle aile içinden oluşmaktadır. Bunlar genellikle eşler veya çocuklardır. Bu kişilerin yetkileri sadece kağıt üzerinde bulunmakta ve işletme için alınacak fonksiyonel kararlar tek bir kişi tarafından alınmaktadır (Longenecker, vd., 2006: 123). Bu işletmelerin en önemli sorunları sermaye kısıtlılığı ve mülkiyet yapısındaki belirsizliklerdir (Gersick, vd., 1997: 66). Bir diğer sorun ise; işletmenin müşteriler ile olan ilişkisinin girişimci odaklı olması ve kişisellikten ileri geçememesidir. Bu durum işletmenin kurumsallaşmasındaki engellemektedir (Karpuzoğlu, 2001: 57). İşletmelerin pazara yeni giriş yaptığı bu evrede, girişimcinin üretim aşamasından satış aşamasına kadar oluşan tüm zincirde güven duygusunu sağlam kurması önemlidir. Üretilen ürünün hedeflenen pazara yeni giriş yaptığı evredir. Bu nedenle reklam ve pazarlama faaliyetlerine yoğunluk fazladır. Finansal risklerin artışı da dönemin belirgin özelliklerindedir (Karpuzoğlu, 2000: 80). Tüm işletme faaliyetlerinin tek bir kişi tarafından yürütülüyor olması uzmanlaşmanın önünde engel oluşturmaktadır.

Aile işletmelerinin birincil nesil evresinde, işletme hissedarlarının eş ve çocuklardan oluşması aile içi anlaşmazlıklarının işletmeye de yansımaya sebep olmaktadır. Bu durum işletmenin devamlılığını olumsuz etkilemektedir (Gersick, vd., 1997: 149).

#### 1.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri

Mülkiyet yapısının tek bir kişiden çıkarak, şirket hisselerinin tamamının veya büyük çoğunluğunun kardeşler arasında paylaşıldığı evredir (Alayoğlu, 2003: 35; Ateş Ö., 2005: 28). Bu işletmeler , girişimcinin işletmeyi çocuklarına devretmesiyle olduğu gibi; kardeşlerin bir araya gelerek sıfırdan bir işletme kurmasıyla da karşımıza çıkmaktadır (Ateş Ö., 2005: 28).

Bu dönemde işletmelerin, hedef pazarlarına büyük oranda nüfuz edebildikleri ve ürün odaklı üretim sürecine geçiş yaptıkları görülmektedir (Yalçın ve Günel , 2004: 73). İşletme henüz büyüme aşamasının içinde olduğu için örgütsel süreçlerinde eksikler görülmektedir. Bu problemlerden bazıları şu şekilde belirtilmektedir (Kırım, 2001: 23; Gersick, Davis, Hampton, 1997: 41):

- Tüm ortakların onaylayabileceği kontrol yapısının oluşturulamaması,
- İşletme içerisinde aktif bir şekilde bulunmayan fakat hissedar olan kişilerin rollerindeki belirsizlikler,
- Kardeşlerin kendi aralarında yaşadıkları anlaşmazlıklar,
- İleriye dönük büyüme süreçlerine yönelik atılacak adımların planlanmaması,
- İşletme hissedarlarının kar paylarının oranlarının netleşmemesi

Tüm hissedarların genellikle aktif rol aldığı bu işletmelerde, takım çalışması ve ortak hareket bilincinin olması önem arz etmektedir. İşletmenin hızla büyüdüğü bu dönemde üçüncü neslin işletmeye dahil olması düşünceleri gündeme gelmektedir (Gersick, vd., 1997: 156-158).

Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, bu evrelerinde gelişimlerini tamamlamış olmamakla beraber, öncelikleri ürün satış miktarlarını artırarak işletmenin kar payını yükseltmektir (Eren, 1997: 190). Bu dönemde işletmelerin devamlı büyüme eğiliminde olması; görev ve rollerin artmasına yol açmakta, böylelikle işlerin uzmanlarına devredilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Günver, 2002: 42). İşletmenin kurucuları, bu döneme geçişle birlikte yetkilerini ikinci kuşak hissedarlara ve profesyonel yöneticilere devretmektedir (Moore ve Mula, 2000: 93). Şüphesiz bu durum kurucular için en zor aşamalardan birisidir. Hisse sahiplerinin, çocuklarının şirket içi sahip olacakları paylarına yönelik kaygılarını işletmenin menfaatinin önüne geçirmesi; işletmenin sürekliliğini tehlikeye sokmaktadır (Gersick vd., 1997: 159).

### **1.3.3. Kompleks Aile İşletmeleri**

Kardeş ortaklığından oluşan aile işletmelerinin bir sonraki aşamasıdır. Kardeşlerin hisselerini kendi çocuklarına devretmesiyle ortaya çıkar. Böylelikle aile işletmeleri karmaşık bir hal almaktadır (Ateş Ö., 2005: 30). İşletmede profesyonel kişilerle çalışmaya geçilmesiyle birlikte, ürün satışlarında hızlı bir artış görülmekte ve işletmenin imaj faaliyetlerine de yoğunluk verilmektedir (Karpuzoğlu, 2000: 88, 92).

Kompleks aile işletmelerinde, hissedar sayısının büyük oranda artmasıyla birlikte; yönetim ve kontrol sorunları ortaya çıkmaktadır (Ateş Ö., 2005: 31). İşletmeler bu aşamada

büyümeye devam etmekle birlikte; bir önceki aşamaya göre büyüme hızları düşüş göstermektedir. Bunun yanı sıra satış hacmi genişleyerek karlılık oranları artmaktadır. İşletmelerin artık olgunluk aşamasına geçtiği düşünülmektedir (Eren, 1997: 190; akt. Karpuzoğlu, 2000: 84). Bu dönemde işletmenin menfaati, hissedarların menfaatlerinin önünde tutulmaktadır (Gersick, vd., 1997: 181-183).

Kompleks aile işletmelerinde, üçüncü kuşak aile bireylerinin yönetime dahil olmasıyla birlikte kuşak çatışmaları yoğun bir şekilde görülmektedir. Bu süreçte dışarıdan profesyonel bir destek alınmasının, işletmenin devamlılığı açısından önemli olduğu düşünülmektedir (İçin, 2008: 38).

Bu döneme ilişkin bazı özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Sonfield ve Lussier, 2004: 192-195):

- Profesyonel yönetime geçiş oranı yüksektir,
- Birlikte çalışma ruhu gelişmiştir,
- Kuşak çatışması yüksektir,
- Dış kaynak kullanımı danışmanlık alanında yoğunlaşmıştır,
- Stratejik planlama ve yönetim ön plandadır,
- İşletme sermayesi daha çok büyümeye yönelik kullanılmaktadır,
- Daha çok kadın çalışan işletmeye dahil edilmektedir,

#### **1.3.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri**

Kurumsallaşma çalışmalarının yoğun bir şekilde yaşandığı evredir (Karpuzoğlu, 2000: 94, 96). İş akış sistemlerinin düzenlenmesi, personel alımlarında profesyonelliğe gidilmesi, kalite standartlarına yoğunluk verilmesi gibi; kurumsallaşma belirtileri bu dönemde yoğunluk kazanmaktadır (Drozdow, 1998: 340). İşletmenin sürekliliği amacıyla, geleceğe yönelik vizyon misyon gibi yönetsel planlara önem verilmektedir (Haşit, 2009: 39). Bu dönemde işletme kurallarının henüz sabit ve katı olması, genç aile üyelerinin yenilik içeren fikirlerinin engellenmesine ve onların demoralize olmasına neden olabilmektedir. İşe alım süreçlerinde kan bağlarına verilen önem aile içi çatışmalara yol açmaktadır (Yalçın ve Günel, 2004: 75) Aile işletmeleri, bu dönemde çıkabilecek olası ihtilaf ve iç çatışmalara karşı, işletme içi iletişime odaklanmalıdırlar. Bu amaçla aile anayasası, aile meclisi gibi yapılanmalara önem vermelidirler (Alayoğlu, 2003: 41).

Ward (2004: 85-86), aile işletmelerinde her ailenin sahip olması gereken “Aile kodu”ndan bahsetmiş; ve bu kodun içeriğinde bulunan “6C” yi şu şekilde açıklamıştır:

**1-Cash(Likitle):** Aile işletmeleri ileriye dönük ihtiyatlı olmak zorunda ve belirli bir likitle oranına sahip olmak zorundadır.

**2-Communication(İletişim):** Kurum içi iletişim ve aile bireylerinin buna uyumu önemli bir unsurdur. Bu dönemde aile işletmelerinin kurumsallaşma adımlarının temelinde iletişim gücü bulunmaktadır.

**3-Criticism(Eleştiri):** Eleştiriye açık olunmalıdır. Her bir eleştiri iyi çözümlenirse işletmelerin güçlü yanlarının artması kaçınılmazdır. Aile içi eleştirilerin belirli bir sınırı olmalı ve eleştiri hakkı işletme menfaati amaçlı kullanılmalıdır.

**4-Commitment(Bağlılık):** Aileler oluşturdukları kurallara saygı ve bağlılıklarını esirgememelidir. Tüm aile bireyleri eşit şartlara sahip olmalıdır.

**5-Compassion(Merhamet):** Bireyler birbirlerine karşı daima sevgi ve anlayış içinde olmalıdırlar.

**6-Credit(Güven):** Aile bireyleri birbirlerine güvenmeyi bilmelidirler. Başarı ve risk birlikte paylaşılmalı, başarısızlığın bedeli tek bir kişiye yüklenmemelidir.

Aile işletmelerinin her bir evresinde sahip oldukları dönüşümler ve bazı özellikler Tablo 1.1’de gösterilmektedir:

**Tablo 1.1 Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri**

	<b>BİRİNCİ NESİL AİLE İŞLETMELERİ</b>	<b>BÜYÜYEN VE GELİŞEN AİLE İŞLETMELERİ</b>	<b>KOMPLEKS AİLE İŞLETMELERİ</b>	<b>SÜREKLİ OLMAYI BAŞARABİLEN AİLE İŞLETMELERİ</b>
<b>MÜLKİYET</b>	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında
<b>ÖRGÜT YAPISI</b>	Basit, merkezi	Basit, yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
<b>KARAR ALMA YETKİSİ</b>	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında ortak	Profesyonel yöneticilerden, danışmanlardan, ve aileden oluşan komite
<b>KARAR ALMA ŞEKLİ</b>	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
<b>İLETİŞİM</b>	Dikey	Dikey-yatay	Yatay-dikeyçapraz	Çok boyutlu
<b>DEĞERLER</b>	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

**Kaynak:** Karpuzoğlu 2000: 103

#### **1.4. Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları**

Her aile işletmesinin diğer işletmelerde olduğu gibi avantaj ve dezavantajları vardır. Kuşaklar arası geçişler, yetki devri, aile bireylerinin zamanla çoğalması, profesyonelleşme çabaları, iç çatışmalar, vb. konular; aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajlarını belirleyen



önemli unsurları oluşturmaktadır. Önemli olan ailelerin kendini iyi tanıması, güçlü ve zayıf yönlerini doğru analiz etmesi ve tehditleri fırsata çevirerek her türlü geçiş sürecinden güçlü çıkmayı başarabilmesidir.

#### **1.4.1. Aile İşletmelerinin Avantajları**

Ailenin sahip olduğu itibarın işletmeye de eş zamanlı yansımaları, işletmeye olan güvenin çok çabuk oluşmasına sebep olmaktadır. Karar alma yönünden hızlı olmaları; piyasada oluşan ani değişimlere hızlı cevap verebilmelerini sağlamaktadır. Aile değerlerini işletme içinde de sürdürmeleri, itibar yönetiminde başarılarını beraberinde getirmektedir. Bu konuyla ilgili önde gelen isimlerin görüşleri şu şekildedir (Akbank, Deloitte, s. 6):

Anel Grup Yönetim Kurulu Başkanı Rıdvan Çelikel ve Yönetim Kurulu Üyesi Şirin Çelikel “Şirketiniz aile şirketi olunca; şirket hedeflerinin başında finansal hedeflerden daha önde, gelecek nesillere bırakacağınız itibar geliyor. Yapılan çalışmalara göre aile şirketleri değer yaratma ve hisse değeri açısından, aile şirketi olmayan, ailenin yönetiminde olmadığı şirketlere göre daha iyi performans sergiliyorlar. 2011’den itibaren sıkça yayınlanan çalışmalar, aile şirketlerinin aile şirketleri ile çalışmayı tercih ettiklerini ve diğer kurumsal şirketlerin de aile şirketlerinin verdiği güveni önemsediklerini ortaya koyuyor”

Büyükhanlı Kardeşler şirketinin ortaklarından üçüncü kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Ahmet “Dedemden bu yana 60-65 yıllık bir geçmişimiz var. Tuğlacılıktan başlayıp inşaat sektörüne ve oradan da turizme uzanan bir geçmiş... Dedemden sonra babam ve amcamlar işleri ayırmışlar. Yazılı olmayan bir iş bölümümüz var. Ben turizmden sorumluyum. Finans ve hukuk konuları da benim sorumluluğumda. Tamamen profesyonel yöneticilere devrettiğimiz bir iş olmaması prensibini güdüyoruz. Çünkü müşterilerimiz öncelikle bizi görmek, bizim ile muhatap olmaktan hoşlanıyorlar. Biliyorlar ki biz varsak aynı kalite var ve var olmaya devam edecek. Bizim için kârlılık kadar müşteri memnuniyeti de önemli; bu nedenle dengeyi sağlamanın önemli olduğunu düşünüyoruz. Gerçek anlamda kurumsal çalışmaya da Marriott ile başladık denilebilir. Ancak, dedemden gelen soyadının müşterideki çağrışımını kesinlikle zedelemiyoruz”

Aile işletmeleri finansal, örgütsel, ve yönetsel açıdan birçok avantaja sahiptir. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2000: 22-28).

*Sermaye Yapısı ve Finansal Açıdan Avantajlar:* Ekonomik açıdan yaşanan kriz durumlarında veya herhangi bir dönemde yaşanan finansal çıkmazlarda; aile işletmelerinin en büyük avantajı öz sermayeleridir. Çünkü aile işletmeleri finansal çıkmazları kendi mal varlıkları ile kapatarak, aile içi fedakarlığa giderler (Bozkurt, 2005: 15). Çünkü işletmelerini

kendi parçaları olarak görürler ve işletmenin herhangi bir sebeple itibarının zedelenmesi, aile itibarlarının zedelenmesi anlamına gelmektedir. Aile işletmelerinde, hissedar olan aile bireyleri, işletmenin devamlılığını sağlamak için her türlü fedakarlığa hazır oldukları için; işletmeler finansal açıdan yaşanan zorlukları kolay bir şekilde atlatmaktadırlar.

*Karar Alma Açısından Avantajlar:* Aile işletmelerinde karar alma süreci kısadır. Çünkü karar alan kişi tektir ve nihai kararın kurucu kişinin imzasından çıkıyor olması süreci hızlandırır. Bu durum piyasada ani oluşabilecek fırsatlara, aile işletmelerinin hızlı yanıt vermesine yol açar. İşletmeler hızlı karar alarak, planlarını hızlı bir şekilde gerçekleştirerek daha hızlı gelişebilmektedirler (Aydın, 2004: 103).

*Ekip Olarak Sinerji Yaratabilme Gücü:* Aile işletmelerinde, işletme sahipleri aile bireyleri oluşu için, aile birliği ruhunu işletme içine de yansıtmaktadırlar. İşletme içinde aile sıcaklığının olması, çalışanlar arasında da birlik ve sahiplenme duygusunu güçlendirmektedir. Aile kültürü, kurum kültürünü etkilemekte ve aile, işletme ile bir bütün halinde büyümektedir. Bireylerin birbirlerini iyi tanıyor olması, eksiklerin daha hızlı kapatılmasına ve sorunların daha sağlam aşılmasına sebep olmaktadır (Karpuzoğlu, 2002: 23).

*Aile Bağları:* Aile işletmelerinde kuşak geçişi ve yetki devri akrabalar arasında gerçekleşmektedir. Bu nedenle aile içinde başarılı olanlara sahip çıkma duygusu gelişmiştir. Kişiler işlerini aile bütünlüğüne saygı çerçevesinde yürütmekte, bu durum başarıyı beraberinde getirmektedir.

*Bilgi Birikimi ve İşe Uyum:* Aile bireyleri, küçük yaştan itibaren işletmenin içinde büyümektedirler. Böylece bireyler, işleyiş ile ilgili tüm süreçleri yaşayarak tecrübe edinirler. Bireylerin bilgi ve tecrübesi, Kaizen Felsefesinde olduğu gibi yavaş ama sürekli bir gelişim gösterir (İlter, 2001: 63).

*Kurum Kültürü:* Ailenin sahip olduğu kültür işletme içi kültürle bütünleşebilir; işletme içi çatışmaların önüne geçilmesi kolaylaşır. Adaletle dayalı ve saygı çerçevesinde oluşturulan kurum kültürü, çalışanların işe adaptasyonunu ve işyerindeki varlığının sağlamlaşmasını sağlar (Ege, 2008: 231).

*Esneklik Kabiliyeti:* Aile işletmelerinde diğer işletmelerin aksine belirli bir çalışma saati yoktur. Çünkü işletme sahibi sürekli işinin başında ve işletmesiyle ilgilenir vaziyettedir. Böyle işletmelerde müşterilerin ürün veya hizmet talebi aksamadan yerine getirilebilmektedir. Herhangi bir aksilikte ise, sorunun çözümü daha hızlı gerçekleşir ve çözüm için belirli bir çalışma saati kısıtı yoktur.

*Sosyal Çevre:* Bireylerin sahip olduğu sosyal statü veya ailenin toplum içindeki saygınlığı; kurulan aile işletmesine de yansımaktadır. Ticari hayatta saygınlık güveni de

beraberinde getirir. Sosyal çevrenin genişliği, ticari statünün de artmasına; dolayısıyla işletmenin sürekliliğine neden olmaktadır (Erdem, 2006: 209).

*Yönetim Politikalarındaki Stabilitenin Sağlanması:* Sürekli yapılan değişiklikler işletme içi adaptasyonu da sekteye uğratabilir. Aile işletmelerinin, tek bir karar alıcı tarafından yönetiliyor olması ve bunun uzun yıllar sürmesi, kemikleşmiş yönetim politikalarını da beraberinde getirir. Bu durum işletmelerin belirli bir düzende yönetilmelerine olanak sağlar.

#### **1.4.2. Aile İşletmelerini Dezavantajları**

Aile işletmelerinde, kişilerin akraba olması, aile içi sorunların işletmeye yansması, şirket içi yetkilerde yaşanan memnuniyetsizlik, ego ve hırs savaşları, alınan kararların kişisel menfaatler çerçevesinde değerlendirilmesi, gibi sorunlar; işletmenin asıl sorunlarından uzaklaşarak ticari kayıplara uğramasına yol açmaktadır. Aynı zamanda yaşanan bu sıkıntılar, şirket içi çalışanları da olumsuz etkilemekte ve ciddi güven sorunlarına yol açmaktadır. Zamanla hissedarların artması; yönetimde fikir ayrılıklarına ve iç çatışmalara zemin hazırlamaktadır. Aileler, yetki devri sırasında daha profesyonel davranmaya çalışmalı, iç denetimi artıran kurallara öncelik vermelidir. Aile içi iletişimi sağlayabilmek adına; aile kurulu, aile anayasası gibi kavramları işletme içine adapte edebilmek için dışarıdan profesyonel destek almaya açık olmalıdır (Deloitte, 2010: 5).

Bu konuyla ilgili, bazı önde gelen aile işletmelerinin yetkilileri görüşlerini şu şekilde bildirmektedir (Deloitte, 2010: 5):

Sun Tekstil için Yönetim Kurulu Başkanı Şükrü Ünlütürk “Ailemize sonradan katılanlar şirketimiz bünyesinde çalışamaz. Aile üyeleri ise eşit şartlarda ve eşit haklarla ve o konuma ve firmamızın beklentilerine uygun olması durumunda çalışabilirler”

Abaloğlu Holding’in üçüncü kuşak Yürütme Kurulu Başkan Yardımcısı Oğuz Abaloğlu: “Aile üyeleri, bizler de dâhil olmak üzere şirkette çalışmaya en alt kadrolardan başladı, profesyonellere rapor eden pozisyonlarda çalıştı; hatta hâlâ böyle çalışıyoruz. Ben bir şirketimizin ticaret biriminde 6 yıl çalıştım, sonra holdinge geçtiğimde Co-CEO olarak profesyonel bir CEO’ya rapor eder şekilde çalıştım. Haklarımız da diğer profesyonellerle aynı. Ailenin de işin içinde olması gerektiğini düşünüyor ve önemsiyoruz ama bu profesyonellerin elini kolunu bağlayacak şekilde olmamalı. Gelin ve damatlara yani ailemize sonradan dâhil olanlara ilişkin olarak ise şirketlerimizde yer alamayacaklarına dair anayasamızda yazılı kesin bir kuralımız var. Şirketlerin genişlemesi ve şirkette aktif rol alan aile üyelerinin artış göstermesi sonucu kaçınılmaz olarak bireyler arasında beklentileri

farklılaşmasından kaynaklanacak problemler olacak; yönetimin bu hususu dikkatle irdelemesi gerekecektir. Yapılan tüm röportajlar ve sair araştırmalar göstermektedir ki; şirkette aktif rol alan aile üyelerinin beklentilerinin aynı çizgide tutulabilmesi ve herkese eşit söz hakkı verilmesi halinde problem doğmayacaktır.”

Yapılan araştırmalarda; çoğu aile işletmesi, aileye sonradan dahil olan bireyleri(gelin/damat), iç çatışmalara sebep olacağı düşüncesiyle, işletme içine dahil etmemeyi daha uygun bulmuştur (Deloitte, 2010: 5).

Genel anlamda aile işletmelerinin dezavantajlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Karpuzoğlu, 2000: 22-28):

*Finansal Dezavantajlar:* Aile bireylerinin genellikle öz sermaye ile hareket etmesi, borçlanma konusunda çekimser davranması, işletmelerin büyümesini yavaşlatmaktadır. Aynı zamanda büyüme kararı alan aile işletmelerinin, yanlış yere yatırım yapması; zaten kısıtlı olan öz sermayesini riske sokarak, işletmeyi büyük zararlara uğratabilmektedir. Burada; işletmenin karar merciiinin finansal okuryazarlığının iyi sorgulanması ve gerekirse finansal fizibilite etütleri için dışarıdan profesyonel destek alınması gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2002: 24).

*Yanlış İstihdam Politikaları:* Aile işletmelerinde terfi sisteminin adil olmaması ve profesyonellikten uzak davranılması büyük bir dezavantajdır. Ailenin yakınında bulunan kişilere öncelikli davranılması, işletme içi çalışanların güvenlerini zedelemekte ve işletmeye olan bağlılık ve sadakatlerini düşürmektedir. Aile içi ilişkilerin yönetim stratejilerine yansıtılması, doğru ve stratejik istihdamın önüne geçmektedir (Çetin vd., 2008: 108). Bu durum kalifiye eleman sıkıntısını da beraberinde getirmektedir.

*Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği:* Yetki kargaşası, iş akışını önemli ölçüde aksatır. Çalışanların kimden hangi tür yetkileri alacağı net bir şekilde belirlenmeli, hissedarlar birbirlerinin yetki alanlarına müdahale etmemelidir. Kişilerin yetkilendirilmesinde yaşanan kayırmalar yine güven problemine yol açmakta ve iç çatışmalara sebep olmaktadır. Kişilerin, yetkilerini şahsi menfaatleri doğrultusunda kullanmaları işletmenin zararına sonuçlar doğurmaktadır (Çelik vd., 2004: 194). İlk kurucunun işletmeden ayrılması veya vefatı sonrası, en çok yetki ve sorumluluk kargaşası yaşanan dönemdir. İlk kurucunun yetki ve sorumlulukları iyi bir şekilde belirlemesi, sonrasında yaşanacak sorunların önüne geçmektedir.

Konu ile ilgili bazı önde gelen aile işletmelerinin görüşleri şu şekildedir (Deloitte, 2010:7):

- Turcas Petrol'ün Yönetim ve İcra Kurulu Başkanı Batu Aksoy “Çekirdek bir aileyiz. Şirkette hisse sahibi olanlar babam, ablam ve ben. Babam yönetim kurulu

başkanı, ablam daha çok stratejik planlama tarafında, ben de icrada görev alıyorum. Şu an böyle, ileride değişebilir. Dikkat ettiğimiz nokta iş bölümü ve birinin diğerini engellememesi. Hiyerarşik ilişki olabilir ama iki kişi aynı işle aynı düzeyde ilgilenmemeli. Görev ayırımı, yetkilendirme ve performansın ölçülmesi önemli.” diyerek şirketlerindeki uygulamayı özetlemektedir.

- Büyükhanlı Şirketler Topluluğundan Ahmet Büyükhanlı, “Biz de üçüncü kuşak olarak devreye girdiğimizde her birimiz bir iş bölümü çerçevesinde kendi sorumluluklarımızı aldık. Babam hepimizin becerileri doğrultusunda bir paylaşım yaptı. Üç kardeşiz, hepimiz ayrı bir alan ile ilgileniyor, birbirimize fikir veriyor ama karışmıyoruz. En önemli değer, hem aileye hem de işe olan saygıdır. Hatta iş her zaman öne çıkar. Ofislerimizi de yan yana yaptık ki ilişkilerimiz kopmasın. İşlerimizi ailenin büyüme hızına ve çocukların işe dâhil olma/olmama durumuna göre şekillendirmeyi öngörüyoruz. Birbirimize saygı gösterir, yazılı bir kural olmasa da herkesin kendi alanında son karar mercii olmasına dikkat ederiz. Yakın çalışır, fikir paylaşır ama kararlara karışmayız”
- Anel Grup’tan Rıdvan Çelikel ve Şirin Çelikel, “Bilgi sahibi olmadan fikir sahibi olmamayı, fikir farklılıklarını ve bunların dile getirilmesini çok önemsiyoruz. Tüm üyelerin her konuda hemfikir olmalarını beklemiyoruz. Fakat genelde toplantılar öncesinde konuları kendi aramızda görüşüp belli bir görüş birliği sağlamaya çalışıyoruz.”

*Yönetim Tarzı:* Yönetimin tek bir kişi tarafından sağlanması işletmelerde sıkıntılara yol açar. Yönetimin aldığı kararların sorgulanamıyor olması, işletmelerin yanlış kararlar almasına sebep olabilmektedir. Yetki, devri aile işletmelerinde aşılması zor konulardan birisidir. İşletmede en çok hisseye sahip olan kurucu kişinin kişilik özellikleri de yönetim şekline etki etmektedir. Bu durum alına kararların sorgudan uzak ve riske açık olduğunu gösterir (Kesken vd., 2008: 268). Diğer aile bireylerinin daha pasif olması, işletmenin durağan seyrinde ilerlemesi ve üretimin düşmesi de olası sonuçlar arasında görülmektedir.

*Eğitim Politikasızlığı:* Aile işletmelerinde, iş tecrübesinin eğitimden daha önemli olduğu düşünülmektedir. Bu yanlış algı, işletmelerin vizyon ve strateji eksikliğine yol açmaktadır. Alanında uzman yönetici ve çalışanları bünyesinde bulundurmeyen işletmeler, rakiplerine karşı dezavantajlı duruma düşerek pazarda yok olmaya mahkumdurlar (Alayoğlu, 2003: 25).

*Aile Kültürü:* Aile kültürü işletmeler için avantajlı durum görünse bile bazen tehlikeli sonuçlara yol açmaktadır. Aile kültürüne aşırı bağlılık, sadece aileden olan kişilere yetki

verilmesine sebep olmaktadır. Böylece işletmeler gelişime ve yeniliğe direnç göstermektedir (Bozkurt vd., 2008: 378).

*Çıkar Çatışmaları:* Çıkar çatışmaları genellikle varis seçimlerinde ortaya çıkmaktadır. Kişilerin kendi çıkarlarını işletmenin çıkarlarının önünde tutması, işletmeye olduğu kadar kendilerine de zarar vereceği unutulmamalıdır. Yönetimde yaşanan çatışmalar, alt tabakaya da yansımakta işletmeye olan bağlılıklarını ve iş motivasyonlarını azalmaktadır.

Çıkar çatışmalarını tetikleyen unsurlardan birisi de kayırmacılık (Neopotizm)' dir. Neopotizm, aile işletmelerinde, aile bireylerinin şirket içinde haksız rekabete maruz kalmaları şeklinde karşımıza çıkar. Bazı aile işletmelerinde çalışanlar üzerinde de uygulanmaktadır. Neopotizm; ister aile bireylerine yapılsın; ister çalışanlara yapılsın işletmenin başarılı olan ve işletmeye bağlı olan kişileri kaybedilmesine ve güven sarsılmasına yol açar. Bu durum uzun vadede işletmelerin verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Aile bireylerinin görev ve yetki dağıtımının profesyonelce yapılamaması, şahsi çıkarların gözetilmesi, kişilerin aidiyet duygusunu sekteye uğratarak, iş stresi ve kaygı düzeylerini üst seviyeye çıkartmaktadır. Bu adalet sorunu, çalışma kalitesini düşürerek verimsiz çalışma ortamına zemin hazırlamaktadır. (Deloitte, 2010: 8)

Konu ile ilgili önde gelen aile işletmelerinin düşünceleri aşağıdaki gibidir (Deloitte, 2010:8):

- Fiba Holding A.Ş. Murat Özyeğin, “Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği için aile bireyleri ve profesyonel yöneticiler arasındaki dengeyi objektif kriterlere göre belirlemek çok önemlidir. Bizler aile üyeleri olarak her konuda uzman olamayız. Kendisini profesyonel yaşamı boyunca bir konuya odaklanmış, o konuda uzmanlaşmış profesyonellere yetki verir, düşüncelerini önemseriz, işlerine ve yetki alanlarına müdahale etmemeye özen gösteririz”
- AGT firması birinci kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Mehmet Semih Söylemez, “Şirketimiz için ‘insan odaklı olma’ değerimiz en üstte yer alır. Bununla birlikte adil olmak, vizyoner olmak, tutkulu olmak çok önemli... Bu değerler aile değerlerimizle paraleldir.”
- Memişoğlu Tarım Ürünleri (Tat Bakliyat) Genel Müdürü Tuba Memiş “Şirket içerisinde çalışan aile üyesine sağlanan şartların diğer çalışanlarımızdan farklı olmamasına özen gösteriyoruz. Ayrıca aile üyesi, çalıştığı pozisyonun gerektirdiği koşulları mutlaka sağlamalıdır. Şirket içerisinde duygusallığa pek yer vermiyoruz. Aile üyeleri, diğer çalışanlarımızla aynı şartlarda çalışıyor. Yeni işe başlayan aile üyesi temelden yetiştiriliyor”

- Şölen Çikolata Gıda San. ve Tic. A.Ş Elif Çoban, “Şirketlerimizde herhangi bir yazılı kural olmamakla birlikte aile üyesi olan kişiye katıyetle bir ayrıcalık tanınmamaktadır hatta, pozisyon için aile üyeleri arasından seçim yapılırken insan kaynakları bölümü ile çalışılmaktadır.”
- Büyükhanlı Şirketler Topluluğu Ahmet Büyükhanlı, “Hiç kimseye ayrıcalık tanımıyoruz. Eşler, tanıdıklar dâhil ayrıcalık veya tolerans görmezler. Aksine biz daha çok çalışıyoruz. Hepimiz maaşlı olarak, sınırları belirli bir şekilde çalışıyoruz.”

*Verilere Dayalı Analizlere İtibar Edilmemesi:* Aile işletmelerinde ikili ilişkilere verilen önem büyüktür. Alınan kararlarda aile büyüklerin görüşleri, uzmanların yapacağı analizlerden daha önemlidir. İşletmenin ilk evrelerinde bu durum büyük sorun olmasa da; ilerleyen dönemlerde işletme büyüdükçe profesyonelleşme ihtiyacı doğmaktadır. Bu nedenle; kurucu kişi işi uzmanlara bırakmalı ve karar alırken yapılan analizler dikkate alınmalıdır.

*Devir Planının Olmaması:* Yetki devri, aile işletmelerinin en önemli eşiğidir. Aile işletmelerinde kurucu kişi, zaruri bir durum olmadıkça yetkilerini diğer aile bireylerine devretmeyi kabul etmez. Aile bireylerinin yetki devri konusunu dile girmeleri de söz konusu değildir. Bu durum işletmeleri plansızlığa iterek, oluşabilecek ani durumlarda( kurucu kişinin hasta olması, vefatı vb.), işletmeyi belirsizlik içine düşürecektir. Kurucu kişinin yerine geçen kişi için de ani olan bu durum, yönetim sorunlarına yol açarak işletmenin ömrünü kısaltan risk faktörü olarak düşünülmektedir (Andiç vd., 2008: 52).

Halefiyet planı; işletmelerin yetki devri aşamasını sorunsuz ve doğru adımlarla yapılabilmesini sağlayan bir adımdır. Bu plan gelecek nesiller için yol göstericidir. Yurtdışındaki önde gelen işletmelerin olmazsa olmazı olan halefiyet planı, sürdürülebilirliğin sağlanmasında kilit rol oynamaktadır. Halefiyet planı profesyonel bir şekilde hazırlanmalı, gelecek kuşakların şirket içi varlıklarını artırmayı amaçlayarak ve tüm aile üyelerini kapsamalıdır. Aynı zamanda değişen koşullara ayak uyduran dinamik bir yapıda şekillendirilmelidir. Bunun için de düzenli ve sürekli olarak denetime tabi olmalıdır. Ancak Türkiye’de’ki çoğu işletme henüz bu planı hayatlarına geçirebilmiş değillerdir. (Deloitte, 2010: 13)

Konuyla ilgili olarak bazı aile işletmelerinin görüşleri şu şekildedir (Deloitte, 2010: 9):

- Turcas Petrol A.Ş. yönetiminden Batu Aksoy, “...kafa yapısı hazır olduktan sonra, gerisi süreç yönetimi... En önemli önceliklerimiz sürdürülebilirlik, halefiyet planlaması, delegasyon. Babam bana yetki verdi, benim de profesyonellere yetki vermem, benden sonrakini yetiştirebilmem lazım ki, şirkette bir kaos ortamı oluşmadan, hız kesmeden ilerleyebilelim” diye belirtmektedir.

- CMS Grup ikinci kuşak Yönetim Kurulu Başkanı Berat Ösen ve Başkan Yardımcısı Bertuğ Ösen ise “Babamızın vefatı ile şirket bize intikal etmiş oldu. Öncesinde de zaten üç kardeşten ikisi olarak eğitimlerimizi tamamlamış ve şirkette çeşitli görevlerde çalışmaya başlamıştık. Sonrasında abimin İcra Kurulundan çekilmesine ve yönetimin profesyonellere bırakılmasına karar verdik. Küçük kardeş olarak ben CEO’ya bağlı çalışmaya devam ediyorum.”
- İnci Holding üçüncü kuşak Yönetim Kurulu Başkanı Neşe Gök “Ben üçüncü kuşağın ilk temsilcisiyim. Birkaç ay önce yönetim kurulu başkanlığına seçilerek devraldım. Tüm ikinci kuşak üyeleri sıra ile yönetim kurulu başkanlığı yaptıktan sonra sıranın üçüncü kuşağa geçmesi ile bu kuşağın ilk temsilcisi olarak göreve başladım. İkinci kuşağın kurallarından biri, aynı aile üyesi tarafından 3 yıl süre ile en fazla iki dönem için yönetim kurulu başkanlığı yapılabilmesidir.”

### 1.5. Aile İşletmelerinin Ekonomideki Yeri

Dünya genelinde aile işletmelerinin ekonomideki yerine bakıldığında, milli gelir içinde %45-70 arası payının bulunduğu görülmektedir. Bu oran, ekonomide önemli bir yere sahip olan aile işletmelerinin azımsanmayacak çoğunlukta olduklarını göstermektedir. Ülkemiz’de ve dünyada aile işletmeleri pek çok sektöre yayılmış durumdadır (Kiracı, Alkara, 2009: 172). Dünyada, kamu kuruluşları hariç, işletmelerin %65-90 ının aile işletmesi olduğu düşünülmektedir (Genç vd., 2004: 22).

Dünya genelinde ekonomiye kayıtlı aile işletmelerinin oranları şu şekildedir (Genç vd., 2004: 23).

- Portekiz 70%
- İngiltere 75%
- İspanya 80%
- İsviçre 85%
- ABD 96%
- İsveç 90%
- İtalya 95%
- Türkiye 95%

#### 1.5.1. Dünyada Aile İşletmeleri

Sanayi devrimi öncesi, insanların yaşam şekilleri ve toplumsal talep açısından; üretim küçük zanaat sahibi kişiler tarafından gerçekleştirilmekteydi. Bu kişiler üretimlerini sermayeleri oranında küçük atölyelerde yapmakta ve bu atölyeler usta çırak usulü ilerleyerek babadan oğula geçmekteydi.



Sanayi Devrimi hem Avrupa hem de Dünya ekonomisi açısından büyük değişimler getiren kilometre taşı oldu. Bu gelişme ekonomideki tüm taşları yerinden oynatarak; arz talep dengesini değiştirdi. Sermayenin çoğunu elinde bulunduran derebeyler ve şövalyelerin kurduğu büyük fabrikalara karşı direnemeyen zanaat erbapları, atölyelerini kapatarak bu fabrikalarda işçi olarak çalışmaya başladılar.

Günümüzde; tüm dünyada söz sahibi olmuş ve olan şirketlerin büyük çoğunluğu, aile işletmesi veya aile işletmesi olarak doğmuş şirketlerin devamıdır (Ankara Sanayi Odası, 2005).

Aşağıdaki tabloda aile işletmelerinin ekonomideki yerini belirten veriler bulunmaktadır:

**Tablo 1.2 Dünya Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomileri İçindeki Yeri**

Ülke	Aile şirketinin ülkedeki tüm işletmelere oranı	Ülkenin GSMH'si içindeki oranı	Ülkedeki toplam işgücüne oranı
İtalya	99%	-	-
A.B.D	90%	%30-60	60%
Almanya	80%	66%	75%
Meksika	80%	-	-
Avustralya	75%	-	50%
Şili	75%	-	-
İspanya	71%	-	-
İngiltere	-	-	50%
Türkiye	90%	-	-

**Kaynak:** Bellet, 1996: 61; Sabah (27 Mart 1996).

Dünyada, faaliyetlerini çok uluslu şekilde yürüten aile işletmelerinden bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz (Kırım, 2003: 3):

- ABD' de Ford, Mars, Este Lauder, Levi Strauss;
- İsveç'te Tetra Laval, Hermes ve H&M;
- Fransa'da Michelin, Bic, L'Oreal;
- Kanada'da Seagram ve Bata;
- Türkiye'de de tanınmış aile işletmeleri arasında Sabancı, Koç, Doğuş

Dünyanın en büyük 200 aile işletmesinin çoğu A.B.D de bulunmaktadır. A.B.D de bulunan 99 aile işletmesi en büyükler listesinde yerini almaktadır. Fransa 17 aile işletmesi ile, Almanya 16 aile işletmesi ile listede adından söz ettirmektedir. Türkiye'den ise Sabancı (Hacı Sabancı Holding); Şahenk (Doğuş Grubu); Koç (Koç Grubu) aileleri listede yer almayı başarmışlardır (Ankara Sanayi Odası, 2005; <http://www.familybusinessmagazine.com/topglobal.html>'den derlenmiştir).

Asya ülkelerinin kuvvetli aile bağlarına sahip olmaları işletme yapılarına da yansımaktadır. Ailelerin hiyerarşiye verdikleri önem, otoriter düzen aynı şekilde

işletmelerinde de güçlü bir şekilde uygulanmaktadır. Bu nedenle Asya ülkelerindeki aile işletmelerinin nesiller boyu sağlam ve sarsılmadan günümüze ulaştıkları görülmektedir. Örneğin; temelleri Kore de atılmış olan, Samsung, Hyundai, Lucky Star ve Daewoo (dört büyükler “chaebols”) birer aile işletmesidir. Dünyada; otomobil imalatı, gemi imalatı, havacılık, inşaat ve elektronik sektörlerinde en büyükler olarak anılmaktadırlar. Sadece A.B.D.’deki ciroları yaklaşık 100 milyar doların üzerinde olduğu düşünülmektedir. (Chau, 1991: 161).

Avrupa’ya bakıldığında aile işletmeleri yeterli başarıya ulaşamamışlardır (Lank vd., 1991: 122).

Doğu Avrupa ülkelerinde yaşanan Sosyalizmin olumsuz yansımaları, Batı Avrupayı da etkisi altına almış ve ticari kayıplara yol açmıştır. Tarihsel olaylar, insanların ekonomik kayıpları ticari girişimciliklerini olumsuz etkilemiş ve kendi içlerine kapanmalarına sebep olmuştur. Berlin duvarının yıkılmasından sonra ivme kazanan ticari gelişmelerle birlikte birçok işletme kurulmuştur (Ankara Sanayi Odası, 2005).

Yapılan araştırmalarda görülmüştür ki; Avrupa’daki aile işletmeleri, daha çok kendi içine kapanık yapıya sahiptir. Bu aile işletmelerine göre; yönetim sadece aile fertlerinin elinde olmalı ve ailenin menfaatleri her şeyin üzerinde tutulmalıdır. Aileler genel olarak riskten uzak kalmayı tercih etmekte, bu nedenle yeni pazarlara girmekten çoğunlukla kaçınılmaktadırlar. Ticari hayatta nihai amaçları ailenin mülkiyetinin güvence altına alınmasıdır (Donckels, 1991: 149-159).

Amerika Birleşik Devletleri’nde yaklaşık 18 milyon işletmenin bulunduğu, ve bu işletmelerin yaklaşık %90 ının aile işletmesi olduğu bilinmektedir. En büyük 500 işletmenin yaklaşık üçte biri aile işletmesi olarak kayıtlara geçmektedir (Ankara Sanayi Odası, 2005).

### **1.5.2. Türkiye’de Aile İşletmeleri**

Türkiye’de aile işletmelerinin yaşam süreleri; Avrupa ve Amerika’ya oranla daha düşüktür. Avrupa ve Amerika’da kuruluşu 100-200 yıl öncesine dayanan ve aile varisleri tarafından yönetilmeye devam eden aile işletmelerinin çokluğuna rağmen; ülkemizde bu yaşam sürelerine neredeyse rastlanmamaktadır. Bunun nedenleri sorgulandığında; ülkemizdeki aile işletmelerinin varlığının, genellikle ilk kurucunun vefatı ile son bulduğu görülmüştür. İkinci kuşağa devrolan bu işletmeler, varisler arasında paylaşılarak tekrar kurulduğu noktaya gelmiştir (Müftüoğlu, 1989).

Dünyadaki büyük aile işletmeleri listesine girmeyi başaran Hacı Sabancı Holding, Doğuş Grubu ve Koç Grubu henüz bir asrı tamamlamamıştır (Genç vd., 2008: 370).

Kuruluş yılı 1800'lere dayanan yaklaşık 200 yıllık geçmişi olan aile işletmeleri şu şekildedir (Koçel, 2010):

- Cağaloğlu Hamamı (1471)
- Ali Muhittin Hacı Bekir (1777)
- Çukurova Gıda Sanayi (1783)

Kuruluşundan bu yana yaklaşık 100 yılı geride bırakan aile işletmeleri ise şu şekildedir (Koçel, 2010):

- İskender Kebapçısı (1871)
- Kuru Kahveci Mehmet Efendi Mamulleri (1871)
- Vefa Bozacısı (1876)
- Komili (1878)
- Güllüoğlu (1885)
- Hacı Şakir (1887)
- Abdullah Efendi Lokantası (1888)
- Pera Palace (1888)
- Tuzcuoğlu (1893)
- Konyalı (1897)

Ülkemizde, işletme kuran girişimci ruhlu kişiler genellikle eğitim yönünden eksik kalmışlardır. Büyük çabalarıyla kurdukları işletmeleri belirli aşamaya getirdiklerinde; daha ilerisi için bir tıkanma yaşamaktadırlar. Kurumsallaşma için gerekli donanım ve bilgiye sahip olması için, eğitim hayatının en iyi şekilde tamamlayan ikinci kuşağın profesyonel yönetici olarak büyük şehirlerde kalmayı tercih etmeleri ile, aile işletmeleri gelişim gösterememekte ve kurucunun vefatıyla birlikte yok olmaya mahkum olmaktadır (Müftüoğlu, 1989)

**Tablo 1.3 Türkiye’deki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri**

Şirket Adı	Kurucu Adı	Kuruluş Tarihi	Nesil
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1877	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Ördekçiöğlü Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçi	1919	2
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlü	1927	3
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3

**Kaynak:** Karpuzoğlü, 2001: 62

Türkiye’deki aile işletmelerinin gelişimi, dünyada olduğu gibi tarihsel olaylar ile paralel şekilde gerçekleşmiştir. Dünyayı derinden etkileyen ekonomik ve siyasi gelişmelerden Türkiye de nasibini almıştır. Değişen arz talep dengesi, tüketici beklentilerinin farklılaşması, üretimin küçük çaplı olmaktan çıkıp fabrikalara taşınması, küçük aile işletmelerini büyümeye itmiş; halka açılmalar ve çeşitli ortaklıklarla dönüşüm geçirmiştir. Ülkemizdeki aile işletmelerinin gelişimini, Cumhuriyet öncesi ve Cumhuriyet sonrası olarak iki bölümde inceleyebiliriz (Aydın, 1984).

Aile işletmeleri her zaman ekonominin can damarı olmuşlardır. Türkiye topraklarında bulunan Çatalhöyük insanlığın en eski yerleşimi olarak bilinmektedir. Varlığı 9000 yıl öncesine dayanan Çatalhöyük yaklaşık 5000 kişiden oluşmaktaydı. Burada gerçekleşen tüm sosyal ve ekonomik faaliyetler aile birimlerinin organize edilmesiyle sürdürülmekteydi. Burada yapılan üretim faaliyetleri beraberinde takas sistemini ortaya çıkararak, insanlık tarihinin ilk aile işletmesi örneklerini bizlere göstermektedir. (Alacaklıoğlü, 2009: 9)

Osmanlı İmparatorluğunun 600 yıllık köklü geçmişinden doğan Türkiye Cumhuriyeti, ekonomik açıdan Osmanlı’dan kalan etkileri devam ettirmiştir. Cumhuriyet’in kurulduğu zamanlar ülkenin büyük aile işletmeleri temelleri Osmanlı döneminde atılmıştı. Ekonomi tarıma dayalıydı. Osmanlı döneminde; sağlık, eğitim, ulaşım gibi hizmetler vakıflar tarafından gerçekleştirilmekteydi (Pehlivan vd., 1998: 27). Yerli halkın ekonomik faaliyetleri küçük zanaatkarlık şeklindeki yapılarla sürdürülmekteydi. Asıl büyük ticari faaliyetler, azınlık toplulukları (Rum, Ermeni, Musevi... vb.) tarafından yürütülmekteydi (Aydın, 1984: 7).

Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte yerli halkın azınlıkların önüne geçebilmesi adına ekonomik teşvik adımları atıldı. Özel sektörün ekonomiye katkısının artırılması amaçlanmaktaydı. Fakat ne yazık ki teknik altyapı eksikliği, sermayenin yetersizliği, maliyetlerin yüksek olması ilk zamanlar istenilen hedefe ulaşmayı engelledi. (Avcıoğlu, 1982: 395-400).

1929 da ortaya çıkan ekonomik bunalım tüm dünyayı etkilemiş, ve özel sektör de bundan nasibini almıştır. 1930-1950 döneminde devlet destekli birçok özel tesis kurulmuştur. Günümüzde hala varlığını koruyan işletmelerin kurulması ise 1950-60 yıllarında sağlanan devlet kredisi olmuştur. Bu dönemde özel sektörde birçok yatırım gerçekleşmiştir. 1950-1960 yıllarında kurulan işletmelerin en belirgin özelliği; devletten sağlanan kredinin yanında orta gelir düzeyindeki ailelerin kendi sermayeleriyle kurdukları işletmeler olmalarıdır (Ankara Sanayi Odası, 2005).

1960-1970 dönemi ekonomik sıçramanın yaşandığı dönem olmuştur. Ulaşım ve iletişimin artması şehirleşmeyi de beraberinde getirerek arz/ talep düzeyi hızla ivme kazanmıştır. Talebin artması üretim kapasitelerini yetersiz kılmıştır. İşletmeler gelişen sanayileşme ile birlikte üretim kapasitelerini artırma yoluna gitmişler ve halka arzlar görülmeye başlanmıştır. 1970-1980 yılları enflasyonun yoğun görüldüğü dönem olmuştur. Ancak devletin sağladığı önemli destekler sayesinde işletmeler, 1980 sonrasına daha da büyümüş ve kapasitesini artırmış olarak girmişlerdir. Bu dönemde yüksek karlar elde edilmiştir. 1980 işletmeler için kritik bir eşik olmuştur. Artık kapasiteler artmış üretim hızla ivme kazanmış işletmeler çağın gerektirdiği şekilde çok ortaklı yapıya geçmeye başlamıştır. Yaşanan tüm bu gelişmeler kurucu/ yönetici şeklinde var olan aile işletmelerinin yanında profesyonel yöneticileri ortaya çıkarmıştır. Artık bu dönemde, kurumsallaşmanın temelleri atılmaya başlanmıştır (Ankara Sanayi Odası, 2005).

2000'li yıllara gelindiğinde profesyonel yöneticiler büyük oranda varlığını kabul ettirmiştir. Kurucu kişiler ise işletmelerde, yönetim kurulu başkanı vb. unvanlarla farklı boyutta varlıklarını sürdürmektedirler (Ankara Sanayi Odası, 2005).

Kuruluş tarihi 1800'lü yıllara dayanan, Sultanın talimatıyla kurulan yirmi aile işletmesi yok olmuş ve bu işletmelerin yok olma sebepleri araştırılmıştır. Araştırmalar sonucunda görülmüştür ki; tüm işletmeler benzer hatalar yapmışlardır. Bu hataların en belirginini işletmelerin halefiyet belirsizliğidir. Aile bireylerini işletme içindeki görevlerinin belirsizliği, herhangi bir yönetim politikalarının olmayışı, kuşaklar arası güç savaşları, bu işletmelerin sonlarını getiren konular olmuştur. Problemlerin en çok hangi kuşakta

görüldüğüne dair yapılan araştırmada da görülmektedir ki en çok 2. ve 3. kuşak kritik bir öneme sahiptir. (Alacaklıoğlu, 2009: 15)

**Tablo 1.4 Kurumsallaşamama ve Aile İçi Kavgalar Sebebiyle Yok Olan Önde Gelen 20 Türk İşletmesi**

Aile İşletmesi	Sektörü	Yönetimdeki Son Kuşak
<b>HAS</b>	Gıda, Alkolsüz İçecek	2. Kuşak
<b>ÜSTÜNKAYA</b>	Madencilik, Gıda, Perakende	1-2. Kuşaklar
<b>MERMERCİ</b>	Tekstil	1-2. Kuşaklar
<b>ELGİNKAN</b>	Çeşitli Endüstriyel	2. Kuşak
<b>ÜLKER</b>	Gıda	1. Kuşak
<b>CINGİLLIOĞLU</b>	Finans, Endüstriyel	2. Kuşak
<b>KARACA</b>	Tekstil, Giyim	2. Kuşak
<b>KOLLUK</b>	Tekstil, İplik	1-2. Kuşaklar
<b>ÇİFTÇİLER</b>	Otomotiv, Emlak	1-2. Kuşaklar
<b>BEZMEN</b>	Tekstil	3. Kuşak
<b>KOMİLİ</b>	Dayanıklı Tüketim, Gıda	3. Kuşak
<b>HATTAT</b>	Sanayi	1-2. Kuşaklar
<b>VEFA</b>	Gıda	4. Kuşak
<b>ÖZGÖRKEYLER</b>	Dayanıklı Tüketim, Gıda	2. Kuşak
<b>TOPRAK</b>	Muhtelif	1-2. Kuşaklar
<b>TAMEK</b>	Gıda, Alkolsüz İçecek	1-2. Kuşaklar
<b>NUH(3 Aile)</b>	Çimento, Endüstriyel	1. Kuşak
<b>TATARİ(TAÇ)</b>	Tekstil	2. Kuşak
<b>SULTANAHMET KÖFTECİSİ</b>	Restaurant	2. Kuşak ve Eşler
<b>ATABAY</b>	İlaç	2. Kuşak

**Kaynak:** Alacaklıoğlu, 2009: 15

Yapılan araştırma neticesinde aile işletmelerinde çıkan sorunların ana sebeplerini ve oranlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Alacaklıoğlu, 2009:16):

- Aile Arası Anlaşmazlıklar 43%
- Aile İçi Anlaşmazlıklar 19%
- Miras ile İlgili Anlaşmazlıklar 19%
- Kardeş-Kuzen Arası Anlaşmazlıklar 14%
- Kardeşler Arası Anlaşmazlıklar 5%

Aile işletmelerinin yaşadığı sorunlar büyük oranda işletmenin parçalanması ve son bulmasıyla neticelenmektedir. Buna bir örnek verecek olursak (aileanayasasi.com, 2009):

Bursa’da 1955 yılında Melih SİPAHİOĞLU tarafından kurulan TAMEK Holding; uzun yıllar sektörde varlığını sürdürmüş ve büyük başarılarla imza atmıştır. “Tamek’se koy sepete!” sloganıyla hafızalarımızda yer ederek başarılı bir marka konumlandırması örneği sunmuştur. Uzun yıllar Pepsi markasının Türkiye şişeleme işini yaparak dünyada da adından söz ettirmiştir. Ürün yelpazesini genişleterek Fruko A.Ş bünyesinde, Yedigün, Tamek meyve suları ve birçok alt marka ile üretim ve satışını artırmıştır. Aile nin kırılma noktası; Melih Sipahioğlu’nun Fruko’yu Pepsi’ye satması olmuştur. Bu satışla birlikte Melih Sipahioğlu

kızlarıyla mahkemelik olmuş ve başarılı bir aile işletmesi 2. Kuşaktan 3. Kuşağa geçmeden ekonomideki varlığına son vermiştir. Birçok zorlu aşamadan geçerek belli bir başarıya ulaşan aile işletmesinin 2. Kuşağın yaşattığı sıkıntı sonucunda nasıl yok olduğunu bu örnekle görmekteyiz. Ne yazık ki birçok aile işletmelerin makus kaderi bu şekilde son bulmaktadır.

Aile işletmeleri dünyada olduğu gibi ülkemiz için de ekonominin bel kemiği konumundadır. 10 işletmeden 9 unun aile işletmesi olduğu düşünüldüğünde ekonomiye sağladıkları katma değer yadsınamaz derecededir. Aynı zamanda ciddi bir istihdam sağlamaktadır. Aile işletmelerinin yaşadığı sorunlara yönelik çözüm çalışmalarına yoğunlaşılması; işletmelerin, kurucu kişi ve varislerin bu konuda daha çok bilinçlendirilmeye çalışılması ülke ekonomisi açısından da oldukça gerekli bir durumdur. Büyük emeklerle kurulan ve belirli başarılarla kadar ulaşan aile işletmeleri, en çok zorlandıkları kurumsallaşmaya geçiş aşamasında; sürekli değişen ve gelişen çağa ayak uydurmak ve yeniliği takip etmek zorunda olduklarını, aksi halde yok olmaya mahkum olduklarını bilmelidirler.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TURİZM SEKTÖRÜNDE AİLE İŞLETMELERİ VE KURUMSALLAŞMA

#### 2.1. Kurumsallaşma Kavramı

Genel bir ifade ile kurum; belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insan topluluğunun, bazı kurallar çerçevesinde belirlediği davranışsal yapısıdır (Şimşek ve Fidan, 2005: 34)

Türk Dil Kurumu'na göre ise “Evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” şeklinde açıklanmıştır (TDK, 2019).

Kurum kelimesi farklı amaçlar doğrultusunda farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Yönetim bilimi, “kurum” (organization) u maddi bir varlık olarak ele alırken; sosyolojik açıdan “kurum” (institution), fiziki bir varlığı olmayan, toplum içinde zamanla oluşmuş gelenekler, alışkanlıklar, davranış biçimleri ve sosyal ilişkiler düzeni olarak tanımlanmaktadır (Aktan ve Vural, 2006: 1-2).

Kurumsallaşma; örgütlerin çevresel değişimlere ayak uydurmak amacıyla, çeşitli örgütsel kurallar ve yönetim düzeni geliştirip standardizasyonun sağlanması ve böylelikle sürdürülebilir başarıyı yakalamasıdır (March, 1996: 278; Karavardar, 2011: 159).

Kurumsallaşma, yönetim ile işletmenin ilişkisinin tamamen kesilip, tüm işleyişin sadece profesyonellere bırakılması değildir. Yetki ve sorumlulukların belirli kurallar çerçevesinde belirlenmesiyle, profesyonel yönetim yapısının oluşturularak, sistematik ve sürdürülebilir organizasyonun sağlanmasıdır (Erkan, 2012: 59).

21. yy la birlikte teknolojik gelişmeler kıtalar arası ulaşımı ve iletişimi hızlandırmış; bu durum yeni küresel dünya düzenini beraberinde getirmiştir. 2000 li yıllarda küreselleşme ile birlikte ekonomik açıdan önemli gelişmeler yaşanmış, rekabet artmış, arz/talep dengesi değişmiş ve işletmeler ayakta kalabilmek için bazı değişimleri benimsemek zorunda kalmıştır. Bunlardan birisi de bireysel yönetim anlayışından uzaklaşarak profesyonel yönetim anlayışına geçiştir. Böylelikle işletmeler için kurumsallaşma kaçınılmaz hale gelmiştir. (Bayrak Kök, 2005: 41; Ekmekçi, 2015: 6).

Kurumsallaşma; işverenler ile çalışanlar arasında güçlü bir uyum ve koordinasyonun yakalanarak, mevcut yönetim yapısının değiştirilip yerine bilgi ve beceri ağırlıklı örgütsel kültürün büyük oranda sağlandığı yeni bir yönetim yapısına geçilmesidir (Ahmed, Capretz, and Sheikh, 2007: 837)



Kurumsallaşmada temel amaç; işletmelerin belirli kurallar çerçevesinde yönetilebilmesidir. Mevcut iş görenin veya kurucu kişinin yokluğu durumunda da işletmenin işleyişinin bozulmadan devam edebiliyor olması kurumsallaşmanın gereklerindedir (Bezirci, 2015: 2).

## 2.2. Kurumsallaşmanın Ortaya Çıkışı ve Dayandığı Teoriler

Kurum ve kurumsallaşma kavramları, sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların temelini oluşturmaktadır. Bu kavramlar birçok bilim dalı tarafından farklı açılardan ele alınmıştır. Kurum ve kurumsallaşma kavramlarına değinen ilk isim Philip Selznick (1957) olmuştur (Kurt, 2012: 348).

**Tablo 2.1 Kurumsallaşma Yaklaşımları**

Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	Örgütsel Amaç
1957	Selznick	Adaptasyon aracı	Değerler oluşturarak denge	Legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle birlikte ortak uygun ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere	Uygunluk Meşruiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi Oluşturarak	Meşruiyet, Kaynakları artırma, Yaşamını sürdürme
1983	DiMaggio ve Powell	Adaptasyon aracı	Başarılı örgütleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Bilinçsel ve normatif baskıları etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

**Kaynak:** Scott, 1987: 493-511; Apaydın, 2009: 4

Selznick'in kurumsalcılık ile ilgili görüşleri, günümüze kadar yapılan tüm çalışmaların temelini oluşturmuştur (Çakar ve Danışman, 2012: 246). Selznick'e göre örgütlerin kendi iç dinamiklerinin, dış çevre etkilerine uyum sağlayabilme süreci kurumsallaşmayı oluşturmaktadır (Çakar ve Danışman, 2012: 245).

Selznick'in ardından Zucker (1977); örgüt içinde kabul gören ortak davranış geliştirme süreci olarak kurumsallaşmayı ifade etmiştir. Böylelikle örgüt içinde dış çevreye karşı uyum kalkını geliştirilebilmektedir.

Meyer ve Rowan (1977) örgüt içi kültürün önemine vurgu yaparak; her örgütün kendi içinde ortak kurallara sahip olması gerektiğini, kurumsallaşmanın örgütlerin uzun süre varlıklarını sürdürebilmeleri için önemli olduğunu dile getirmişlerdir.

DiMaggio ve Powell (1983), örgütün davranışlarının bireylerin davranışlarının bütünü olduğu fikrine karşı çıkmışlardır. Yeni kurumsalcı yaklaşımın savunucuları olmuşlardır. Formal örgütlerin sadece teknik yeterlilikleri ile değil; sosyal kültürel, çevresel ilişkileri ile bir bütün olması gerekliliğini savunmuşlardır.

Friedland ve Alford (1987)' e göre örgütler kendi çıkarları doğrultusunda çevrelerini değiştirmeye çalışırlar. Bazı kesimler bu durumu fırsatçılık olarak değerlendirmiş ve itibar zedeleyen unsur olarak görmüşlerdir (Thompson, 2009: 6; Apaydın, 2009: 5).

Kurumsallaşma yaklaşımları işletmeler açısından ele alındığında iki başlık altında toplanmaktadır.

### **2.2.1. Klasik (Rasyonel) Kurumsallaşma Kuramı**

Klasik yaklaşımın öncüsü Selznick'dir. Klasik yaklaşıma göre işletmeler, temel amacı iyi ve kaliteli mal üretmek olan mekanik yapılardır. (Özcan, 2011:299; Ekmekçi, 2015: 13). Bu yaklaşıma göre işletmelerin kendi içlerinde gelişen davranış biçimleri, kurumsallaşma düzeylerini de belirlemektedir. Selznick'in yaptığı çalışmalar neticesinde, işletmelerin çevresel faktörlerden etkilendiği ve işletme içi bireylerin menfaatleri doğrultusunda değişime uğradığı görülmüştür. İşletmelerin dış çevresiyle olan ilişkisinin önemi anlaşılmıştır. Aynı zamanda, Klasik yaklaşım, işletmelerin insandan bağımsız olarak mekanik bir yapıya sahip olduğunu düşünerek, formal örgütlere dikkat çekmiştir (Karpuzoğlu, 2001: 72-73).

Klasik yaklaşıma göre işletmelerin karşılaştıkları problemlere yönelik çözümleri geçmiş tecrübeleri ile sınırlıdır. Karşılaşılabilecek muhtemel sorunlara karşı öngörü geliştirememektedirler. Sorunların kaynağına inilmemesi ve yüzeysel incelenmesi işletmeleri kalıcı çözümlerden uzaklaştırmaktadır (Taşkın, 2014: 67).

Holm 1995'e göre; işletmelerin sadece bir mekanizma olarak ele alınması, insan unsurunun ve bu unsurun oluşturabileceği potansiyel fayda ve zararların gözden kaçırılmasına neden olmaktadır.

### **2.2.2. Modern Kurumsallaşma Kuramı (Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı)**

Modern yaklaşımın temelinde Selznick'in 1950'lerde ortaya attığı kuramlar bulunmaktadır. Selznick'in fikirlerinin dönüşüme uğramasıyla bugünkü modern kurumsallaşma kuramı ortaya çıkmıştır (Karpuzoğlu, 2001: 73).

Modern yaklaşıma göre işletmeler dış çevre ile uyum içinde olmalı, değişime ve gelişime ayak uydurabilen dinamik yapıya sahip olmalı ve informal yapıda olduğunu kabul etmelidir (Karpuzoğlu, 2001: 73)

Modern yaklaşım, işletmelerin teknik yapısından ziyade sosyal yapısı ile ilgilenir. İşletmelerin sosyal bir varlık olduğu; dolayısıyla sürekli değişim ve etkileşim içinde dinamik bir yapıda olduğu düşünülmektedir. İşletmeler verimli bir üretim sürecinden ziyade, çevresine varlığını kabul ettirebilme kaygısı taşımaktadırlar. Bu nedenle çevrede kabul görmüş işletmelerin kurallarını benimseme yoluna giderler. Örgütler, üretim, piyasa gibi teknik faktörlerin yanında; sosyo kültürel sistemlerden oluşan makro çevreden de etkilenmektedir. İşletmeler kurumsal çevreye önem vermektedirler. Kurumsal çevre, işletmelerin iç yapısının toplumsal normlara uyumu ile ilgili bir kavram olarak düşünülmektedir (Biggart, Hamilton ve Orru, 1991, 362; Bayer, 2003: 78).

Klasik yaklaşım ile Modern yaklaşım arasındaki benzerlikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Gürol, 2011:79):

- Her iki yaklaşım da örgüt kültürünün öneminden bahsetmiş ve örgütlerin dış çevreleri ile ilişkilerini incelemiştir.
- Her iki yaklaşım da örgütlerin rasyonel yapıya sahip olduğu düşüncesini savunmuştur.
- Örgüt içi stratejinin belirlenmesi ve iç çatışmalar iki yaklaşımın da değindiği önemli konular olmuştur.

Klasik kurumsallaşma kuramı ile Modern kurumsallaşma kuramı arasındaki farklar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

**Tablo 2.2 Klasik ve Modern Kurumsallaşma Yaklaşımları Arasındaki Konularına Göre Farklar**

Konular	Klasik (Rasyonel) Kurumsallaşma Yaklaşımı	Modern Kurumsallaşma (Kurumsallaşma Analizi) Yaklaşımı
Çevre ile Etkileşim	Çevre veri kabul edilir	Çevre koşulları dikkate alınarak organizasyon yapısı revize edilir
Amaçların Odak Noktası	Örgütsel Amaçlar	Birey-Örgüt amaç bütünleşmesi
Dikkate Alınan Zaman Dilimi	Yaşanılan Gün	Gelecek
Yapısal Unsurların Odak Noktası	Kurallar, Prosedürler, Alışkanlıklar	İlişkiler, kişiler
Dikkate Alınan Organizasyon Yapısı	Formal Organizasyon	Informal Organizasyon
Problem Çözme Yöntemleri	Geçici (Palyatif)	Kalıcı
Yöntem Bilimi	Teorik	Ampirik (Deneysel)

**Kaynak:** Karpuzoğlu, 2001: 74.

- Klasik yaklaşım örgütleri formal gruplar olarak ele almışken; modern yaklaşıma göre örgütler informal yapılanmalar olarak görülmektedir.

- Klasik yaklaşım örgütlerin üretim ve işleyişi ile ilgilenir; modern yaklaşım işe örgütlerin sosyal birer yapı oldukları düşüncesi ile dış çevreleri ile olan ilişkileri ile ilgilenir.
- Klasik yaklaşım çalışmalarını, yazılı kurallar çerçevesinde yürütürken, modern yaklaşım yaşanan deneyimlerden yola çıkarak çalışmalarını ilerletir.
- Klasik yaklaşım örgütlerin mevcut problemleri ile ilgilenir dolayısıyla oluşabilecek muhtemel problemler göz ardı edilir. Modern yaklaşıma göre problemlerin ana kaynağına inilerek muhtemel olabilecek problemlere karşı önlemler alınmasına dikkat edilir. Geleceğe dönük çözümler sunmaya çalışılır.
- Klasik yaklaşımda çevre veri kabul edilirken, modern yaklaşımda ise çevredeki değişimler örgüt içine uyumlu hale getirilmeye çalışılır.

Klasik yaklaşımda amaç örgüt temelli iken, modern yaklaşımda örgütün yanında örgüt içi bireyler de çalışmaların temelini oluşturmaktadır.

### **2.3. Kurumsallaşma Tanımı ve Unsurları**

Kurumsallaşma, birçok ifadeyi içinde barındırmaktadır. Kurumsallaşma, Vehbi Koç (2009)'un ifadesi ile "İşletmelerin varlıkların uzun yıllar, kişilerden bağımsız bir şekilde sürdürmeyi başarabilmesidir". Teknik olarak ifade etmek gerekirse kurumsallaşma; işletmelerin geleneksellikten çıkıp sağlam, sistematik ağ çerçevesinde, profesyonel bir örgüt yapısı kurarak; yüksek karlarla uzun yıllar varlıklarını sürdürebilmeleridir. (Akat ve Atılgan, 1992: 19).

#### **2.3.1. Kurumsallaşma Unsurları**

Kurumsallaşma ile ilgili literatür taraması yapıldığında, yapılan çalışmalarda beş farklı kurumsallaşma boyutundan bahsedilmektedir. Bunlar; formalleşme (biçimselleşme), profesyonelleşme, şeffaflık, tutarlılık, kültürel güç (Alpay vd. 2008; Apaydın, 2009; Çavuş ve Demir, 2011; Şanal, 2011, Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013).

**Tablo 2.3 Kurumsallaşmanın Başlıca Unsurları**

BOYUTLAR	TANIMI	TEMEL İŞLEVLERİ
<b>Formalleşme</b>	-Yazılı prosedürlerin varlığı -İşlerin prosedürlere göre yapılması -Görev, sorumluluk ve iştanımlarının olması	-İstikrar kazandırmakta -Kontrolü sağlamakta -Koordinasyonu sağlamakta
<b>Profesyonelleşme</b>	-Profesyonel yöneticilerin istihdamı -Profesyonel ve mesleki örgütlere üyelik -Profesyonellerin otonom olması -Profesyonellerin mesleki normlara bağlılığı	-Uyum sağlamayı kolaylaştırma -Güvenirlilik kazandırmakta -Örgüt kapasitesini artırmakta
<b>Şeffaflık</b>	-Eylemlerin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesi -Saydamlık -Eylemlerin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanması -Sosyal sorumluluk	-Meşruluk kazandırmakta -Güvenirlilik kazandırmakta
<b>Tutarlılık</b>	-Etik kuralların, normların ve değerlerin kabullenilme düzeyi -Etik kuralların, normların ve değerlerin yaygın olması	-Kontrolü kolaylaştırmakta -koordinasyonu kolaylaştırmakta
<b>Kültürel Güç</b>	-Verilen sözün tutulması -Miyon, strateji ve eylemler arasındaki uyum -Aynı sektördeki benzer işi yapan işletmelere benzeme -Benzer durumlarda benzer tepkileri verme	-Güvenirlilik kazandırmakta -Meşruluk kazandırmakta

**Kaynak:** Apaydın, 2009: 12

### 2.3.1.1. Formalleşme

Formalleşme, işletme içindeki tüm birimlerin birbiriyle uyum içinde olması, faaliyetlerin sistematik bir şekilde gerçekleşmesi ve belirli hedefler çerçevesinde ilerlemesi için yazılı kuralların oluşturulmasıdır. İşletmelerin üretimden başlayıp, satış, pazarlama ve satış sonrası süreçlerini kontrol altına alınması, kimin hangi görevde ne şekilde bulunması gerektiğinin belirlenmesi, diğer birimlerin tüm bu işleyişe uyumu formalleşmenin sonuçlarıdır. Formalleşme, işletme birimlerinin a dan z ye yeniden dizaynıdır ve eylemler arası uyum esastır (Apaydın, 2009: 11).

Üretim kapasitesinin artması dolayısıyla çalışan sayısının artması, işletmelerin organizasyon ve süreçleri yönetmede problem yaşamalarına sebep olmaktadır. Üretim aşamasının adım adım yazılı olartak kayda alınması, ardından raporlanması, birimlerin sorumluluklarının belirli sınırlarla belirlenmesi, başarılı formalleşmenin sonucudur. Formalleşme, işletme içi karmaşayı önleyerek, iyi bir yönetimi ve kurumsallaşmış işletmeleri beraberinde getirir. Formalleşmeyi başarmış işletmeler, daha uzun süre ayakta kalabilmekte rakiplerine göre piyasada üstünlük sağlamaktadırlar (Tavşancı, 2009: 22).

İşletmelerin hiyerarşik yapılarının sorunsuz sürmesi için formalleşme önemli bir unsurdur. Her çalışanın rolünün belirli olması yetkilerinin sınırlarının çizilmesi hiyerarşinin

de kolay uygulamasını sağlar. Burada hiyerarşinin dengede olması önemli bir noktadır. Küreselleşmenin artmasıyla işletmelerin yeri geldiğinde ani kararlar alması gerekliliği vardır. Bu gibi durumlarda aşırı hiyerarşik yapılarda hantallaşma görülerek ani kararlar güçleşmektedir. Hiyerarşinin olmaması ise işletmeleri kontrolsüzlüğe iter. İşletmeler optimum düzeyde hiyerarşi ile hem kontrolü sağlamalı hem de işletmenin olumsuz etkilerinden kurtulmalıdır (Kieser, 1989: 541).

Formalleşmenin faydalarından birisi de işletme içinde yaşanabilecek rol çatışmalarını engellemesidir. Belirlenen yetki ve sorumluluklar ile kişiler bir diğersinin yetki alanına giremeyerek olası çatışmalardan da uzak kalmaktadır. Formalleşme ile çalışanların güven duyguları artmaktadır. Bunun nedeni ise işletmenin herkes tarafından kabul görmüş kararlarının olmasıdır. Dolayısıyla; çalışanlar belirsizliğin olmadığı çalışma ortamında kendilerini güvende hissedeceklerdir. Bu durum hem çalışanların hem de işletmenin performansını artıracaktır (Ferrel ve Skinner, 1988: 105; Adler ve Borys, 1996: 64; Miller, 1987: 7; akt. Apaydın, 2008: 121).

İşletmelerin know-how ayağını formalleşme oluşturmaktadır. Bir işin en iyi ve en etkili nasıl yapılması gerektiği ile ilgili geri dönüşümler ve bilgi paylaşımları ile, etkin iş yapış şekilleri kolayca belirlenebilmektedir (Kimberly, 1979: 457)

### **2.3.1.2. Profesyonelleşme (Profesyonel Yönetim)**

Profesyonelleşme; işletmelerin sürdürülebilir ve kurumsallaşmış yapıya sahip olması yolunda en önemli unsurlardandır (Tavşancı, 2009: 21) Profesyonelleşme, sürekli gelişme ve iyileşme ile doğrudan ilişkilidir. İşletmeler alanında uzman yönetici ve çalışanları işe alarak profesyonelleşmeyi tamamlamış sayılmazlar. Çalışan ve yöneticilerini otonomi, eğitim vb. ile sürekli geliştirme yoluna gitmelidir. Yönetici ve çalışanlar; teknik beceri, insan ilişkileri ve işletmeyi bir bütün olarak görebilecekleri kavramsal beceri(vizyon sahibi olma, stratejik düşünme vb.) açısından devamlı geliştirilmelidirler (Apaydın, 2008: 123).

Çalışanların kendilerinden istenilen performansı göstermeleri için işletmeye olan güvenlerinin yeterli düzeyde olması gerekir. Çalışanlar, kendilerini geliştirdikleri ve iyi bir iş performansı sergiledikleri takdirde, hak ettikleri terfi ve değeri göreceklarine dair işletmelerine güveniyor olmalıdırlar Ayrıca, profesyonel çalışanların işletme içinde sahip oldukları otonom düzeyi de işletmeye bağlılıklarını artırmaktadır. Otonomi onlar için bir yetki güvencesidir (Wallace, 1995: 231).

İşletmelerin profesyonel yönetici ve çalışanlarının sayısı arttıkça, kendi profesyonelleşme düzeyi de aynı oranda artmaktadır. Profesyonel bir yönetici, vizyon sahibi

ileriye görebilen stratejik düşünme yetisine sahiptir. Profesyonel yöneticiler, ekonomik dinamiklere yön verebilecek, işletmeye önemli katma değer sağlayacak, işletme çevresi ile etkin iletişim sağlayabilecek yetkinliğe sahiptirler. Bu da işletmenin performansını ve sürekliliğini sağlamaktadır (Masuo, vd., 2001: 55; akt. Apaydın, 2008).

Profesyonel kişiler dış çevreye karşı daha duyarlıdırlar. Gelişmeleri ve yenilikleri sürekli takip ederler ve hızlı tepki verirler. Bünyesinde profesyonel çalışan bulunduran işletmelerin dış dünyaya ve yaşanan gelişmelere ayak uydurması daha kolay olmaktadır. Ayrıca işletmelerin sosyallik düzeyleri de aynı oranda artmaktadır. Böylece çalışanlar müşteri odaklı düşünebilmekte ve müşteri ilişkileri de kuvvetlenmektedir (Hartline, vd., 2000: 38)

### **2.3.1.3. Şeffaflık (Saydamlık)**

Şeffaflık, işletmelerin faaliyetlerini zamanında ve doğru bir şekilde paylaşmasıdır. Paylaşılan bilgiler, hissedarların durumu, kurumsal yapı, ticari faaliyetler, finansal durum, kurumsal yönetimin görev ve sorumlulukları gibi tüm işletmeyi ilgilendiren konulardır (Kiracı ve Alkara, 2009)

Şeffaflık gereği işletmeler kamuoyunu da bilgilendirmelidir. Paylaşılacak bilgilerin içeriği ve paylaşılma şekli ile ilgili prosedürün oluşturulması ve zamanında kamuoyu ile paylaşılması işletmelerin güvenilir kurum olarak algılanmasında oldukça önemlidir (Minareci, 2007: 41).

İşletmelerin ticari faaliyetleri ve yönetsel süreçleri ile ilgili bilgileri, gizli kalması gerekenler dışında, tüm açıklığıyla kamuoyuna ve paydaşlarına aktarıyor olması; aynı zamanda tüm yasal düzene uyduğunu, faaliyetlerinde aksama olmadığını ilan etmesi anlamına gelir. Bunu yapan işletmeler kamuoyunda güven kazanarak ticari paydaşlarını artırır. Dolayısıyla sürdürülebilirliğini, kurumsal ilerleyişini ve ekonomik gücünü de güçlendirmiş olur (Ak, 2010: 79).

Şeffaflığın başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için, kaydedilen bilgilerin tam, tarafsız ve eksiksiz olması gerekir. İlgili kesime zamanında ve doğru bilgilerle hesap verebilen işletmeler toplum tarafından kabul görmeyi başararak rakiplerinin önüne geçerek rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. (Selznick, 1996: 273; Greening ve Gray, 1994: 470).

İşletmelerde şeffaflığın bir diğer gereklerinden birisi de sosyal sorumluluk faaliyetleridir. Kar amacı olmayan tamamen toplum yararı gözetilerek yapılan sosyal sorumluluk faaliyetleri, tüketicilerin ve kamuoyunun gözünde işletmelerin kredibilitelerini artırmakta ve olumsuz baskılardan işletmeleri kurtarmaktadır.

Kurumsal kimliğini korumak isteyen işletmeler, tüketicilere iyi bir ürün/ hizmet sunmaktan daha çok sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmak zorundadırlar. Sosyal sorumluluk faaliyetleri ile toplum hafızasında yer edinmeleri daha kolay olacaktır (Kotler, 2011: 347)

Kurumsal sosyal sorumluluk, dünyanın daha yaşanılır hale gelmesi için yenilikçi, sürdürülebilir ve eşitlikçi çalışmalar yapmayı gerektirir. (Kotler, 2011: 347)

Kurumsallaşmayı başarmış ve uluslararası etkinliğini sağlamış olan işletmeler, ülkeler arası diyalog ve kültürler arası iletişimi sağlayarak başka bir açıdan küresel fayda sağlamaktadır. (Kotler, 2011: 347)

2001 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Gözlem Raporu'na göre Kuzey Amerikalı tüketicilerin yüzde 42'si sosyal sorumluluk sahibi olmayan işletmelerin ürünlerini almadıklarını bildirmişlerdir. (Rayner ve Raven, 2004; akt. Kotler, 2011: 347)

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarını gösterdikleri alanlar aşağıda sıralanmıştır (Kotler ve Lee, 2005):

1. **Cause-promosyonları:** Toplumsal farkındalık sağlayarak belirli amaç doğrultusunda fayda sağlar.
2. **Cause-marketing:** Kurum performansı üzerinden toplumsal bir dava için bağış toplar; en bilinen uygulaması, ürün satış hacmi ile doğru orantılı bağışlardır.
3. **Sosyal sorumluluk pazarlaması:** Olumlu davranış değişimlerine yönelik kampanyalara odaklanır.
4. **Sosyal gönüllülük:** Çalışanlar ve bayiler toplumsal bir davanın desteklenmesi için vakit ayırır.
5. **Kurumsal yardımseverlik:** Kurum hizmetleri ve kaynaklarının bir çek, bağış ya da benzer katkıları amacıyla kullanılmasını içerir.
6. **Kurumsal sosyal sorumluluk sahibi ticari uygulamalar:** Çevresel ve sosyal refahın gelişmesine katkıda bulunan, ihtiyari ticari çalışmaların ve yatırımların benimsenmesi ile ilgilidir.

Yeni dünyada işletmelerin sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri oldukça önemlidir. Gelecekteki ticari konumları, sürdürülebilirlikleri ve tüketicilerin zihninde var olmaları buna bağlıdır.

#### 2.3.1.4. Tutarlılık

Tutarlılık, kısaca işletmelerin verdikleri sözleri yerine getirebilmeleri durumudur. Tutarlılık kavramı kurumsallığın bir parçası olmuş ve bu kavram izomorfizmin bir bağlantısı



olarak görülmektedir. Bir toplumda aynı şartlara sahip benzer bireylerin, olaylar karşısında aynı davranışlarda bulunmasına yönelik baskı süreci “izomorfizm” olarak tanımlanmaktadır (Gürol, 2011: 149). Tutarlılığı benimseyen işletmeler, kendileri ile aynı alanda faaliyet gösteren işletmeler ile benzer davranışlarda bulunma eğilimindedirler (Koçel, 2010: 359)

Tutarlılık ile birlikte işletmeler, belirledikleri misyon ve vizyona bağlı kalarak hareket ederler. Belirlenen stratejiler doğrultusunda kararlar alırlar. Ayrıca verilen sözlerin yerine getirilmesi de tutarlılığın sonucu yapılan eylemlerdir (Jaworski ve Merchant, 1988: 36).

İşletmelerde tutarlılık iki şekilde görülmektedir. Bunlar; içsel tutarlılık ve dışsal tutarlılıktır. İçsel tutarlılık; işletmelerin hedefledikleri çalışmalarını ve faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri durumudur. Dışsal tutarlılık ise; işletmelerin verdikleri sözleri yerine getirmeleri ve benzer sektörde faaliyet gösteren işletmelerle davranış uyumunda olması durumudur (Apaydın, 2009)

İşletmelerin tutarlı olması her anlamda önemli bir durumdur. Öncelikle hedef tüketicilerin gözünde tutarlı bir işletme olmak, tüketici sadakatini kazanma noktasında oldukça önemli bir unsurdur. İşletmelerin toplum tarafından meşrulaşmasının önemli sebeplerinden birisi tutarlılık diyebiliriz. Bir diğer taraftan işletmelerin vizyon ve misyona paralel kararlar alması, eylemlerini hedefler doğrultusunda gerçekleştirmeleri paydaşlar için de güven sağlayan bir durumdur. Stratejik kararlar ve bu kararları destekleyen eylemler, paydaşlar için güven sağlayarak, güçlü işbirliklerini beraberinde getirir. Dolayısıyla uzun süre ayakta kalan, başarılı ve yüksek performanslı işletmeler olarak sektörde varlıklarını sağlamlaştırabilirler (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996: 1279).

Tutarlılığın bir diğer sonuçlarından birisi de adil bir yönetim yapısıdır. İşletmeler çalışanlarını adil ve eşitlikçi bir yaklaşımla yönetirler. Çalışanların da işletme içinde kendilerini güvende hissetmeleri, işletme performansı için yine oldukça önemli bir unsurdur. Adil ve eşitlikçi yönetimlerde, çalışanların fikirlerine önem verilerek güvene dayalı koordine ve entegre faaliyetler gerçekleştirilir. Çalışanların adil bir yönetime sahip olduklarını bilmeleri, kendilerini yalnız hissetmemelerini sağlayarak, güçlü bir işletme kültürü oluşturur (Apaydın, 2009)

İşletmelerin tutarlı davranmaması, üretilen ürünlerin kalitesi ile ilgili tüketicilerin gözünde olumsuz algıya neden olmaktadır. Bu durum tüketiciler için tercih edilmeme sebebidir. İşletmelerin pazar paylarını düşüren bu durum marka imajını ciddi bir şekilde zedelemektedir. Tutarlı olmayı başaramayan işletmeler, kurumsallaşamamaya ve kısa ömürlü olmaya mahkumdur (Kostova, 1999: 309).

### 2.3.1.5. Kültürel Güç (Güçlü Örgüt Kültürü)

Her işletmenin kendi içinde belirlediği etik kurallar, ilkeler, normlar vardır. Bu değerlerin işletmenin içinde bulunan tüm bireyler tarafından kabul görmesi ve davranışa geçmesi ile örgüt kültürünün gücünden bahsedebiliriz. Güçlü kültür ağı oluşturan işletmeler, sağlam temeller üzerine varlığını sürdürüyor demektir. Kültürel güç, kişilerin inançları ile yakından ilgilidir. Birlik duygusunu güçlendirir ve işletmesini sahiplenen çalışanlar ortaya çıkartır (Apaydın, 2008: 124).

Örgüt kültürünü oluşturan faktörler şu şekildedir (Varol, 1989: 29):

- Değerler,
- Liderler ve kahramanlar,
- Törenler ve simgeler,
- Öykü ve efsaneler,
- Dil,
- Örfler,
- Normlar

İşletme kültürü etik varsayımı üzerine kurulur. İşletme içinde bulunan her birey için uygun ve adil olan benimsenerek oluşturulan kültürel öğeler, çalışanların güven ve bağlılık duygularını güçlendirir. Bu durum çalışanların performansını olumlu yönde etkileyerek, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini artırır (Apaydın, 2009)

İşletmeler büyüdükçe faaliyetlerin koordinasyonu ve iletişim ağı da zorlaşmaya başlar. Çalışanların uyum içinde çalışması işletme içi iletişimi kolaylaştırır. Uyum ise ortak hedeflere, değerlere, ilkelere, duygulara sahip olmak ve bunları benimsemekle ilgilidir. Güçlü örgüt kültürünü oluşturan ve bu kültürü çalışanlarının benimsemesini sağlayabilen işletmeler, başarılı iletişim ağını ve çalışma koordinasyonunu sağlamış demektir. Ortak değerlere sahip çalışanlar işletmenin performansını artırarak rakiplerine karşı sarsılmaz bir güç oluşturmayı başarmış diyebiliriz (Yılmaz, Alpkan ve Ergun, 2005)

İşletme kültürünün, sosyal çevre kültürüyle örtüşüyor olması gerekmektedir. İşletmelerin toplum tarafından meşruluğunun sağlanması farklı kültür yapısıyla sağlanabilmesi mümkün değildir. Toplumla ortak değer ve ilkelere sahip işletmeler kurumsallaşmayı daha kolay yakalayabilmekte, varlıklarını daha fazla sağlayabilmektedirler (Deephouse, 1996: 1024-1025).

Kültür, nesilden nesle ulaştırılan bir olgudur. Örgüt kültürü de tıpkı toplumlarda olduğu gibi kuşaklar arası aktarılması gereken bir unsurdur. Kuşaklar arası kaybolan örgüt

kültürü, işletmenin kendisini, varlığını, inançlarını da kaybetmesine sebep olur (Scott, 1987: 493-511).

İşletmeler yaşayan sosyal varlıklardır. Toplum gibi onlar da sürekli değişen düzene ayak uydurmak zorundadır. Değişime ayak uyduramayan işletmeler yok olmaya mahkumdur. Kültür de zamanla değişime uğrayabilir. İşletmeler bu değişime kendi kültür yapısını hızlı ve çözümcül yaklaşımla adapte edebilmelidir. Kültürel değişimlerin entegrasyonu işletmelerin hayatta kalabilmeleri için olmazsa olmaz koşuldur (Langan-Fox ve Tan, 1997: 274).

Örgüt kültürü çalışanlarının sosyalleşmesine katkıda bulunur. İşletmeye yeni katılanlara, diğer üyelerin sahip olunan değer ve ilkeleri aktarması süreci, iletişimi ve sosyalleşmeyi doğurur (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996: 1277; Hartline, vd., 2000: 38).

#### **2.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**

Aile işletmeleri, kurucu kişi tarafından belirli büyüklüğe getirildikten sonra, işletmeye başka aile üyelerinin de katılımı söz konusu olmaktadır. İşletmenin büyümesi koordinasyon ve kontrol sıkıntılarını da beraberinde getirmektedir. Kurumsallaşma gerekliliği, kurucu kişinin büyütüp geliştirdiği işletmeyi ikinci kuşağa devri ile ortaya çıkmaktadır. Bu dönem işletmenin en kritik aşamasıdır. Birçok aile işletmesi, bu dönemde yaşanan sıkıntıları aşamamaktan dolayı kurumsallaşamamakta ve üçüncü kuşağa geçmeden yok olmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 496).

Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin %95 i nin aile işletmesi olduğu düşünüldüğünde kurumsallaşamayarak yok olan aile işletmelerinin ekonomik açıdan büyük kayıplar oluşturduğu kesindir (Göker ve Üçok, 2006: 45).

Aile işletmeleri iki önemli zaman diliminde kurumsallaşma ihtiyacı hissetmektedir (Müftüoğlu, 2007: 259-260):

- Belirli büyüklüğe ulaştığında,
- İkinci nesle devri sırasında

Aile işletmesi kurulduktan sonra, kurucu kişinin emekleri ile belirli büyüklüğe ulaşır. Bu dönemde, kurucu kişinin yönetimde ve işlerin koordinasyonda tek başına yetersiz kaldığı görülmektedir. İşlerin bir kısmını profesyonellere bırakması gereken kurucu, çoğu zaman duygusal davranarak tek başına yönetmeye devam etmektedir. Kurucunun bu kararında profesyonel yönetimi yanlış anlamasının büyük etkisi bulunmaktadır. Çünkü çoğu kurucu profesyonel yönetime geçişi tüm yetkilerinin elinden alınması olarak görmektedir. Kurumsallaşmanın gerekli olduğu bu aşamada, uzman ve profesyonel personel ile çalışmayı

reddeden işletmeler, hızla gelişen ve değişen koşullara ayak uyduramayarak kısa sürede yok olmaktadır.

İşletme sahibinin ani ölümü veya yetkilerini çocuklarına devretme kararı, aile işletmelerinin ikinci kritik kurumsallaşma eşiğidir. Bu aşamada aile içi çatışmalar görülmekte ve işletme çıkarlarından çok şahsi çıkarlar gözetilmektedir. Oysa olması gereken, ikinci kuşak bireylerin kısa sürede fikir birliğine vararak, işletmeyi teknolojik ve yönetsel olarak daha ileriye taşıyacak kurumsallaşma adımlarını atmaktır (Müftüoğlu, 2007: 262-264).

#### **2.4.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Adımları**

Kurumsallaşma, aile işletmelerinin uzun süre varlıklarını koruyabilmeleri için gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür. Kurumsallaşma faaliyetleri iyi bir plan ve stratejik yönetim çerçevesinde uygulanmalıdır. Kurumsallaşma, uzun ve yorucu bir süreçtir. İşletmeler bu süreci sabırla ve aşama aşama yönetmelidir.

Aile işletmelerinin, kurumsallaşma süreçlerinde atması gereken adımlar aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Ak, 2010; Çamköy, 2007; Tileylioğlu, 2006; Karpuzoğlu, 2004a; Adsan ve Gümüştekin, 2006):

- Aile meclisi (konseyi) oluşturmak
- Aile anayasası hazırlamak
- Yönetim Kurulu
- Devir planlaması (varis ve emeklilik planı)

##### **2.4.1.1. Aile Meclisi (Konseyi) Oluşturmak**

Aile meclisi, aile üyelerinin birbirleriyle olan iletişimlerini kolaylaştırmak amacıyla kurulan, aile içi çatışmaları çözmede büyük rol oynayan mekanizmadır. Aile işletmeleri büyüdükçe, işletmeye katılan aile bireyleri de artmaktadır. Aile üyeleri arasındaki iletişimin güçlü olması işletmenin başarısı açısından oldukça önemlidir (Erkan, 2012:103).

Aile işletmelerinde aile üyeleri arasında saygı unsurunun yüksek olmasından kaynaklı çekinme duygusu vardır. Çekinen aile üyeleri fikirlerini belirtmede sıkıntı yaşarlar. Böyle durumlarda aile meclisinin etkin ve verimli kullanılması ile bireyler arası iletişim başarılı bir şekilde gerçekleşebilir (Kırım, 2007: 36-37).

Aile meclisinin faaliyetleri aşağıdaki gibidir (Tileylioğlu, 2006:19);

- Aile üyelerini ilgilendiren tüm konularla ilgili kararların alınması,
- Aile anayasası oluşturmak,

- Aile bireylerinin işletme ile ilgili görüş ve beklentilerinin toplanması ve bu beklentiler doğrultusunda adımlar atılması,
- İşletme ile ilgili aile bireylerinin yaşadığı sorunlara çözüm getirmek,
- Ailenin toplum içindeki itibarını etkileyecek iş gelişmelerine yön vermek,
- Ailenin benimsediği ilke ve değerler doğrultusunda işletme kurallarının belirlenmesi ve çalışanların bu noktada ikna edilmesi,
- Kuşak çatışmalarının önlenmesi,
- Aile bireylerinin işletme içindeki pozisyon ve maaş durumları,
- Aile bireylerinin gelecek kuşakları için kariyer planlamalarını yapmak,

Aile meclisi ile yönetim kurulu farklı kavramlardır. Aile konseyi tamamen aile üyelerinin aralarındaki iletişim ile ilgilenir. Bu doğrultuda gerekli çalışmaları yapar. Yönetim kurulu ise işletmenin yönetim faaliyetlerini yürüten bir organdır. Aile meclisi üyeleri yönetim kurulunun belirlediği kişilerden oluşur. Yönetim kurulu üyeleri veya yönetimde bulunmayan aile üyesinin varsa çocukları aile meclisinde bulunan kişilerdir. Aile meclisi yılın belirli dönemlerinde toplanır. Aile meclisinde alınan kararların, aile üyeleri için bağlayıcılığı bulursa da yönetim kurulu için aynı durum söz konusu değildir. (Güney, 2008: 183).

Yapılan araştırmalara göre Türkiye'deki aile işletmelerinin çoğu belirli zamanlarda aile yemekleri düzenle mekte; fakat bunun adı aile konseyi olarak resmi bir terim olarak kullanılmamakta. Dünyada aile konseyi işletmeler tarafından işletmelere adapte edilmiş bir sistemdir. (Deloitte, 2010)

Türkiye'de faaliyet gösteren bazı aile işletmelerinin yetkilileri aile konseyi ile ilgili görüşlerini şu şekilde beyan etmektedirler: (Deloitte, 2010)

- Batu Aksoy, “Biz birbirimizi seven, sayan bir aile olduğumuz için sık sık toplanırız ama bunu konsey/ meclis adıyla yapmıyoruz. Babam-ablam ve ben profesyonel ekibimizle birlikte yılda 1-2 kere strateji toplantıları gerçekleştiriyoruz,” sözleriyle aslında aile konseyi kelimesi kullanılmasa da uygulama olarak aile konseyi olduğunu anlamaktayız.
- Dimes ikinci kuşak Yönetim Kurulu Başkanı Erol Diren: “Aile konseyimiz var ama çok çalıştıramıyoruz. Aile büyüdükçe bir araya gelmek daha zor oluyor. Bununla birlikte, ikinci kuşak olarak bizler zaten önemli günlerde bir araya geliyoruz.”
- İnci Holding üçüncü kuşak Yönetim Kurulu Başkanı Neşe Gök: “Aile konseyimiz var, aile olarak iki haftada bir düzenli olarak toplanıyoruz. Aile konseyi başkanı ile yönetim kurulu başkanı arasındaki ilişkileri de aile anayasası kapsamında düzenledik. Gelinlerimiz ve damatlarımız da hem bu konseylere katılabilmekte, hem de aile tanımımız içerisinde yer almaktadır.”

Yapılan görüşmelerde çoğu aile işletmesi yöneticileri, aile konseyinin önemini farkında olup, hızlı bir şekilde işletmelere adapte edilmesi gerektiğini düşünmektedirler. (Deloitte, 2010)

#### **2.4.1.2. Aile Anayasası Hazırlamak**

Aile anayasası, aile ile işletme arasındaki ilişkiyi düzenlemek amacıyla oluşturulan, rehber vazifesinde olan aynı zamanda aile üyeleri üzerinde yaptırımları olan, yazılı ve yazısız normlar bütünüdür. Aile işletmelerinin kurumsallaşması sürecinde aile anayasasının büyük önemi vardır. Yaşanacak her türlü anlaşmazlık veya uyumsuzlukların kurallar çerçevesinde bir anayasa şeklinde çözümleriyle belirtilmesi; tüm aile üyelerinin bu kuralları kabul etmeleri, işletmenin devamlılığını sağlayarak kurumsal bir yapı olma sürecini kolaylaştırmaktadır (Sağlam, 2006: 507).

Aile anayasası, her aile için farklı özelliklerde karşımıza çıkmaktadır. Her ailenin kuralları, değerleri, kültür yapısı farklıdır. Aile anayasası ailenin bu temel değerleri doğrultusunda oluşturulan, yol gösteren bir fener niteliğindedir. Gelecek kuşaklara yol göstermesi için ise sağlam bir temel üzerine kurulmalıdır (Dirin ve Tutan, 2015: 6479).

Aile anayasası, mevcut tüm aile fertlerinin ve daha sonra aileye katılacak diğer kuşaklar için haklarının gözetildiği bir güvencedir. Aynı zamanda işletmede çalışan tüm kademelerdeki çalışanların da yetki ve sorumlulukları bu anayasa ile netlik kazanmaktadır. Amaç yaşanabilecek olası karışıklık ve yetki çatışmalarını önlemektir (Adsan ve Gümüştekin, 2006; Ak, 2010: 126).

Aile anayasasının içeriğinde olması gereken konuların bazıları şu şekildedir (Sağlam, 2006: 507):

- Ailenin misyon ve değerleri,
- Aile üyelerinin istihdamı ve ücret politikası,
- Kar payı dağıtımı,
- Sosyal sorumluluklar,
- İletişim geliştirme,
- Gelecek nesle devir-teslim,
- Hisse devri veya satışı,
- Ani vefat veya iş göremezlik,
- Profesyonel yöneticilerin hakları, sorumlulukları ve çalışma koşulları,
- Akrabaların hakları, sorumlulukları ve çalışma koşulları,

- Anayasaya ilişkin; amaç, kapsam, yaptırımlar, karar mercii, uygulama prosedürü, yetki ve sorumluluklar,
- Vefat, boşanma, ayrı yaşama, sakatlanma, evlilik, evlilik dışı çocuklar/birinci evliliklerden olan çocuklar,
- Vasiyetname hazırlama,
- Lider ve yönetim biçimi,

Yukarıda görüldüğü üzere aile anayasasının kapsamı çok geniş olmalıdır. Aile bireylerinden işletmeye kadar tüm konular titizlikle incelenmelidir. Bu konular ve içerikleri zamanın koşullarına göre yeri geldiğinde değişebilmelidir. Kurumsallaşma uzun yıllar süren bir yapılanma olduğu düşünülürse, bu zaman içinde birçok sosyal kültürel ekonomik ve toplumsal değişimlerin olması kaçınılmazdır. Aile de tabii olarak değişime uğrayacaktır (Aronoff ve Ward, 2001: 71).

Aşağıda bazı önde gelen aile işletmelerinin, aile konseyi ve aile meclisi ile ilgili stratejileri yer almaktadır: (Adsan ve Gümüştekin, 2006: 184-185).

**Koç Holding:** Kararlar, 7'si profesyonel, 13 üyeli yönetim kurulunda alınır. Aile komitesinde ise, Koç Ailesi'nin yatırım kararları görüşülür. Bunun dışındaki kararlar yönetime tavsiye olarak sunulur. Koç Holding'de aile bireylerinin çalışması, ast ve üstlerin performans değerlendirmesine bakılarak yapılır. Aile bireyleri bütün çalışanlara uygulanan süreçten geçmek zorundadırlar. "Aile Anayasası" uyarınca, gelecek nesiller için kariyer planlama ve geliştirme programları sistematik bir şekilde uygulanır. Bu nedenle yetki devri sorunu da yaşanmamaktadır.

**Sabancı Holding:** Mc Kinsey'in danışmanlığında "Aile Konseyi" ve "Aile Anayasası" kavramları uygulanmaya başlandı. "Aile Konseyi" ne üyelik için, kişinin holdingde belirli bir hisse payının bulunması şartı aranır. Bu konseyde kardeşler, eşleri, çocukları ve damatlar üye olarak yer alır. Toplantılar ise, 3 ayda bir yapılır. "Aile Anayasası" ile aile bireylerinin işe girmesi için, belirli kurallar benimsenmiştir. Aile konseyi kendi içinde kurallar koyar ve belirli prensiplerle hareket eden bir yapı oluşturur. Örneğin, üniversiteyi bitirmiş bir aile üyesinin, kaç yıl içinde genel müdür yardımcısı olabileceği anayasada yazılıdır.

**Eczacıbaşı Holding:** Ailede gelecek nesillere sorumluluk devrini ve aile bireylerinin hangi koşullar altında görev alabileceklerini belirleyen kurallar, Aile Anayasası'nda ortaya konulur. Bu anayasa ise, topluluğun kurucusu Nejat Eczacıbaşı tarafından hazırlanmıştır ve titizlikle uygulanmaktadır. Aile Meclisi'nin görevleri arasında "hedeflerin belirlenmesi", "kaynakların verimli değerlendirilmesi" ve "üst yönetimin atanması" vardır. Bu kararlar dışında kalan her türlü işlev, profesyonellerin yetkisine bırakılır. Anayasaya, aile üyeleri, hiçbir şekilde konuları dışında müdahalede bulunamazlar.

**Kurtsan Holding:** Aile işletmelerinin yüzde 93'ünün gelecek nesli, Kurtsan Ailesi'ni "Aile Anayasası" oluşturmaya itmiştir. Anayasa, aile bireylerinin şirkete katılımını belli kurallara bağlar. Anayasayı, ailenin bütün üyeleri birlikte hazırlamıştır. "Bunlara uyabilen kalacak, uymayan grup dışında çalışacak" ilkesi benimsenmiştir. Şirkette çalışabilmenin de koşulları ortaya konulmuştur. En az 3 yıl başka bir

işyerinde çalışma, en az iki terfi, üniversite mezunu olma ve iki yabancı dil gibi koşulları yerine getirenlere grupta iş verilmektedir. Ancak, işe de en alt düzeyden başlarlar.

Bakioglu Holding: “Aile Anayasası”nda, aile bireylerinin grup şirketlerinin çalışma alanı ile ilgili çok iyi eğitim almış olmaları ve en az bir yabancı dili ana dili gibi bilmeleri şartı aranır. Aile bireyleri, iş yaşamına, eğitim sürecindeki kısmi çalışma ile atılırlar. Ardından da düzenli iş yaşamı ve onun içindeki eğitim aşaması devreye girer. Aile bireylerinin yönetim kurullarında görev alması için ise, profesyonellerin görüş ve önerileri dikkate alınır.

İnci Holding: “Aile Konseyi”nde, aile üyelerinden 14 yaşını dolduran veya evlilik yolu ile aileye katılan herkes bulunur. Konsey üyesi olan herkes, karşılıklı mutabakat ile aile konseyi üyeleri arasından kendine bir kariyer danışmanı seçer. Aile üyelerinin işe alınma koşulları da, kurullarla belirlenmiştir. Buna göre, aile üyelerinin üstleri, aile üyesi olmayan yöneticilerden seçilir. Ayrıca, 2 yılı aynı yerde olmak üzere, en az 3 yıl başka bir şirkette çalışmış olma ve en az 1 terfi koşulu da aranır.

Abaloğlu Holding: “Aile Konseyi” ve “Aile Anayasası” çalışmaları devam etmektedir. “Aile Konseyi”nin ana amacını, samimi bir atmosferde birlik, beraberlik ve kaynaşma ortamının sağlanmasını oluşturur. Konsey içerisinde işle ilgili konular görüşülüp, bilgilendirme yapılır. Konsey, yönetim ile ilgili bir takım tavsiye kararları alabilir. Fakat işletme yönetimine doğrudan bir müdahale yapılmaz. Konsey şirketin yönetiminde yetkili ve sorumlu değildir.

Eyilik Holding: Aile büyüklerinden ve danışmanlardan oluşan konsey, aile şirketinde görev yapmak isteyen ve yapanların performanslarını denetler. Bunun yanında bu çalışmaların organize edilmesi de, aile konseyinin görevleri arasındadır. Gelecek neslin şirkette yerini alabilmesi için, motivasyon programları ile aile üyelerinin koordineli ve efektif çalışmalarını sağlayıp performans denetlemeleri yapılmaktadır.

### **2.4.1.3. Yönetim Kurulu Oluşturmak**

İşletmelerde, tüm yönetim faaliyetlerini pay sahipleri adına kontrol eden yapıya yönetim kurulu denir (Özsoy, 2011: 87).

Yönetim kurulu, tüm stratejik kararları alarak, şirket adına tüm mali sorumlulukları da üstlenmiş olur. Pay sahiplerini temsil ettikleri için kurumsal yapının temel organı niteliğindedir. Bu nedenle yönetim kurulu üyesi, nitelikli, stratejik düşünebilen, öngörüsü açık ve profesyonel kişilerden seçilmelidir (Genç ve Deryal, 2006: 401).

Kurumsal yönetimlerde, yöneticiler, pay sahipleri ve yönetim kurulu arasındaki denge önemli bir unsurdur. Yönetim kurulu, yöneticilerin aldıkları kararları denetleyerek pay sahipleri ile yöneticiler arasında iletişimi sağlamış olurlar. Çünkü, yönetim kurulu bu denetleme faaliyetini pay sahiplerini temsilen yürütmektedir. Burada bilgi akışının sağlıklı ve kesintisiz yapılması oldukça kritik bir durumdur (Özsoy, 2011: 85).

Yönetim kurulunun temel fonksiyonları (Sermaye Piyasası Kurulu, 2020; Özsoy, 2011:115):



- Yönetim kurulu bir şirketin en üst seviyede stratejik karar alma, yürütme ve temsil organıdır. Yönetim kurulu, şirketin misyonunu/vizyonunu belirler ve kamuya açıklar.
- Yönetim kurulu, yönetim kurulu, yöneticiler tarafından oluşturulan stratejik hedefleri onaylar.
- Yönetim kurulu; uluslararası standartlara uyum sağlamaya çalışarak şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını gözden geçirir ve gerekli önlemleri alır.
- Yönetim kurulu, şirket ile pay sahipleri arasında yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında öncü rol oynar.

Yönetim kurulunun faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları (Sermaye Piyasası Kurulu, 2020; Özsoy, 2011:115):

- Yönetim kurulu; faaliyetlerini eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütür.
- Yönetim kurulu üyelerinin görevlerini tam olarak yerine getirebilmelerini teminen, her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanır.
- Yönetim kurulu üyesi, pay sahipleri aleyhine sonuç doğurabilecek baskılara boyun eğmez ve maddi menfaat kabul etmez.
- Yönetim kurulu üyesinin şirkete yeterli zaman ayırması gerektiğinden, üyenin şirket dışında başka görev veya görevler alması belli kurallara bağlanır ve sınırlandırılır.
- Yönetim kurulu üyesi prensip olarak şirket ile işlem yapamaz ve rekabet edemez.
- Yönetim kurulu üyesi şirket ile ilgili ve/veya ticari sır niteliğindeki bilgileri kamuya açıklayamaz ve bu bilgilerin şirketin diğer çalışanları tarafından da şirket dışına çıkarılmasını önlemeye yönelik gerekli tedbirleri alır.

Yönetim kurulunun temel fonksiyonlarının haricinde, yerine getireceği başlıca görev ve üstleneceği sorumlulukları şunlardır (Sermaye Piyasası Kurulu, 2020; Özsoy, 2011:115):

1. Şirketin yıllık bütçe ve iş planları onaylamak,
2. Şirketin yıllık faaliyet raporlarını hazırlamak ve genel kurula sunmak üzere kesinleştirmek;
3. Genel kurul toplantılarının mevzuata ve şirket esas sözleşmesine uygun olarak yapılmasını sağlamak; genel kurul kararlarını yerine getirmek,
4. Şirketin son bilançosundaki aktif toplamının % 10'unu aşan önemli miktarlardaki harcamaların kullanımlarını kontrol etmek,
5. Şirketin pay sahipleri, menfaat sahipleri ve halkla ilişkilerine yönelik politikalarını belirlemek,
6. Şirket ve çalışanları için etik kuralları belirlemek,
7. Şirketin bilgilendirme politikasını belirlemek,
8. Şirket ve çalışanları için etik kuralları belirlemek

Yönetim kurulu, aile konseyi ile karıştırılmamalıdır. Aşağıdaki tabloda yönetim kurulu ile aile konseyi arasındaki farklar gösterilmiştir (Karpuzoğlu, 2004:161):

**Tablo 2.4 Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri**

	<b>Amaç</b>	<b>Kapsam</b>	<b>Katılımcılar</b>
<b>Aile Konseyi</b>	Aile iletişimini ve ilişkisini geliştirmek, Ailenin işletme olanaklarından yararlanma koşullarını belirlemek.	Aile konuları, Aile- işletme ilişkisi	Aile üyeleri, Danışmanlar
<b>Yönetim kurulu</b>	Vizyon ve stratejik nitelikteki amaçları belirlemek, Şirketin vizyonuna ulaşmayı sağlayacak stratejileri belirlemek.	İşletme ile ilgili konular	Hissedarlar, Üst kademe yöneticiler Danışmanlar Aile ve kurum dışı uzmanlar

**Kaynak:** Karpuzoğlu, 2004: 161

Tabloyu özetle; aile konseyi işletmelerde aile bireylerini ilgilendiren faaliyetlerde bulunurken, yönetim kurulu tamamen işletme ile ilgili olup; işletmelerin yönetim faaliyetlerini kontrol etmekte yetkilidir.

#### **2.4.1.4. Devir Planlaması (Varis ve Emeklilik Planı) Yapmak**

Aile işletmelerinin kurumsallaşması önündeki en büyük engellerden birisi devir meselesidir. Ülkemizde birçok aile işletmesi belirli büyüklüğe geldikten sonra devir planlamasındaki başarısızlıklarından dolayı kapanmak zorunda kalmıştır. Bu sorun en çok ikinci kuşağa devir sırasında karşımıza çıkmaktadır. Bunun en büyük sebebi, işletme kurucusunun yetkilerini devretmek için kendini hazır hissetmemesi ve psikolojik olarak devir olayını kabullenememesidir. Devir meselesini çözemeyen işletmeler fesih edilerek en başa dönmektedir. Bu da ekonomi için büyük kayıptır (Ak, 2010: 132).

İşletmelerde devir planlaması üç temel konu üzerine gerçekleşir (Yalçın ve Günel, 2006: 73):

- Kurucu kişinin kuşak geçişine istekli olması,
- Devrin yapılacağı kuşağın devir için yeterli özelliklere sahip olması,
- Devir yapılacak kuşağın bu konuda istekli olması

Başarılı devir planlaması yapan ve bunu sorunsuz uygulamayı başaran işletmelerin daha uzun süreli var oldukları ve kısa sürede kurumsallaşma boyutuna ulaştıkları görülmektedir. Yeni neslin yenilikçi yapısı ve dinç yapısı, kurucu kişilerin tecrübe ve bilgi birikimi ile birleştiğinde başarılı ve uzun süreli işletmeler kaçınılmazdır. (Rodoplu, 2003: 37; İçin, 2008: 147).

Aile işletmelerinde tüm nesillerin birbiri ile ilişkilerini ve işletme içindeki tüm yetki ve görevlerini planlayan ve yöneten halefiyet planıdır. Halefiyet planı işletmeler ve varisler için önemli bir yol göstericidir. Halefiyet planı ülkemizde yeterli önemi henüz kazanamasa dünyada bu konu üzerine birçok enstitü kurulmuş ve bu enstitüler aktif bir şekilde çalışmaktadır. (Deloitte, 2010)

Halefiyet planının içeriği aile meclisi tarafından belirlenmektedir. Halefiyet planının boyutları ise işletmenin strateji ve hedefleri doğrultusunda şekillenmelidir (Deloitte, 2010).

Türkiye’de devir yaşının 70-80 aralığında olduğu bilinmektedir. Bu yaş aralığı gösteriyor ki, kurucu kişiler işletmeyi yönetecek fiziki gücü kaybettikten sonra devir gerçekleştirmektedir. Bu yaş aralığı işletmelerin gelişimi ve kurumsallaşması açısından oldukça geçtir. Devir yapılırken birden çok yeni kuşak var ise objektif davranmak gerekir. Devir yapılacak kişilerin sosyokültürel özellikleri ile bilgi birikimleri, işletmeye sağlayacakları katma değerler, profesyonellik düzeyleri ve iletişim becerileri dikkate alınmalıdır (Kebeci, 2011: 114-115).

## **2.5. Turizm Sektöründe Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma**

Turizm sektörü, ülkemiz ve dünya ekonomisinin önemli kaldıraçlarından birisidir. Özellikle dış ticaret açığının kapatılması konusunda turizm sektörünün katkısı yadsınamaz. “Bacasız sanayi” olarak da tanımlanan turizm hizmet sektörünün de önemli parçasıdır. (Akyol ve Zengin, 2014: 3).

Turizm sektörü birçok farklı sektörü de kalkındırmaktadır. Özellikle yiyecek-içecek, ulaşım ve eğlence sektörleri önemli ölçüde turizmden etkilenmektedir. Ciddi bir istihdam oranına sahip olmasıyla da milli gelir içindeki payı yüksektir. (Akyol ve Zengin, 2014: 3).

Turizm sektörünün en önemli kolu konaklama işletmeleridir. Konaklama işletmelerinin yaklaşık %95’lik kısmını aile işletmelerinin oluşturduğu bilinmektedir. Bu durumda aile işletmeleri ve turizm sektörü girift bir ilişki içinde olup, birlikte gelişen yapılarıdır. (Kiracı ve Alkara, 2009: 176).

Türkiye’deki işletmelerin %95 inin aile işletmesi olduğu bilinmektedir. Bu oran halka açık işletmelerde %75 civarındadır. Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren en önemli unsur; yönetim faaliyetlerinde verilen kararların yetkisinin aile bireylerinde toplanmasıdır. Hal böyle olunca aile içindeki her türlü olumlu ve olumsuz durumlar işletmenin işleyişini doğrudan etkilemektedir. Ülke ekonomisi içinde bu kadar büyük bir alana sahip olan aile işletmelerinin üçüncü kuşağa kadar ayakta kalanların oranı %10 u geçmemektedir. Bunun sebebi ise, aile işletmelerinin kurumsallaşma ve markalaşma sorunudur. Kurumsallaşmayı başarabilen aile işletmeleri; yukarıda belirttiğimiz %10 luk dilime girmeyerek uzun süre ayakta kalmayı başarabilmektedirler. Dolayısıyla aile işletmelerin kurumsallaşması ve uzun süre ayakta kalabilmesi turizm sektörünün gelişimi için olmazsa olmazdır. (Sarıtaş vd., 2016: 137).

Turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri arasında; Sektöre Güral Sapanca Wellness Park Hotel ile adım atan Gürallar Grubu, Rixos oteller zinciri, Dedeman otelleri, Hilton otellerini sıralamak mümkündür (<https://www.turizmaktuel.com/haber/turkiye-nin-en-buyukleri-dedeman-ve-tui>).

Turizm sektörünün kurumsallaşması ile birlikte birçok alanda sağladığı istihdam oranları da ciddi artış göstermektedir. Turizm sektörünün sağladığı istihdam alanları şu şekildedir (Akyol ve Zengin, 2012: 588):

- Otel, pansiyon, motel, restoran gibi turizmle doğrudan bağlantısı olan işletmelere sağlanan istihdam,
- Turizme farklı şekillerde ürün ve hizmet sunan, dolaylı olarak turizmle bağlantılı olan işletmelere sağlanan istihdam,
- Bölge halkı ile ilgili sağlanan ek istihdamlar.

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde kilit görev yöneticilere aittir. Yöneticiler aile işletmenin yapısını ve çevreyi iyi analiz etmeli, çevre dinamiklerine duyarlı yaklaşımlar benimsemelidir. Sürekli değişen ve gelişen dünya şartlarına optimum düzeyde ayak uydurmaya çalışarak, ailenin değer ve ilkelerine bağlı kalarak; işletmenin vizyon ve misyonu çerçevesinde çalışmaları yürütülmelidir. (<https://www.halkbankkobi.com.tr/NewsDetail/Turizm-Sektorunde-Aile-Isletmelerinin-Kurumsallasmasi/7764>)

Turizmde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma adımlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (<https://www.halkbankkobi.com.tr/NewsDetail/Turizm-Sektorunde-Aile-Isletmelerinin-Kurumsallasmasi/7764>)

- Aile işletmesinin mevcut yapısı derinlemesine ele alınmalıdır. Aile bireylerinin işletme içindeki görev ve yetkileri netlik kazanmalı ve belirli kurallar çerçevesinde bu görev ve yetkiler yazılı şekilde oluşturulmalıdır. İşletmenin mevcut mali yapısı, her türlü alınacak kararda yol gösterici olmalıdır.
- İşletme sahipleri, işletmeye yön verecek olan vizyon ve misyonlarını belirleyerek; stratejik kararlarının bunların ışığında almalıdırlar.
- İşletme sahipleri ve yöneticileri, işletmenin SWOT analizini yapmalıdırlar. SWOT analizi ile işletmenin güçlü yanları (Strengths), zayıf tarafları (weakness), analiz edilerek; karşılaşılabilecek fırsatlar (opportunities), ve tehditler (threats) ortaya çıkartılır. SWOT analizi ile işletmeler fırsatları daha önce fark ederek rakiplerine karşı avantajlı duruma gelirler. Eksik ve zayıf yönlerini bilen işletmeler bunların üzerine yoğunlaşarak daha da güçlenebilir. Aynı zamanda karşılaşılabilecekleri olası

tehditlerin önceden farkına varılması gerekli önlemlerin alınarak fırsata dönüştürülmesine olanak sağlar. SWOT analizi ile işletmeler sektördeki konumlarını daha açık bir şekilde görebilirler.

- İşletmelere kısa ve uzun vadede vizyon ve misyonlarını belirleyerek çalışmalarını bu doğrultuda yürütmelidirler. Vizyon ve misyon aile işletmelerinin değerleri ve ilkeleri ile ortak paydada buluşabilmelidir.
- İşletmeler tüm süreçlerini profesyonel yönetim eliyle yürütmeli ve stratejik yönetimden asla kopmamalıdır.

Turizm işletmesi olarak faaliyet gösteren aile işletmeleri kurumsallaşmayı sağlayamadıkları takdirde yok olmaya mahkumdur. Ancak, kurumsallaşmanın gereklerini yerine getirerek sürekliliği sağlamaları mümkündür. (Akyol ve Zengin, 2014: 9).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM VE SAHA ARAŞTIRMASI

Bu çalışmada Antalya ilinde turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsallaşma potansiyelleri ve bununla ilgili sorunlar saptanmaya çalışılmakta ve çözüm önerileri getirilmesi amaçlanmaktadır. Çalışma alanı olarak Antalya'nın seçilmesinin temel nedeni; ilin mevcut turistik potansiyelinin yüksek oluşudur. Bunların yanı sıra, her geçen yıl şehre gelen yerli ve yabancı turist sayısındaki artış, Antalya için bu kapsamdaki çalışmaların çok daha fazla yapılmasını gerekli kılmaktadır.

Bu çalışma dört hipotezden oluşmaktadır. Çalışma hipotezleri aşağıda sıralanmıştır.

H1: “İşletmede alınan kararlarda ve uygulamalarda duygusallığın ön plana çıkması ile aile üyelerinin işletmede görev alması arasında ilişki vardır”.

H2: “Aile ile işletmenin ilişkilerini düzenleyen, ailenin hedef, değer ve varlıkları ile ilgili planlarını öngören bir aile anayasasının olması ile işletmede yer alan aile üyelerinin, diğer çalışanlar gibi belirlenmiş kurallara uymaları arasında ilişki bulunmaktadır”.

H3: “İşletme meselelerinin aile meseleleri ile ayrı tutulması ile işletmenin kurumsal bir işletme olması arasında bir ilişki vardır”.

H4: “İşletmede işe alım süreçlerinin aile üyelerinin etkisinde olması ile işletmede çalışan aile üyelerinin her türlü değişime ve yeniliğe açık karakterler olmaları arasında bir ilişki vardır”.

#### **3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Antalya ilinde, turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri araştırmanın kapsamını oluşturmuştur. Son zamanlarda yaşanan pandemi sebebiyle, çoğu konaklama işletmesinin kapalı olması, ulaşım kısıtını beraberinde getirmiştir.

Araştırma, Antalya'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerine uygulanmıştır. Bu kapsamda işletmelerin, üst düzey ve orta düzey yöneticileri ile hissedarlar ve işletme sahipleri araştırmaya konu edilmiştir.

Araştırma kapsamında 100 otel ile iletişime geçilmiştir. Fakat çeşitli nedenler ileri süren bazı işletmeler ankete katılma konusunda olumsuz dönüş yapmıştır. Sayının düşük olmasının sebeplerinin başında, işletmelerin bu tarz çalışmaların gizliliğine olan güven sorunları gelmektedir. Kişisel bilgilerin ve otel bilgilerinin dışarıya sızdırılması endişesi, çalışma yapılan otel sayısını oldukça düşürmüştür. Aynı zamanda yaşanan pandemi olayları, işletmelere ulaşımı oldukça güçleştirmiştir.

Araştırma, zaman kısıtından dolayı yalnızca konaklama işletmelerine uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında yönetici, hissedar veya otel sahibi olarak toplamda 100 kişiye ulaşılmış, 75 kişiden olumlu dönüş alınmıştır. Uygulanan anketi eksiksiz bir şekilde dolduran 64 kişinin cevapları değerlendirmeye alınabilecek nitelikte olduğundan, araştırmada 64 adet anket üzerinden çalışma yapılmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anket tekniğinden yararlanılarak hazırlanmış olan iki bölümden oluşan bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Denek sayısının az olması nedeniyle tam biçimsel mülakat tekniğinden de yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek, Ceyhun AKYOL ‘un “Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Yaşanan Kurumsallaşma Sorunları; İstanbul’da Bir Araştırma” adlı Yüksek Lisans tezinden alınmıştır.

Araştırmada kullanılan soru formu üç ana bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci ve ikinci bölümünde, demografik bilgiler öğrenilmek istenmiş, bu yönde anket soruları hazırlanmış ve bu veriler doğrultusunda elde edilen bilgiler ile anket sonuçlarına yansımıştır. Anketin üçüncü bölümünde işletmeye ait bilgiler sorulara yansımış, frekans analizi ile yüzde dağılım tablosu oluşturulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın ana kütesini 64 orta/üst düzey yönetici oluşturmuş olup, anketin uygulanması, konaklama işletmelerindeki yöneticilerle yüz yüze görüşerek ya da yönetici/otel sahiplerine gönderilen elektronik postaların geri dönüşleri yoluyla toplanarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak, soru sorma tekniği kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak Ek-1’deki “Anket Formu” kullanılmıştır. Veriler, örnek üzerinde anket çalışması yapılarak toplanmıştır. Uygulanan anket, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm “Ankete Katılan İşletme İle İlgili Bilgiler”, ikinci bölüm “Ankete Katılan Yönetici İle İlgili Bilgiler”, son bölüm ise “İşletmenin Aile İşletmesi Olmasından Kaynaklanan Kurumsallaşma Sorunları ve Çözüm Önerileri” ile ilgili sorulardan oluşmuştur. Anket formu toplam 49 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde 6 soru, ikinci bölümde 12 soru, üçüncü bölüm de ise 31 soru yer almıştır. Birinci ve ikinci bölüm demografik sorulardan oluşmakta ve çoktan seçmelidir, üçüncü bölüm ise araştırmanın amacına ilişkin sorulardan oluşmaktadır ve bu bölüm soruları 5’li Likert Ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler SPSS (Statistical Program for Social Science) 25.0 for Windows paket programına girilmiş, gerekli kontrolleri yapılmış ve analiz edilebilir hale getirilmiştir. Araştırmanın sayımla belirlenen nitel değişkenleri için tanımlayıcı istatistikler

sayı ve yüzde şeklinde gösterilmiştir. Araştırma hipotezlerini test ederken iki nitel değişken arasındaki ilişkiyi incelemede Ki-Kare (Chi-Square) bağımsızlık testi kullanılmıştır. Çalışmanın tamamında anlamlılık seviyesi olarak 0,05 kullanılmış olup,  $p < 0,05$  olması durumunda anlamlı farklılığın olduğu,  $p > 0,05$  olması durumunda anlamlı farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

### 3.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi

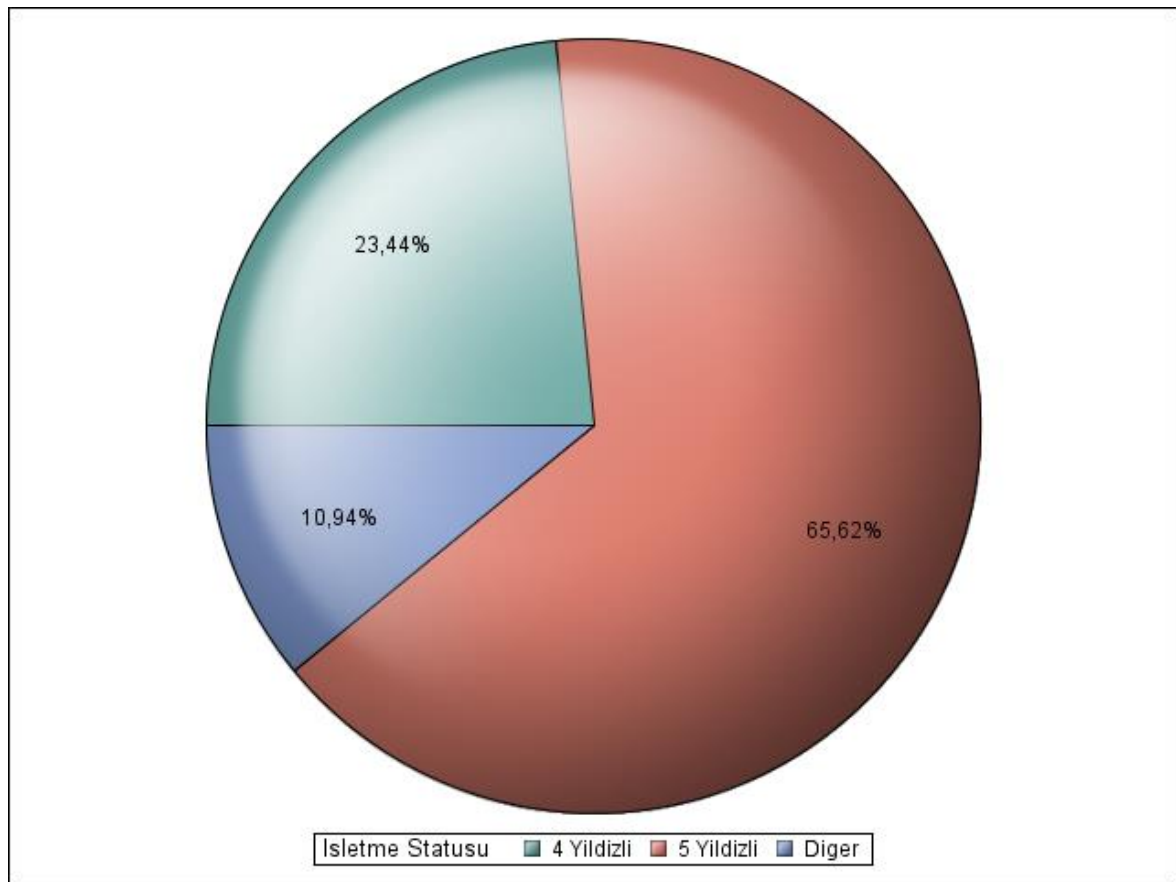
Araştırma için hazırlanan anket çalışması, aile işletmelerindeki üst düzey yöneticiler tarafından cevaplandırılmış ve toplam 64 üst düzey yönetici bu çalışmaya katılmıştır. Anketin birinci bölümünde, çalışmaya katılan işletme ile ilgili bilgilere verilen cevaplara ait bulgulara yer verilmiştir. İşletme ile ilgili genel özellikler frekans ve yüzde değerleri ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Bu verilerin analizi sırasında öncelikle frekans dağılımları incelenmiş daha sonra ise yüzde değerlerle karşılaştırmalı yorumlar yapılmıştır.

**Tablo 3.1 İşletme ile İlgili Özellikler**

	N	%
<b>İşletmeStatüsü</b>		
4 Yıldızlı	15	23.44
5 Yıldızlı	42	65.63
Diger	7	10.94
<b>İşletmeTuru</b>		
Bagimsiz	27	42.19
Ulusal Zincir	11	17.19
Uluslararası Zincir	26	40.63
<b>İşletmeOrtakYapısı</b>		
Sahis	24	37.50
Limited	25	39.06
Anonim	15	23.44
isletsure		
1-10 yıl	31	48.44
11-20 yıl	19	29.69
21 yıl ve üzeri-200	14	21.88
<b>İşletmeOdaSayısı</b>		
1-80	11	17.19
81-150	10	15.63
151-200	4	6.25
200 ve üzeri	39	60.94
<b>İşletmeCalisanSayısı</b>		
1-50	16	25.00
51-100	9	14.06
101-150	5	7.81
151-200	6	9.38
201 ve üzeri	28	43.75

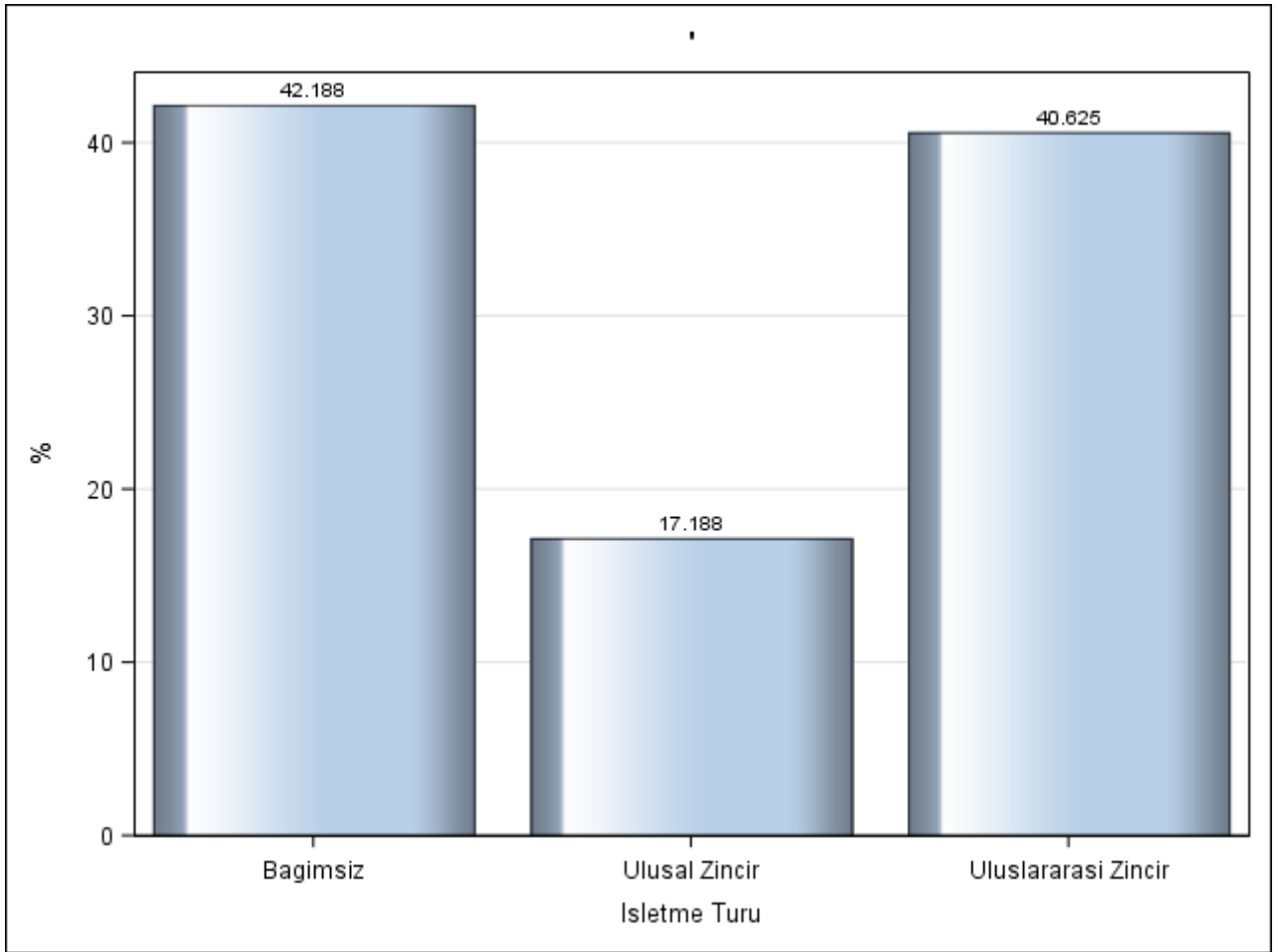


Tablo 1 ve işletmelerin statülerine göre dağılımını veren Şekil 1'den, ankete katılan işletmelerin %66'sının yani 42 adedi 5 yıldızlı konaklama işletmesi kategorisindedir. Geri kalan 15 işletme 4 yıldızlı (%23) ve 7 işletme ise diğer kategorisindedir. Ankete dahil olan işletmelerin türlerine göre dağılımını veren Tablo 1 ve Şekil 2 incelendiğinde, bağımsız konaklama işletmelerinin 27 adet ve %42'lik oranla en yüksek paya sahip işletmeler olduğunu görülmektedir. Bunu, 26 adet ve %41'lik oranla uluslararası zincir konaklama işletmeleri ve 11 adet ve %17'lik oranla da ulusal zincir türündeki konaklama işletmeleri takip etmektedir.



**Şekil 3.1 İşletmelerin Statülerine Göre Dağılımı**

Tablo 1 incelendiğinde, çalışmaya katılan işletmelerin 24 adet ve %38 oranla şahıs işletmesi, 25 adet ve %39'luk oranla limitet işletme ve geri kalan 15 adet ve %23'ünün anonim işletme olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmaya katılan konaklama işletmelerinin kuruluş süreleri incelendiğinde, 31 adet işletmenin (%48) kuruluş süreleri 1 – 10 yıl arasında ve 19 işletme %30 oranla 11 - 20 yıl arasında kuruluş süresine sahip olduğu görülmektedir. Kuruluş süreleri 21 yıl ve üzeri olan işletmelerin %22 oranla 14 işletme olduğu Tablo1'den anlaşılmaktadır.



**Şekil 3.2 İşletmelerin Türlerine Göre Dağılımı**

Çalışmaya dahil edilen konaklama işletmelerinin oda sayıları incelendiğinde, işletmelerin büyük çoğunluğunun 200 ve üzeri oda sayısına sahip oldukları 39 adet ve %61'lik oranla anlaşılmaktadır. Bu oranı, 80 odaya kadar olan işletmeler %17 oran ve 11 adet, 81 – 150 arası odası olan işletmeler %16 oran ve 10 adet ve 151 – 200 arası odası olan işletmeler %6 oran ve 4 adet ile takip ettikleri gözükmektedir. Ankete dahil olan konaklama işletmelerinde çalışan kişi sayısı incelendiğinde, 28 işletme 201 ve üzeri personel çalıştırarak Tablo 1'de %44'lük bir pay sahibi olmuştur. 16 işletme 1 – 50 arası personel çalıştırarak %25 oranla yer alırken, %14 oranla 9 işletme 51 – 100 arası personel çalıştırmakta, %8 oranla 5 işletme 101-150 arası personel çalıştırmakta ve %9 oranla 6 işletme 151 – 200 arası personel çalıştırmaktadır.

Anket çalışmasının ikinci bölümde anketi cevaplayan yöneticilerin demografik özelliklerine yer verilmiştir. Çalışmada kullanılan ankette yer alan demografik sorular ile ilgili frekans ve yüzde dağılımları olarak oluşturulmuştur. Tablo 2'de ankete katılan yöneticilerin demografik özellikleri frekans ve yüzdeler olarak sunulmuştur. Bu verilerin analizi

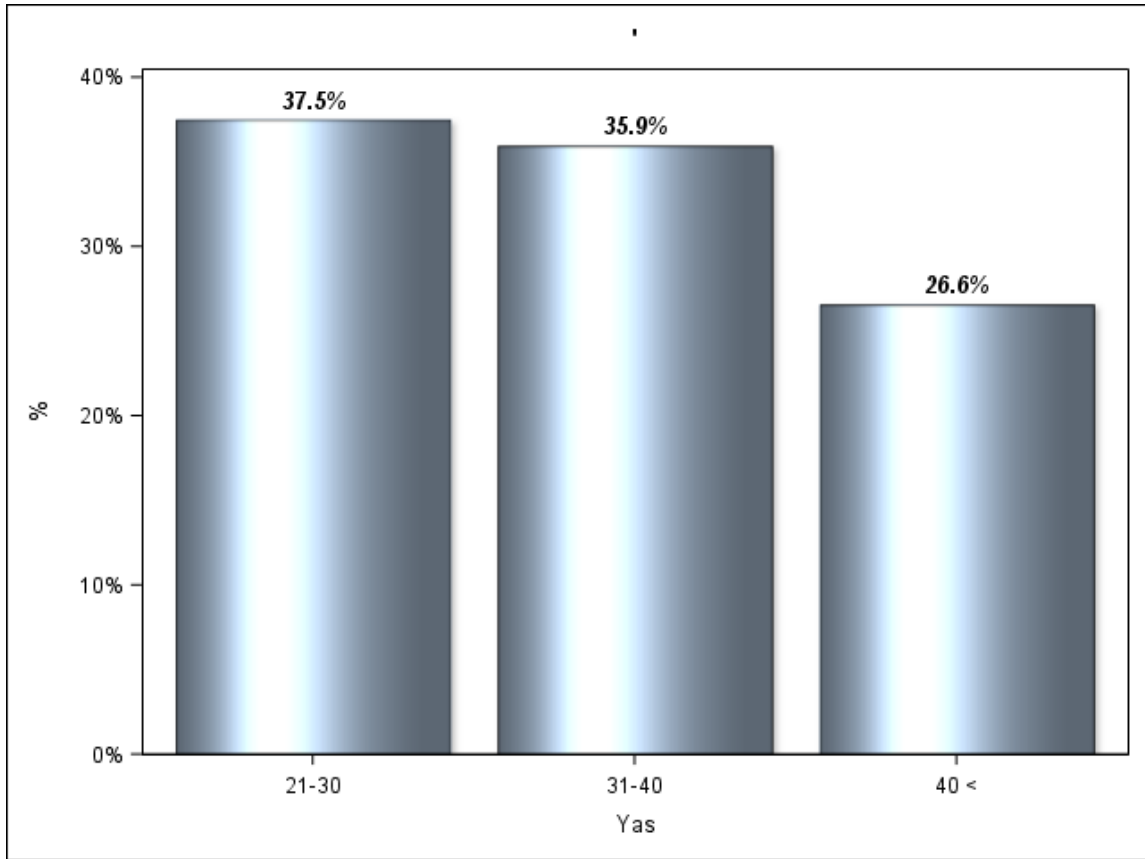
sonuçlarının sunumunda öncelikle frekans dağılımları incelenmiş daha sonra yüzdelerle karşılaştırmalı analiz yapılmıştır.

**Tablo 3.2 İşletme Yöneticilerinin Demografik Özellikleri**

	N	%
<b>Cinsiyet</b>		
<b>Kadin</b>	24	37.50
<b>Erkek</b>	40	62.50
<b>MedeniDurum</b>		
<b>Evli</b>	30	46.88
<b>Bekar</b>	34	53.13
<b>Yas</b>		
<b>21-30</b>	24	37.50
<b>31-40</b>	23	35.94
<b>40 &lt;</b>	17	26.56
<b>EgitimDurumu</b>		
<b>Ortaogretim</b>	13	20.31
<b>Meslek Y.O.</b>	16	25.00
<b>Lisans</b>	26	40.63
<b>Lisansustu</b>	9	14.06
<b>IsletmeKacYilCalismakta</b>		
<b>1-5 yil</b>	39	60.94
<b>6-10 yil</b>	13	20.31
<b>11-20 yil</b>	9	14.06
<b>20 &lt;</b>	3	4.69
<b>YoneticiTecrube</b>		
<b>&lt; 1 yil</b>	9	14.06
<b>1-5 yil</b>	17	26.56
<b>6-10 yil</b>	19	29.69
<b>11-15 yil</b>	19	29.69
<b>IsletmePozisyonunuz</b>		
<b>Orta Duzey Yonetici</b>	38	59.38
<b>Ust Duzey Yonetici</b>	15	23.44
<b>Hissedar</b>	4	6.25
<b>Isletme Sahibi</b>	7	10.94
<b>IsletmeKurucusuIleYakinlik</b>		
<b>Babam</b>	17	26.56
<b>Kendim</b>	15	23.44
<b>Diger</b>	32	50.00

Tablo 2'detaylı olarak incelendiğinde, ankete cevap veren yöneticilerin %63'lük kısmı yani 40 kişinin erkek, geri kalan 24 kişinin (%37) ise bayan olduğu görülmektedir. Bu yöneticilerin, %47'sinin yani 30 kişinin evli, %53'ünün ise bekar olduğu görülmektedir.

Çalışmaya dahil olan yöneticilerin yaş dağılımını veren Tablo 2 ve Şekil 3 incelendiğinde, 21-30 yaş arası kişi sayısı 24, oran %38 iken, 31 - 40 yaş arası kişi sayısı 23 oran %36 ve 41 ve üzeri yaş dağılımı 17 kişi %27 oranla olduğu görülmektedir.

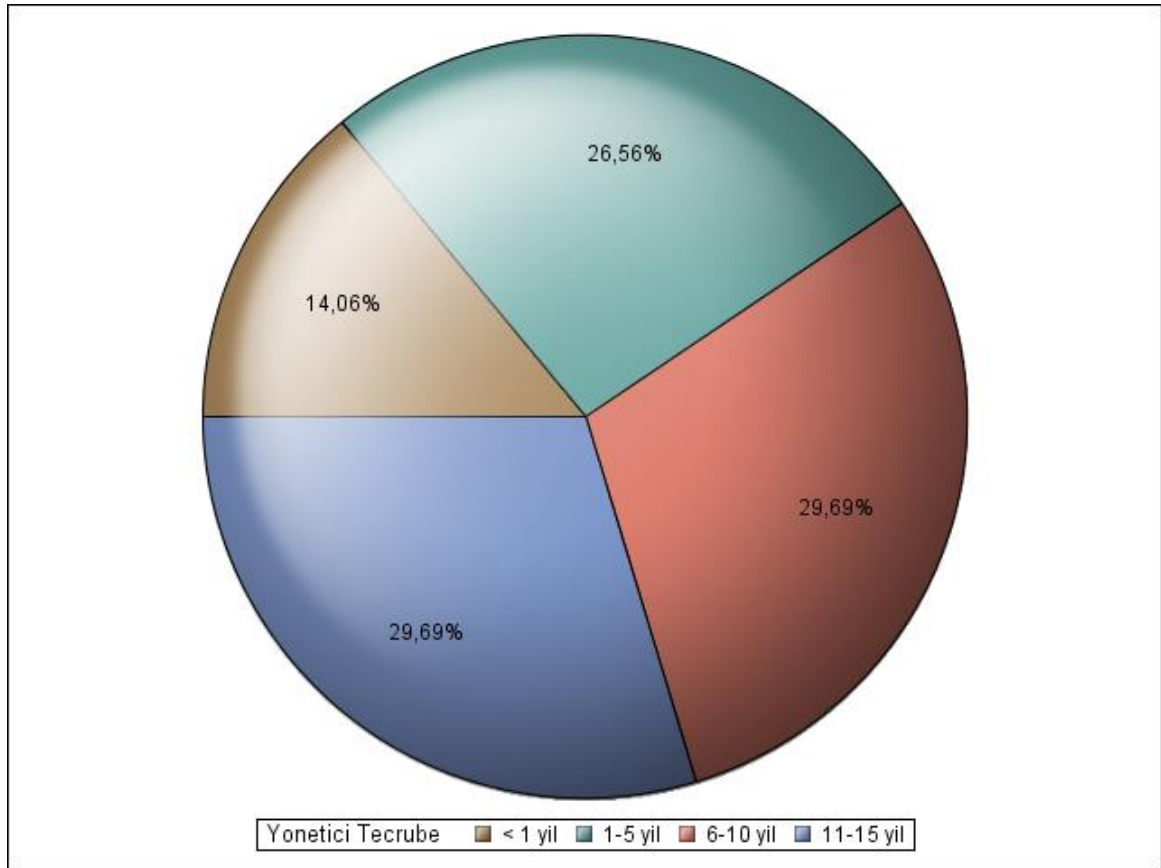


**Şekil 3.3 Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı**

Ankete katılan yöneticilerin neredeyse yarıya yakınının üniversite mezunu oldukları, 26 kişi ve %41'lik oranla anlaşılmaktadır. Bu oranı %25 ile meslek yüksek okulu mezunları, 13 kişi ve %20 oranla ortaöğretim ve 9 kişi %14 oranla yüksek lisans mezunları takip etmektedir.

Anket çalışmasına katılan yöneticilerin işletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde, en yüksek oranın 1 ile 5 yıl arası çalışanlarda olduğu görülmektedir. Sayıları 39 yüzdeleri 61 olan bu grubu, 6 ile 10 yıl arası çalışanlar 13 kişi, 20 yüzde ile takip etmektedir. 11 ile 20 yıl arası çalışanların sayısı 9, yüzdesi 14, ve son olarak da 3 kişinin 21 yıl ve üzeri %5 oranında olduğu görülmektedir.

İşletmelerde ankete katılan yöneticilerin yöneticilik tecrübelerinin dağılımını veren Tablo 2 ve Şekil 4 incelendiğinde, çoğu oranların birbirine yakın oldukları görülmektedir. Yöneticilerin 19'ar adeti %30'luk oranlarla 6 ile 10 yıl ve 11 ile 15 yıl arası tecrübeye sahip oldukları görülmektedir. Geri kalanının, 1 ile 5 yıl arası tecrübeye sahip olan yöneticiler %27 ile 17 kişi, 1 yıldan az tecrübesi olan 9 kişinin de %14 ile Tablo 2'de sıralandığı görülmektedir.



**Şekil 3.4 Yöneticilerin Tecrübelerine Göre Dağılımı**

Yöneticiler tarafından cevaplanan ankette, işletmedeki görevleri sorulduğunda en çok verilen cevap 38 kişi, %59 oranla orta düzey yönetici olmuştur. Üst düzey yönetici oranı %23 ile 15 kişi, işletme sahibi oranı %11 ile 7 kişi ve en son sırada hissedar oranı %6 ile 4 kişidir.

Ankete dahil olan yöneticilerin işletme kurucuları ile ilgili akrabalık bağları sorulduğunda alınan yanıtların yarısı (%50) diğer kategorisinde yer almaktadır. Babasının kurucusu olduğu işletmede çalışan yöneticilerin sayısı 17, yüzdesi 27 ve kendisinin kurucusu olduğu işletmede çalışan yöneticilerin sayısı 15, yüzdesi 23 olduğu Tablo 2'den göze çarpmaktadır.

Anket çalışmasının bu bölümünde ankete dahil olan işletmelerin diğer bazı özelliklerine yer verilmiştir. Bu özellikler Tablo 3'de frekans ve yüzdeler olarak sunulmuştur. Bu verilerin analizi sonuçlarının sunumunda öncelikle frekans dağılımları incelenmiş daha sonra yüzdelerle karşılaştırmalı analiz yapılmıştır.

Tablo 3.3 İşletme ile İlgili Diğer Özellikler

	N	%
<b>İşletme Sahipliği</b>		
Tek bir aile üyesi	16	25.00
Aile ortaklığı	22	34.38
Kardeş ortaklığı	12	18.75
Kuzen ortaklığı	4	6.25
Halka açık	10	15.63
<b>İşletme Aile Üye Hisse Oranı</b>		
%100	23	35.94
%99 - %50	15	23.44
< %49	26	40.63
<b>İşletme Kacinci Nesil Yönet</b>		
1. nesil	23	35.94
2. nesil	17	26.56
1. ve 2. nesil	17	26.56
3. nesil	4	6.25
4. nesil	3	4.69

Ankete katılan konaklama işletmeleri yöneticilerine işletmenin sahipliği konusunda sorulan soruya, tamamı aile üyelerine ait olan işletmeler 22 kişi %34'lük bir oranla cevap vermiştir. Tek bir aile üyesi olan işletmeler 16 kişi %25 oranla Tablo 3'de yer alırken, kardeş ortaklığı söz konusu olan işletmeler 12 kişi %19 oranla, kuzen ortaklığı söz konusu olan işletmeler 4 kişi %6 oranla ve halka açık işletmeler 10 kişi % 16 oranla yer aldığı görülmektedir.

İşletmelerin ortaklık yapılarında, aile üyelerinin hisse oranları incelendiğinde, hisse oranlarının %100 ailelere ait olduğu işletme sayısı 23 oranı %36, hisse oranlarının %50-%99 ailelere ait olduğu işletme sayısı 15 oranı %23 ve %50'den daha az hisseye ailelere ait olduğu işletme sayısı ise 26 oranı %41 olduğu görülmüştür.

İşletmelere sunulan ankete katılan yöneticilerin verdiği yanıtlarda 23 kişi (%36) işletmenin 1. nesil tarafından yönetildiğini belirtmektedir. 2. nesil tarafından yönetilen işletmelerin sayısı 17, oranı %27, 1. nesil ve 2. nesil ile birlikte yönetilen işletmelerin sayısı 17, oranı %27, 3. nesil tarafından yönetilen işletmelerin sayısı 4, oranı %6 olarak sıralanmaktadır. En düşük orana sahip işletmeler ise %5 oranla 4 işletme olarak 4. nesil tarafından yönetilen işletmelerin olduğu göze çarpmaktadır.

Ankete katılan yöneticilere, işletmelerin aile işletmesi olmalarının avantajlı olup olmadıkları sorulduğunda alınan cevaplar sayı ve yüzde olarak Tablo 4'de sunulmuştur. Bu tablo incelendiğinde, 21 yönetici en yüksek oran olan %33 ile "Kısmen avantajlıdır" cevabı vermiştir. %25 ile "Kararsızım" cevabı verenlerin sayısı 16, %18 ile "Tamamen avantajlıdır" cevabı verenlerin sayısı 12, %14 ile "Kısmen dezavantajlıdır" cevabı verenlerin sayısı 9 ve son olarak da %9 ile "Tamamen dezavantajlıdır" cevabı verenlerin sayısı 6 olarak görülmektedir.

**Tablo 3.4 Aile İşletmesi Olmakla İlgili Sonuçlar**

	N	%
<b>Aile İşletmesi Olmak</b>		
<b>Tamamen avantajlıdır</b>	12	18.75
<b>Kısmen avantajlıdır</b>	21	32.81
<b>Kararsızım</b>	16	25.00
<b>Kısmen dezavantajlıdır</b>	9	14.06
<b>Tamamen dezavantajlıdır</b>	6	9.38

Anketin 3. bölümünde katılımcılara çalıştıkları işletmelerde, kurumsallaşmaya verilen önemle ilgili toplam 31 adet likert tipi soru sorulmuş ve bunlara katılma dereceleri belirtilmiştir. Anketin bu bölümündeki sorular hazırlanırken katılımcıların kurumsallaşmaya önem verme eğilimlerini ölçmek için 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Buna göre Tablo 5’de kurumsallaşmayla ilgili kriterlere işletmelerin verdikleri cevapların toplu olarak frekans dağılımları sunulmuştur. Tabloda önce işletmelerin cevap sayıları yani frekansları gösterilmiştir. Daha sonra gösterilen rakamlar ise cevap verenlerin oranıdır.

Araştırma örneklemini oluşturan aile işletmelerinin yöneticilerinin kurumsallaşma kriterlerinden en çok önem verdikleri kriterlerin frekans ve sayıları Tablo 5’de gösterilmiştir. Ankete katılan işletme yöneticilerinin büyük bir kısmı (%67) çalıştıkları işletmelerin kurumsal bir işletme olduklarına inandıklarını belirtirken, işletmelerinin hedeflerinin açık ve net olarak belirlenmiş olduğunu düşünen yöneticilerin oranı ise %77 olarak göze çarpmaktadır.

Ankete katılan aile işletmelerinde, işletmelerin önem taşıyan birimlerinin üçte ikisinin başında (%67) aile üyeleri yer almaktadır. Aile üyelerinin aile hayatı ve iş hayatını ayırt edebilme oranları % 59 ile Tablo 5’de yer alırken, işletmede çalışan aile üyelerinin %56’sı her türlü değişime yeniliğe açık karakterler olarak gözükmektedir.

Çalışmaya katılan işletme yöneticilerin %61’i “İşletmenin geleceği ile ilgili kararlar, aile üyelerine ters düşse de işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda alınmaktadır” önermesine “katılıyorum” cevabı verirken, %28 oranda “kararsızım” ve %11 oranında ise “katılmıyorum” cevapları dikkati çekmiştir.

“Bir sonraki kuşakta işletmeyi devralacak aile üyeleri başarılı olacaktır” önermesine işletme yöneticilerinin yarıdan çoğu (%55) “katılıyorum” ve %41’i “kararsızım” cevabı verirken, işletmede alınan kararlarda ve uygulamalarda duygusallığın ön plana çıktığını düşünen işletme yöneticilerinin oranının %3 olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan işletme yöneticilerinin yarısının (%50) işletme içerisindeki denetime aile üyelerinin de tabi tutulup tutulmadığını anlamak için sorulan soruya katıldığı görülmektedir. İşletmede işe alım süreçlerini aile üyelerinin etkilediği konusunda

yöneticilerin ortak karara varmadıkları, %42 oranında “katılıyorum” ve %36 oranında ise “kararsızım” cevabı verdikleri bulunmuştur.

**Tablo 3.5 Kurumsallaşmaya Önem Verme Kriterler İle İlgili Frekans Analizi Tablosu**

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
İşletmenin kurumsal bir işletme olduğuna inanıyorum.	16	25,0	27	42,2	12	18,8	7	10,9	2	3,1
İşletmenin sahiplik, ortaklık ve hisse yapısı yazılı olarak belirlenmiş durumdadır.	25	39,1	25	39,1	10	15,6	4	6,3		
İşletmenin hedefleri açık ve net olarak belirlenmiştir	22	34,4	27	42,2	12	18,8	2	3,1	1	1,6
İşletmenin vizyon ve misyonu açık ve net olarak belirlenmiştir.	23	35,9	27	42,2	9	14,1	4	6,3	1	1,6
İşletmenin kendine özgü bir örgüt kültürü ve kimliği bulunmaktadır	19	29,7	27	42,2	14	21,9	4	6,3	*	*
İşletme hizmet kalitesini yükseltmek için her zaman hedef ve politikalar geliştirme çabası içerisindedir	25	39,1	21	32,8	15	23,4	1	1,6	2	3,1
İşletmede iç ve dış denetim etkin bir şekilde yapılmaktadır	21	32,8	28	43,8	12	18,8	1	1,6	2	3,1
İşletmede uzun vadeli yönetim stratejileri mevcuttur	14	21,9	30	46,9	16	25,0	1	1,6	3	4,7
İşletmenin tüm pozisyonlar için hazırlanmış bir görev tanımı ve organizasyon şeması vardır	22	34,4	28	43,8	12	18,8			2	3,1
İşletmede yönetim kurulu toplantıları düzeli olarak yapılmaktadır.	18	28,1	23	35,9	17	26,6	5	7,8	1	1,6
İşletmenin yönetim kurulunda aile üyesi olmayan yöneticiler bulunmaktadır.	16	25,0	22	34,4	14	21,9	7	10,9	5	7,8
İşletmede profesyonel yöneticiler çalışmaktadır.	24	37,5	22	34,4	12	18,8	6	9,4		
İşletmede alınan kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plana çıkmaktadır	7	10,9	13	20,3	26	40,6	13	20,3	5	7,8
İşletme personeline, pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.	16	25,0	18	28,1	20	31,3	7	10,9	3	4,7
Aile ile işletmenin ilişkilerini düzenleyen, ailenin hedef, değer ve varlıkları ile ilgili planlarını öngören bir aile anayasası bulunmaktadır.	9	14,1	11	17,2	31	48,4	11	17,2	2	3,1
Aile üyelerinin işletmede görev almasının faydalı olacağı kanaatindeyim.	7	10,9	17	26,6	26	40,6	10	15,6	4	6,3
İşletme yönetiminde yer alan aile üyelerinin görev tanımları net olarak bellidir.	11	17,2	23	35,9	21	32,8	6	9,4	3	4,7
İşletmede yer alan aile üyeleri, diğer çalışanlar gibi belirlenmiş kurallara uymaktadırlar.	13	20,3	18	28,1	21	32,8	10	15,6	2	3,1
İşletme bünyesinde yer alan aile üyeleri adil bir şekilde ücretlendirilmektedir	12	18,8	20	31,3	20	31,3	12	18,8		
İşletmenin geleceği ile ilgili kararlar, aile üyelerine ters düşse de işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda alınmaktadır	15	23,4	24	37,5	18	28,1	4	6,3	3	4,7
Aile üyelerine özgü ya da tüm varisler için hazırlanmış bir varis planı bulunmaktadır.	9	14,1	8	12,5	38	59,4	7	10,9	2	3,1
İşletmenin ve ailenin varlıklarının korunması için ayrı ayrı oluşturulmuş plan ve program bulunmaktadır	13	20,3	14	21,9	32	50,0	2	3,1	3	4,7
Aile üyeleri her türlü değişime yeniliğe açık karakterlerdir	14	21,9	22	34,4	20	31,3	4	6,3	4	6,3
Aile bireyleri işletmede önem taşıyan birimlerin başında yer almaktadır	18	28,1	25	39,1	15	23,4	6	9,4		
İşletme meseleleri ile aile meseleleri tamamen ayrı tutulmaktadır.	22	34,4	16	25,0	20	31,3	4	6,3	2	3,1
İşletme içerisindeki denetime aile üyeleri de tabi tutulmaktadır	16	25,0	16	25,0	21	32,8	10	15,6	1	1,6
İşletmedeki aile üyeleri iş hayatı ile aile hayatını ayırt edebilmektedirler.	14	21,9	24	37,5	22	34,4	4	6,3		
İşletmede işe alım süreçleri aile üyelerinin etkisindedir	7	10,9	20	31,3	23	35,9	12	18,8	2	3,1
İşletmedeki aile üyeleri işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almışlardır veya almaktadırlar	15	23,4	20	31,3	20	31,3	9	14,1		
Bir sonraki kuşakta işletmeyi devralacak aile üyeleri başarılı olacaktır	16	25,0	19	29,7	26	40,6	1	1,6	2	3,1
İşletmenin başarısının en önemli nedeni kurumsallaşmanın sağlanmasıdır	25	39,1	26	40,6	11	17,2	1	1,6	1	1,6



Tez çalışmasının bu kısmında, oluşturulan hipotezleri test etmek için yapılan analiz sonuçları kullanılarak hipotezler test edilmiştir.

“İşletmede alınan kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plana çıkmaktadır” ile. “Aile üyelerinin işletmede görev almasının faydalı olacağı kanaatindeyim.” önermeleri arasındaki ilişkiye ait araştırma hipotezi şu şekildedir:

**H1:** “İşletmede alınan kararlarda ve uygulamalarda duygusallığın ön plana çıkması ile aile üyelerinin işletmede görev almasının faydalı olması arasında anlamlı bir ilişki vardır”.

Bu hipotezi test etmek için yapılan Ki-kare analizinin sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur. Bu tablodan çıkan sonuç şu şekildedir: Ki-Kare testi değerine ilişkin anlamlılık düzeyi 0.05’ten küçük olduğundan işletmede alınan kararlarda ve uygulamalarda duygusallığın ön plana çıkması ile aile üyelerinin işletmede görev almasının faydalı olması arasında istatistiksel olarak oldukça güçlü bir ilişki vardır (Ki-Kare = 49.0576, p = 0. 0001).

**Tablo 3.6 Birinci Araştırma Hipotezinin Ki-kare Analizi Sonuçları**

İşletmede alınan kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plana çıkmaktadır	Aile üyelerinin işletmede görev almasının faydalı olacağı kanaatindeyim						Ki-Kare Değeri	p(Anlamlılık Düzeyi)
	Katılıyorum		Kararsizim		Katılmıyorum			
	N	ColPct N	N	ColPct N	N	ColPct N		
<b>Katılıyorum</b>	10	41.67	4	15.38	6	42.86		
<b>Kararsizim</b>	7	29.17	17	65.38	2	14.29		
<b>Katılmıyorum</b>	7	29.17	5	19.23	6	42.86	49.0576	<.0001

“Aile ile işletmenin ilişkilerini düzenleyen, ailenin hedef, değer ve varlıkları ile ilgili planlarını öngören bir aile anayasası bulunmaktadır” önermesi ile “İşletmede yer alan aile üyeleri, diğer çalışanlar gibi belirlenmiş kurallara uymaktadırlar.” önermesi arasındaki ilişkiye ait ikinci araştırma hipotezi şu şekildedir:

**H2:** “Aile ile işletmenin ilişkilerini düzenleyen, ailenin hedef, değer ve varlıkları ile ilgili planlarını öngören bir aile anayasası bulması ile işletmede yer alan aile üyelerinin, diğer çalışanlar gibi belirlenmiş kurallara uymaları arasında ilişki bulunmaktadır”.

Bu hipotezi test etmek için yapılan Ki-kare analizinin sonuçları çapraz tablo ile birlikte Tablo 7’de sunulmuştur. Bu tablodan çıkan sonuç şu şekildedir: aile ile işletmenin ilişkilerini düzenleyen, ailenin hedef, değer ve varlıkları ile ilgili planlarını öngören bir aile

anayasası bulunması ile işletmede yer alan aile üyelerinin, diğer çalışanlar gibi belirlenmiş kurallara uymaları arasında istatistiksel olarak oldukça anlamlı bir ilişki vardır (Ki-Kare = 38.0307,  $p = 0.0015$ ).

**Tablo 3.7 İkinci Araştırma Hipotezinin Ki-kare Analizi Sonuçları**

	İşletmede yer alan aile üyeleri, diğer çalışanlar gibi belirlenmiş kurallara uymaktadırlar							
Aile ile işletmenin ilişkilerini düzenleyen, ailenin hedef, değer ve varlıkları ile ilgili planlarını öngören bir aile anayasası bulunmaktadır.	Katiliyorum		Kararsizim		Katılmıyorum		Ki-Kare Değeri	p(Anlamlılık Düzeyi)
	N	ColPct N	N	ColPct N	N	ColPct N		
<b>Katiliyorum</b>	16	51.61	1	4.76	3	25.00		
<b>Kararsizim</b>	12	38.71	13	61.90	6	50.00		
<b>Katılmıyorum</b>	3	9.68	7	33.33	3	25.00	38.0307	0.0015

“İşletmenin kurumsal bir işletme olduğuna inanıyorum.” ve “İşletme meseleleri ile aile meseleleri tamamen ayrı tutulmaktadır.” önermeleri arasındaki ilişkiye ait üçüncü araştırma hipotezi şu şekildedir:

**H3:** “İşletme meselelerinin aile meseleleri ile ayrı tutulması ile işletmenin kurumsal bir işletme olduğuna inanmaları arasında bir ilişki vardır”.

Üç nolu araştırma hipotezini test etmek için yapılan Ki-kare analizinin sonuçları çapraz tablo ile birlikte Tablo 8’de sunulmuştur. Bu tablodan çıkan sonuç şu şekildedir: Yapılan Ki-Kare analizine ilişkin anlamlılık düzeyi 0.05’ten büyük olduğundan, işletme meselelerinin aile meseleleri ile ayrı tutulması ile işletmenin kurumsal bir işletme olduğuna inanılması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (Ki-Kare = 20.1083,  $p = 0.2154$ ).

**Tablo 3.8 Üçüncü Araştırma Hipotezinin Ki-kare Analizi Sonuçları**

	İşletmenin kurumsal bir işletme olduğuna inanıyorum.							
İşletme meseleleri ile aile meseleleri tamamen ayrı tutulmaktadır.	Katiliyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Ki-Kare Değeri	p(Anlamlılık Düzeyi)
	N	CoIPct N	N	CoIPct N	N	CoIPct N		
<b>Katiliyorum</b>	28	65.12	6	50.00	4	44.44		
<b>Kararsızım</b>	11	25.58	6	50.00	3	33.33		
<b>Katılmıyorum</b>	4	9.30	.	.	2	22.22	20.1083	0.2154

“İşletmede çalışan aile üyeleri her türlü değişime yeniliğe açık karakterlerdir.” önermesi ile “İşletmede işe alım süreçleri aile üyelerinin etkisindedir.” önermesi arasındaki ilişkiye ait dördüncü araştırma hipotezi şu şekildedir:

**H4:** “İşletmede işe alım süreçlerinin aile üyelerinin etkisinde olması ile işletmede çalışan aile üyelerinin her türlü değişime ve yeniliğe açık karakterler olmaları arasında bir ilişki vardır”.

Bu dört nolu araştırma hipotezini test etmek için yapılan Ki-kare analizinin sonuçları çapraz tablo ile birlikte Tablo 9’de sunulmuştur. Bu tablodan çıkan sonuç şu şekildedir: işletmede işe alım süreçlerinin aile üyelerinin etkisinde olmaları ile işletmede çalışan aile üyelerinin her türlü değişime ve yeniliğe açık karakterler olmaları önermeleri arasında istatistiksel olarak oldukça anlamlı bir ilişki vardır. (Ki-Kare = 34.3716, p = 0.0048).

**Tablo 3.9 Dördüncü Araştırma Hipotezinin Ki-kare Analizi Sonuçları**

	Aile üyeleri her türlü değişime yeniliğe açık karakterlerdir							
İşletmede işe alım süreçleri aile üyelerinin etkisindedir	Katiliyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Ki-Kare Değeri	p(Anlamlılık Düzeyi)
	N	CoIPct N	N	CoIPct N	N	CoIPct N		
<b>Katiliyorum</b>	17	47.22	7	35.00	3	37.50		
<b>Kararsızım</b>	9	25.00	12	60.00	2	25.00		
<b>Katılmıyorum</b>	10	27.78	1	5.00	3	37.50	34.3716	0.0048

### 3.4. Konu ile İlgili Yapılan Diğer Çalışmalar

Turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma potansiyelleri ve bu süreçte yaşadıkları sorunları anlamak amacıyla gerçekleştirdiğimiz bir diğer çalışma ise mülakat olmuştur. Antalya ilinde faaliyet gösteren, küçük ölçekli aile işletmesi olan 9 konaklama işletmesinin kurucusu veya sahibine yöneltilen sorularla konu daha derin çözümlenmeye çalışılmıştır. Küçük ölçekli bu işletmelerin yapılarının ve örgütsel yönetim sistemlerinin, kurumsallaşma unsurlarına yakınlığı öğrenilmeye çalışılmıştır. İleriye dönük kurumsallaşma potansiyelleri hakkında çıkarımlarda bulunulmaya çalışılmıştır.

Mülakat soruları, kurumsallaşma ölçütleri olan;

- İşletme Anayasası-
- Profesyoneleşme-
- Formel Örgüt Yapısı-
- Yetki Devri ve Yetkilendirme-
- Stratejik Planlama Süreci-
- Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma-
- Karar Alma Şekli-
- Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması-
- İç Denetim Faaliyeti (Hesap Verebilirlik) olmak üzere 9 ana başlık kapsamında hazırlanmıştır.

Görüşmeler ses kayıt cihazına kaydedilmiş, daha sonra yorumlama ve değerlendirme yapılmıştır. Yapılan mülakat soruları ve işletmelerin verdikleri cevaplar şu şekildedir:

#### **1. İşletme Anayasası ile ilgili sorular**

**S1 İşletmenizin hissedarları arasında sahiplik, ortaklık yapısı, hisse dağılımı ve ortakların işletme içindeki görevleri konusunda yazılı bir anlaşma var mı? Yoksa ne tür sorunlarla sebep oluyor? Varsa sağladığı kolaylıklardan bahseder misiniz?**

C1:Anlaşma yok fakat sözlü olarak anlaşmalar belli. Biz aile işletmesi olduğumuz için aramızda lafı olmuyor. Hisse paylaşımı yok ve bu durum şimdiye kadar hiçbir sorun yaratmadı. Dokuz tane pansiyon var demiştim, mesela dördüne ben bakıyorsam beşine abim bakıyor, amcamlar bakıyor, şekilde işletiyoruz, herkesin sorumlu olduğu bir pansiyon var.

C2:Hissedar yok.

C3:Hissedar yok.

C4:Hissedarlık yok, tek sahibi benim. Zaten ortak işe karşıyım, büyük dostluklar bile ortaklıkla biter. Paranın girdiği her yerde sonradan çıkar başlar. Mesela benim yanda ortaklıkla açılan bir butiğim var, beklentiyle açtığım bir yer değildi. Zarar görürsem kapatırım. Pansiyon için ortaklık olmaz. Çatal kazık yere geçmez derler büyükler.

C5:Hissedarlık yok.

C6:Hissedar yok.

C7:Hissedarlık yok, çocuğum da bu işi yapıyor. Kendi yeri var ama bana da yardım ediyor.

C8:Hissedarlık yok. Eşimle beraber işletiyoruz.

C9:Hissedar yok. Eşimle beraberiz.

**S2 Hissedarların çalışanlar gibi bir maaş standardı var mı? Finansal karlarınızı nasıl dağıtıyorsunuz? Hissedarlar arası görev-maaş dengesini nasıl kuruyorsunuz?**

C1:Bizler arasında bir maaş standardı yok, herkes ortadan ihtiyacı olanı alıyor. Kimin ne aldığı bilinmiyor ve bu durumun lafi olmuyor. Finansal karlarımızı ise, mesela yatırım yapılacak bir yer varsa önce ne kadar karımız var diye oranın yatırımını yapıyoruz. Bu konuda şimdiye kadar hiç problem yaşamadık, herkes hemfikir oluyor. Zaten şu an halihazırda kredi borçlarımız var onları ödüyörüz. Şu an kimse bu senenin karını şöyle yapalım diyecek durumda değil.

C2:Hissedar yok.

C3:Oğlunun maaş standardı yok.

C4:Elemanlar arasında maaş standardı var.

C5:Hissedarlık yok fakat abim burada çalışıyor, onun da maaş standardı var.

C6:Hissedar yok.

C7:Oğlumun maaş standardı yok kendi işini yapıyor, ne kazanırsa o.

C8:Eşimin belirli bir maaş standardı yok, herkes istediği harcamayı yapıyor. Sıkıntı çıkmıyor.

C9:Maaş standardı yok. Zaten girdi yok, çıktıyı pek düşünemiyoruz. Girdisiz bir döngüdeyiz. Son on senedir de aynı, ilk önce elektriğe, suya, maaşlara yetişmeye çalışıyoruz.

Alınan yanıtlar değerlendirildiğinde, işletmelerin küçük ölçekli olmaları sebebiyle ortaklı yapıya henüz geçemedikleri görülmektedir. Kurumsallaşmanın; belirli büyüklüğe ulaşan işletmeler için olması gereken bir yapılanma olduğu düşünülürse, görüşülen işletmelerin henüz bu büyüklüğe ulaşmadıkları sonucuna varılmıştır. Bunun yanında, kurucu kişilerin ileriye dönük ortaklı yapıya geçme konusunda olumlu yanıtlar vermedikleri gözlemlenmiştir.

## **2. Profesyonelleşme**

**S1 İşletmenize personel alırken, "işe alım testleri," ve buna benzer testler uyguluyor musunuz? İşe alımlarda nelere dikkat ediyorsunuz?**

C1:İşe alımları genelde ben yapıyorum, ise alım testleri yapmıyoruz. Genellikle işe alımlarda, bilgisayar kullanabilmesine, güvenilir ve sorumluluk sahibi olmasına dikkat ediyoruz. Her pansiyonda üç kişi çalışıyor, ikisi resepsiyonda biri temizlikle ilgileniyor. Yani işletmede bu alanda iyi mi, kendini geliştirmiş mi bunlara dikkat ediyoruz.

C2:Pandemiden önce dört personelimiz vardı, şimdi iki personelimiz var. Otuz beş yıllık bir esnaflık deneyimim olduğu için ilk görüşte bir intiba uyandırıyor zaten, bunun dışında ilk etapta konuşma yeteneğine, kılık kıyafete bakıyoruz. Zaten yavaş yavaş insanlar kendisini gösteriyor. Yani üç beş dakika içerisinde anlayıp, bu şekilde işe alım yapıyorum.

C3:İki personelimiz var. Ben aynı zamanda mahalle muhtarıyım, ben olmadığım zamanlarda oğlum bakıyor. Personel alırken öncelikler sabıka kaydına bakıyoruz. Gelen misafirlerimizin odasında değerli eşyaları oluyor, bu yüzden güvenmemiz çok önemli. Bu yüzden sabıkasında hırsızlık olmaması mühim. Geriye kalan şeylere fazla önem vermiyoruz burada zamanla öğrenebilir.

C4:Şu an burada dört kişi çalışıyoruz, geçen sene dokuz kişiydik. Kaç senelik tecrübemiz var, kişiyi görünce nasıl bir olduğunu anlıyoruz. Hırsız hain olmasın, yalan söylemesin yeter. Bunun dışında yeterliliğini sorarım ama söyledikleriyle uygulamaları farklı olan çok insan var.

C5:Bu alanda çok deneyimim var, belki beş bin kişiyi işe almışımdır. Öncelikle sohbet ederken başvuranın profilinin başvurduğu işe uyup uymadığına bakarım. Daha sonra ise geliştirilebilir mi diye değerlendiriyorum. Karakter ve aidiyet çok önemli. Ayrıca yazılı testler de uygulayıp, oradan aldığımız verilerle ve birkaç soruyla destekliyoruz.

C6:Bizim için en önemli kriter güven, çünkü odaları emanet ediyoruz. Zaten burası küçük bir işletme geriye kalan şeyler sonradan da öğrenilir.

C7:Öncelikle sabıkasına bakıyorum. Sonra bilgisayardan anlıyor mu, teknik bilgileri var mı yok mu bunlara bakıyoruz. Bilgisayar kullanamıyorsa da öğretiyoruz, yani o şekilde de alım yapıyoruz.

C8:Ortama uyum sağlamasına, pratiğe, yabancı dile ve tecrübeye bakıyoruz. Bilgisayar kullanabilme gibi teknik özelliklerle daha çok biz ilgilendiğimiz için bakmıyoruz. Sözlü görüşme yapıyoruz, test uygulamıyoruz

C9:Birebir yüz yüze görüşmelerle alıyoruz. Otuz senedir bu işteyiz, gözünden anlıyoruz elamanın. En önemli kriterler sabıka kaydı olmaması, alkollü bir iş olduğu için alkole eğilimi olmaması, uyuşturucusu olmaması, güler yüzlü olması ve temizlik. Onun dışında teknik açıdan yeterli olmasa bile alıp kendimiz yetiştiriyoruz.

**S2 İşletmenizde çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre mi yapılmaktadır? Yoksa aileye yakın olanlara veya aile bireyelerine öncelik veriyor musunuz?**

C1:Tanıdık ve aileden olmasına önem veriyoruz. Önceliğimiz bu, sonra da internetten ilan veriyoruz. Terfi ettirmek için yetenekli personelimize öncelik veriyoruz. Çaba görmüyorsam, aileden olması terfi ettirmem için öncelik olmaz.

C2:Bizim için ilk esas müşteri memnuniyetidir, yani aileden olanı kayırma gibi bir durum söz konusu değil. Yetenekli olan bireylere öncelik veriyorum.

C3:Aile yakınlarına daha çok öncelik veririm.

C4:Hayır herkesin bir görevi var, aile üyesi olması durumu değiştirmez. Kızım ve eşim de burada çalışıyor. Herkesin görev dağılımı var,kızım olması bir şey değiştirmez.

C5:Aileden birine öncelik tanımam, benim kardeşim de burada çalışıyor ama maaş konusunda üçüncü. Terfiyi yeteneklere ve davranışlara göre yaparız.

C6:Duygusal yaklaşırsak tabii ki aileden ama işin gerektirdiği yetenekli birisi olması.Sanırım yetenekli bireye öncelik verirdim.

C7:Bir tane pansiyon olsa tamam ama üç tane pansiyon olduğu için işi bilen bireylere öncelik veriyoruz.

C8:Aileyle çalışmayı fazla önemsemiyoruz, işi bilen çalışanlara öncelik veriyoruz.

C9:Önceliğim buraya zamanını harcamış, buraya gönül vermiş kişiler olur. Şef gittikten sonra şef yardımcısı direkt yerine geçer.

**S3 Aile üyeleri yeterli bilgiye sahip olmasalar da işletmede görev alıyorlar mı?**

C1:Daha önceden bunlar başımıza geldi. İdare etmeye çalışıyoruz, işten çıkartmıyoruz.

C2:Alırım ve yetiştiririm.

C3:Aileye güvendiğim için alırım.

C4:Hayır. İlerde korumam kollamam gereken biri olursa pasif görev verir ve işe alırım ama daha yetenekli ve tecrübeli elemanım her zaman onun önünde olur.

C5:Hayır, almam. İhtiyaçları varsa yardım ederim ama iş vermem.

C6:Ailedeki yakınlık bağına göre alabilirdim sanırım.

C7:Akrabayla çalışmak pek iyi olmuyor genelde, işi bilmesi daha önemli.

C8:Almayız.

C9:Eğer işe alacaksam yetiştirmek üzere alırım.

**S4 Hizmet kalitenizi artırma noktasında ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz?(personel eğitimi vb)**

C1:Yanlışını gördüğümüz zaman uyarıyoruz , hemen iş çıkışı vermiyoruz. Eğitim alanı yok, kendimiz öğretiyoruz. Temizliği de kendimiz öğretiyoruz. Temizlik için aldığımız personele evinde nasıl temizlik yapıyorsan burada da öyle yaparsın diyoruz. Olmayan yerleri göstererek düzelttiriyoruz. Herhangi bir temizlik şirketiyle anlaşmamız yok, kendi elemanımız var.

C2:Önemli olan personelin temizliği, günlük tıraşını olması, hijyenik olması, kurallara riayet etmesi. Ayrıca ilk etapta iyi niyet arıyorum, personel yetersiz olabilir ama iyi niyetlidir ve öğrenmeye çalışır çabalar bu benim için önemlidir. Ben kendimde yetersiz gördüğümde gösterip öğretiyorum, aile ortamı lazım. Zaten aile misafirlerimiz geliyor, personellerimizle akraba gibi oluyorlar birbirlerine telefonlarını veriyorlar, görüşüyorlar. Pandemiden önce herkes gelip birbirleriyle kucaklaşıyordu, öyle bir aile ortamı doğuyor çünkü bizim aşağı yukarı otuz yıllık müşterilerimiz de var. Akradan daha yakın, ayda bir görmediğim akrabalarım var fakat öyle müşterilerim var ki hafta sonu Alanya'dan çıkıp geliyorlar, daha samimi ortam doğuyor.

C3:Fazla yapmıyoruz, büyötmeye niyetim yok. Burası eskiden evmiş, ya taşınırız ya da pansiyon yaparız diyerek satın aldım ve pansiyon yaptım.

C4:Mesela yılsonu oturur kapatış yaparız, ayda bir kritik yaparız. Her şeyi konuşur, birbirimizin fikrini alırız.



C5:Mutlaka ayda bir toplanıp personellerle birlikte bir durum değerlendirmesi yaparız. Olumlu olumsuz misafirlerin geri dönüşleri, benim aldığım notlar vs. bunları konuşup değerlendirmeler yapıyoruz.

C6:Onları sürekli mutlu etmeye çalışıyorum. Maaşlarını geç ve ya eksik yatırmam ,izinlerini kullandırtırım. Yani kurumsal bir işletme gibi her detaylarını düşünürüz. Geçen hafta halk eğitimde hijyen eğitimi açtırttım ve 35 kişiye burada eğitim verildi.

C7:Uyarı şeklinde elimizden geldiği kadar kendimiz yapıyoruz.

C8:Testler yaptırıyoruz, hijyen belgesi gibi belgeler aldırıyoruz.

C9:Doğru insanlarla çalışmaya çalışıyorum, özellikle Antalya'nın en eksiği hizmettir, yok çünkü. Sebebi ise dışarıda para harcama mantığı yeni gelişti, alakart sistemi yeni yeni oturuyor. İşin üstatları da burada yaşamaya başladı ve yavaş yavaş oturmaya başladı.

**S5 İşletmenizi daha iyi yönetebilmek adına ileride danışmanlık hizmeti almayı düşünür müsünüz?**

C1:İlerleyen süreçte olabilir, eksik kaldığımız konularda hizmet almaya açığız, rakip çok kendimizi geliştirmemiz lazım.

C2:Tabii düşünürüm neden olmasın, çünkü ben de yeterli değilim. Ben personelime de söylüyorum, benim hatamı gördüğünüz zaman sizde beni uyarın diye.

C3:Büyütme niyetimiz olsaydı mecbur almamız gerekirdi.

C4:Tabii, beni ileriye götürecekse neden olmasın. Büyük işletmelerde zaten bu şart, artık bu çağ hep bir yenilik istiyor. Senin görmediğin yenilikleri gören insanlar var. Gerekli olan her şeyi yapmak zorundayız.

C5:İleride böyle bir şeye ihtiyaç duyarsam düşünürüm. Sektörün dinamikleri sürekli değişiyor.

C6:Şu an için tamamen sistemi çözdüğümü düşünüyorum ama ileride büyürsek destek almayı düşünürüm.

C7:İlerde daha da büyüdüğümüz zaman alabiliriz, düşünüyoruz. Bu konuya açığız.

C8:İlerde de kendi işimizi kendimiz yapmak istiyoruz. Zaten fazla büyümek istemiyoruz, sadece burası olsun ama daha iyi olsun diyoruz.

C9:Önceden de aldım, yine alırım da. Bu konuya açığım. Artık her şey bir parmağın ucunda, bilemediğin her şey için bir destek almak gerekiyor.

**S6 Kuruluşunuzdan bu yana çalışan sayınızda artış oldu mu?**

C1:Genel olarak pansiyonlar arttıkça üçten yirmi yediye çıktı.

C2:Normalde on altı oda için dört personel yeterli oluyor. Zaten ben hiç ayrılmıyorum, hep buradayım. İşin başında olmadığım zaman mutlaka aksamalar oluyor.

C3:Eski yerimizde altı kişi vardı fakat burada iki kişi var. Temizlik görevlisi ve gece bekçisi yetiyor. Gündüz de ben ya da oğlum bakıyoruz zaten.

C4:İlk başta üç kişiydik, on ikiye kadar çıktık.

C5:Başladığımızdan beri iki kişi artışıımız oldu.

C6:Genelde standart dört personelle devam ediyoruz.

C7:İlk pansiyonu açtığımızda iki çalışanımız vardı, şimdi on iki.

C8:Bir personelle başladık şu an üç kişiyiz.

C9:Tabii , iki kişi ile başladık geçen sene yirmiye çıktık.

**S7 Çalışan aile üyelerinin aile içi problemleri işletmeye yansıyor mu? Böyle durumlarda ne gibi çözümler üretiyorsunuz?**

C1:Aile içinde çıkan problemler işe yansımıyor, zaten hiç tartışmamız olmadı.

C2:Ben buraya girdiğim an her şeyi unutuyorum, çünkü burada öncelik müşteri. Misafirler buraya pozitif enerji almaya, tatil yapmaya geliyorlar. Benim hayat tarzım da budur zaten, mesela bir yere gideceksem negatif enerjimi dışarı bırakır öyle girerim, çünkü o insanlar oraya eğlenmeye geliyorlar, huzur kaçırmamak adına her şeyi unutmanız lazım. Çok kötü bir psikolojim varsa hiç gelmem.

C3:Yansımıyor, öyle bir sorunumuz yok.

C4:Hayır, eğer yansır olmaz zaten, insanların yüzü düşer. Gergin ortamda hiçbir verim olmaz. Tartışsak bile o orada kalır.

C5:Hayır yansımıyor.

C6:Arada eşim yardıma geliyor. Yansımıyor. İşime saygı duyuyorum. İş e, evi işe getirmemeye çalışıyorum.

C7:Hayır, problem olmuyor.

C8:Hayır, yansımıyor.

C9:Yansıyor tabii , çözüm olarak her evdeki gibi biri kaçıp gidiyor. Eşim ve benim burada belli bir görevimiz olmadığı için biz burada olmasakta oluyor. Kavga ettiğimiz zaman ya gelmiyoruz, ya birimiz evde kalıyor. Müşterilere yansıtmıyoruz.

**S8 İşletme olarak sosyal medyada aktif misiniz? İnternet siteniz var mı? Online platformlar hedef kitlenize ulaşma noktasında ne kadar etkili?**

C1:Rezervasyon sitelerinde, Facebook, Instagram'da varız fakat kendi sitemiz vardı uğraşamadığımız için kapandı. Sosyal medyada ise sürekli paylaşım yapılmıyor, yeni bir yer açıldığında ya da yeni bir yenilik yaptığımızda tanıtım amaçlı kullanıyoruz.Beş yıldır sosyal medyadayız bu zamana kadar sosyal medyadan toplasanız beş kişi anca gelmiştir.

C2:İnternet sitemiz var, tüm sosyal medya platformlarını kullanıyoruz. Genelde müşteriler bizi etiketleyerek paylaşım yapıyorlar o açıdan daha şanslı oluyoruz. Müşterinin sizi tanıtması, yorum yapması daha etkili bence. Müşterilerimiz pansiyonun resmini gördük çok hoşumuza gitti kalmak istiyoruz gibi dönüşleri oluyor, online platformların etkisini görüyoruz.

C3:Kullanıyoruz, zaten çevrem de var. Pandemiden önce bu platformlardan misafirlerimiz geliyordu. Memnun kalanlar zaten sürekli geliyorlar.

C4:Evet, aktifiz ve hedef kitemize ulaşma noktasında çok etkili.

C5:Evet, aktifiz. Pandemi dönemine kadar Sağlık Turizmiyle birlikte çalışarak misafir ağırlıyorduk(estetik-tüp bebek). Gelen misafiri kazanabiliyorsak zaten sürekliliği devam ediyor ve büyük bir potansiyel oluyorlar. Büyük bir işletme olmadığımız için sosyal medya çok fazla etkili olmuyor.

C6:Instagram, Facebook ve web sitemiz var. Web sitemizi bilerek kapsamsız halde tutuyorum. Tatil senede bir sefer yapılıyor, insanların beklentileri büyük oluyor. Drone ile fotoğraf çektirip, çok güzel görsellikte yaratabiliriz ama müşteri geldikten sonra hayal kırıklığına uğramamalı. Zaten geldikten sonra beklediğimizden daha iyi yorumları alıyoruz, bu da benim çok hoşuma gidiyor.Instagram, Facebook'ta insanları bıktırmadan on günde bir paylaşım yapıyoruz. Sosyal medya hedef kitemize ulaşma noktasında fazla etkili değil, şu ana kadar en çok Google reklamlarından geri dönüş aldık.

C7:Aktif değiliz, sosyal medya hesabımız yok.

C8:Sosyal medyada çok fazla aktifiz, Instagram, Facebook , LinkedIn , Google Business , Booking gibi platformlarda çok aktifiz. Web sitemizi şu an daha da fazla güçlendiriyoruz, yapım aşamasında.Hedef kitemize ulaşma noktasında çok fazla etkili.

C9:Evet, aktifiz. Web sitemiz, Facebook, Instagram hesaplarımız var. Aşağı yukarı her gün paylaşım yapıyoruz. Sosyal medyayı yöneten ayrı bir çalışmamız var. Çok etkili, her şey internette artık. Ulaşabildiğimiz insan sayısı çok fazla.

**S9 Sunduğunuz hizmetleri anlatmak adına fuar vb. tanıtım etkinliklerine katılıyor musunuz?**

C1:Bağlı olduğumuz Otelciler Odası var, onlar fuar zamanları fotoğraflarımızı bilgilerimizi isteyip bizim adımıza katılıyorlar.

C2:Bireysel olarak değil, genelde oda bazlı katılıyoruz. Ben aynı zamanda Pansiyoncular ve Otelciler Dernek başkanlığı da yapıyorum. O yüzden böyle etkinlikleri takip edip, toplu olarak katılıyoruz.

C3:Katılıyorum, ben aynı zamanda Antalya Pansiyonlar ve Otelciler Odası Başkan Yardımcıyım. Bu yüzden etkinliklerde aktifim.

C4:Fuarlara şimdilik katılmıyorum. Zaten oda sayım az olduğu için gerekte duymuyorum. Altı odayı ben her türlü dolduruyorum, büyük bir işletmem olsa katılırdım.

C5:Evet fuarlara gidiyorum.

C6:Katılmıyoruz, Özcan Bey (Oda başkanı) bizim için ilgileniyor. On altı odalı küçük bir işletmeyiz, müşteri potansiyelimiz ciddi anlamda oturdu. Bu seneki sağlık durumundan dolayı istisna ama genelde Haziran ayından Ekim ayına kadar doluyuz. Zaten gurbetçi müşterim çok fazla, açıkçası rezervasyon yaptırırken para bile sormuyorlar. Aramızda bir güven durumu var.

C7:Hiç katılmadık ama ileride olursa gidebiliriz.

C8:Daha katılmadım fakat Özcan Bey ile seneye Berlin'e gideceğiz. Yeni yeni başlıyoruz.

C9:Katılıyorum, eskiden her fuara katılırdım. Sonra baktım çok maliyetli o yüzden Muratpaşa ile birleştik, etkinlik olursa onlarla gidiyoruz. En son Almanya'ya gittik. Tek başına isim aşinalığını sağlayabiliyoruz ama belediyeye olması lazım.

Alınan yanıtlara göre, küçük ölçekli konaklama işletmelerinin profesyonel yönetim anlayışından uzak oldukları görülmektedir. İşe alım kararının genellikle kişisel kanaatler doğrultusunda gerçekleşiyor olması , işe alınacak personelin teknik becerilerinden daha çok duygusal güvenilirliğinin sorgulanıyor olması bu çıkarımımızı destekler niteliktedir. Fakat bunun yanında; işletme sahiplerinin, ileriye dönük danışmanlık hizmeti alma konusundaki

olumlu görüşleri, aile içi yaşanan sorunların iş yerine yansıtılmaması konusundaki gayretleri, sosyal medya ve online platformları işletmelerine entegre etme konusundaki çabaları kurumsallaşma adına umut vadetmektedir.

### **3. Formel Örgüt Yapısı**

**S1 İşletmenizde görev dağılımı var mı? Kimin ne iş yapacağı açık bir şekilde belirli mi? İşletmede çalışan aile üyeleri ve diğer çalışanlar bu dağılıma ne derece uyum sağlıyor?**

C1:İzin olaylarında joker personellerimiz oluyor, biri izine çıktığında yerine ya o geçiyor ya da kendim geçiyorum. Onun dışında kimin ne iş yaptığı açık bir şekilde belli.

C2:Genelde küçük işletmelerde iş ayrımı yoktur, boşta gördüğüm bir işi hemen ben devralırım. Sadece katçıların standart bir işi var, ama sıkıştıkları zaman herkes onlara da yardımcı olur.

C3:Hayır, kimin ne iş yapacağı belli değil. Herkes her işi yapabilir. Mesela temizlik görevlimiz işini bitirdikten sonra gelir resepsiyona bakar, müşterilerle ilgilenir.

C4:Görev dağılımı var, herkesin ne iş yapacağı belli.

C5:Evet herkesin ne iş yapacağı yazılı olarak belli. Aile üyeleri de uyum sağlıyor.

C6:Tabii ki var. Çok istisnai durumlar haricinde herkesin işi belli. Sigorta girişlerini yaparken herkesin görevini tanımlıyoruz. Zaten ona göre personel alıyoruz, herkes bilinçli bu konuda.

C7:Görev dağılımı var, herkesin işi belli.

C8:Sözlü olarak herkesin görev dağılımı var, çok nadir başka görevlere bakar mısınız diyoruz. Herkes kendi görevini biliyor.

C9:Yazılı bir görev dağılımı da var ama artık sistemimiz oturdu. Her zaman yedek eleman tutmaya çalışıyoruz. Herkesin görevi belli.

İşletmelerin küçük ölçekli olmaları sebebiyle çalışan sayılarının az olduğu bilinmektedir. Buna rağmen çalışanların görev dağılımının olmasına dikkat edilmesi ve çalışanların bir diğerinin çalışma alanına müdahale etmemesine özen gösterilmesi formal örgüt yapısının oluşması için oldukça olumlu gelişmelerdir.

### **4. Yetki Devri ve Yetkilendirme**

**S1 İşletmenizde çalışan aile üyeleri diğer çalışanlara göre daha yetkili diyebilir misiniz? Yoksa herkes performansı ve sorumluluğu doğrultusunda mı yetkilendiriliyor?**

C1:Şu anda aileden çalışan yok ama önceden oldu, görevlerini yanlış yapıyorlardı. Aileden olmayı kötüye kullanıyorlardı. Eğer kendini geliştirirse aileden birine yetkiyi verebilirim, yani kim kendini geliştirirse. Güvenilir olması için aileden çalışan olmasına önem veriyorum.

C2:Ben iş konusunda çok titizimdir, dışardaki kimliğim farklıdır. Buraya girdiğim zaman bambaşka bir kimliğe bürünüyorum, çünkü o işi layıkıyla yapmam lazım. Buraya girdiğin zaman öncelik iştir.

C3:Güvendiğim için aile bireyleri daha yetkili.

C4:Kızım on bir yaşından beri yanımda, kendi alanında zaten çok başarılı. Bu yüzden yetki kızımda. Ama başarılı olmasa yetki onda olmazdı, kimin performansı iyiyse yetki onda olur

C5:Hayır, herkes başarısı doğrultusunda yetkilendiriliyor.

C6:Aileden gelen çalışan için görev tanımı oluşturmuyorum, zaten aileden gelen personelimiz her işi yapabilecek pozisyonda oluyor, eksikleri gideriyorlar. Şu an için yetkiyi başarılı çalışana veriyoruz. İlerde belki çocuğuma veririm ama çalışanı çok daha iyiyse çalışanı tercih ederim.

C7:İşi bilen bireylere öncelik veriyoruz. Herkes bilgi ve becerisine göre yetkilendiriliyor.

C8:Evet, benden sonra eşim geliyor.

C9:Hayır, aileden olması benim için önemli değil.

**S2 Çocuklarınız, işletmenizi ve yapılan işi yakından tanıyor mu? Çocuklarınızın, işletmenin başına geçmeleri konusunda ne tür planlarınız var? Bu konuda ne tür engeller sizi bekliyor olabilir?**

C1:Doğduğumdan beri bu işin içindeyim, babam planlarını yerine getirerek beni yerine geçirdi.

C2:Bir çocuğum var, tabii ki işletmemizi yakından tanıyor işi biliyor. Kendisi isteyerek gelip buraya yardım ediyor, hatta müşterilerimizin çoğuna babamın yeri demiyor ben burada çalışıyorum diyor. Çocuğumun işletmemin başına geçmesi gibi bir düşüncem ve beklentim yok. Turizm küçük bir pamuk ipliğine bağlı, bir yerde bomba patlar tüm sezon

biter. Mesela 15 Temmuz gecesi biz tamamen doluyduk, ertesi gün bir kişi bile yoktu. Covid19 çıktı yine sezon belli, yani gündemle çok bağlantılı. Bir de politik. Türkiye etrafta çok sevilen bir ülke değil, devlet başkanı tarafından yapılan tek bir cümle o sezonun bitmesine sebep oluyor. Bu yüzden çocuğumun başka alanda devam etmesini isterim.

C3: Oğlum 4-5 senedir benimle beraber, ben işin başına geçmesini isterim ama o istemiyor.

C4: Tanıyor, zaten beraber çalışıyoruz. İlerde buraları bırakacağım zaman kızım dahi olsa devretme parası alırım, kimseye hibe etmem.

C5: Çocuğum daha çok küçük. Eğitimini tamamladıktan sonra değerlendirirse kendi bilir, istemek zorunda değil.

C6: Çocuklarım çok küçük olduğu için çok da tanımıyorlar. En büyük kızım on dört yaşında arada bir istekle geliyor ama birkaç gün sonra geri gidiyor. Gelecekte çocuklarıma b planı olarak iyi bir işletme bırakmak isterim ama öncelik esnaflık değil.

C7: Çocuklarım küçüklükten beri bu işin içinde benim yanımdalar. Gelecekte çocuklarımla başa geçmesini istiyorum, onlar da istiyorlar.

C8: İki çocuğum var, yakından tanıyorlar. Gelecekte kendi yollarında gitmek isterlerse gidebilirler, ama b planı olarak burayı sunarız.

C9: Evet, küçükler ama ilgileniyorlar. Gelecekte tabii isterim ama daha çok var. Yeni beyin oldukları için ilerletebileceklerini düşünüyorum.

**S3 Başarılı ve yetenekli çalışanınız ile aile üyesi çalışanınız arasında karar vermek zorunda kalsanız hangisini terfi ettirirsiniz? Neden?**

C1: Güvenilir olması için aileden olmasına önem veririm ama eğer kendini geliştirmemişse başarılı ve yetenekli çalışanımla terfi ettiririm.

C2: Başarılı ve yetenekli çalışanımla terfi ettiririm. Bizde aileden olanı kayırma gibi bir durum söz konusu değil.

C3: Aile üyesi çalışanıma daha çok öncelik veriyorum.

C4: Tabii ki başarılı ve yetenekli çalışanımla terfi ettiririm. Aile bireyi olması benim için hiçbir anlam ifade etmez, benim için önemli olan başarı.

C5: Başarılı çalışanımla terfi ettiririm, çalışanın aileden olması bir şey değiştirmiyor.

C6: Kim başarılıysa onu terfi ettiririm.

C7:Tek bir pansiyon olmadığı için kim başarılıysa onu terfi ettiririm.

C8:Başarılı çalışanımızı terfi ettiririz, aileden olması bizim için bir şey ifade etmez.

C9:Aileden olması benim için önemli değil, kim daha başarılıysa onu terfi ettiririm.

İşletme sahiplerinin genellikle çocukları bulunmaktadır. Kurucu kişilerin çocuklarının ileride işi devralması konusuna istekli yaklaşımları, kurumsallaşmanın en önemli konusu olan halefiyet ve yetki devri açısından oldukça önemlidir. Ayrıca; terfi ve yetkilendirme konusunda aile üyesinden ziyade başarılı ve konuya hakim çalışanı uygun gördüklerini dile getirmişlerdir. Bu durum da kurumsallaşma için olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

## **5. Stratejik Planlama Süreci**

### **S1 İşletmenizi kurma amacınız neydi? Hedef kitleniz kimlerdir?**

C1:Bizim her bütçeye uygun odalarımız var. Mesela Kapalıyoldaki pansiyonumuzda işçi kesimine hitap ediyoruz orada aile odası yok, ekonomik odalar var. Bu çevrede yine hem ekonomik hem aile odalarının olduğu yüz odalı pansiyonumuz var. Burası da çiftlerin rahatlıkla gelip kalacağı bir yer, haziran ayında Şarampolde açmış olduğumuz yeni yerimiz var, orası daha butik otel tarzı daha elit, yani her kesime ait yerimiz var. Genellikle işi olup gelenler de var, pazarlamacılar da var, ailecek gelenler de var. Şehir içi olduğu için daha çok uzun süreli tatil değil de iş için gelenler daha fazla.

C2:Belli bir hedef kitemiz yok, duruma göre değişiyor. Kaleiçi bölgesini önceden yaşlılar tercih ediyordu. Çünkü buraya geldiklerinde trafik olayı yoktu, barlar yoktu o yüzden dinlenme mekanı olarak burayı tercih ediyorlardı. Sonradan bar ve eğlence mekanları çoğalınca gençlerin ilgisini çekmeye başladı, şimdi ağırlık gençlerde. Buraya genelde tatil için gelenler oluyor, fakat Antalya genelde geçiş noktası olarak kullanıldığı için tek gecelik gelenlerde oluyor.

C3:Önce oto kiralama işiyle ilgileniyordum, daha sonra birbirine bağlantılı olduğu için arkadaşımın tavsiyesiyle başladım. Hedef kitemiz tatil amaçlı gelen yabancı misafirlerimiz.

C4:Üniversite okumadığım için kendi ayaklarımın üstünde durmak ve evimi geçindirmek için kurdum. Zaten çok keyifli. Hedef kitem yirmi kırk yaş arası tatil amaçlı gelenler.

C5:Kendime ait bir yaşam alanı ve aile ortamı kurmak istedim. Sağlık amaçlı gelenler, senaristler, sanatçılar ve orta yaş grubu.



C6:Hep esnaflık yaptım, başkasının yanında çalışmam düşüncesiyle burayı kurdum. Asıl amacımız burada müşteriye memnun etmek. Özellikle bu işi tercih etmemin sebebi bir önceki işime yakın olmasıydı, o işimin eksilerini burada artı olarak görebiliyorum. Öğrenci yurdunda sürekli birilerini memnun etmek zorundasın ama burada bugün memnun olmayan zaten yarın ister istemez çıkıyor gidiyor. Hedef kitlemiz aileler.

C7:Baba mesleği olmasının yanında sevdiğimiz de bir iş. Her kesimden her yaştan insanlar geliyorlar.

C8:Babam otuz sene önce bu arsayı Almanya'dan geliriz pansiyon açarız diye satın almış.Biz de uygun görüp Türkiye'ye geldik. Hedef kitlemiz yabancılar ve kırk-atmış yaş grubu arası. Kışın daha çok pazarlamacılar geliyor. Ayrıca kışın daire sistemine geçiyoruz, yurtdışından emekliler geliyor 2-3 ay onlar kalıyorlar.

C9:Annem Türkiye'nin ilk altıncı rehberi, 1987'de burayı yazlık olarak almış.İstanbul'daki acenteler o zamanlar Antalya'da kaliteli restoran, otel olmadığı için Antalya'da bize bir kale lazım diyerek bizi teşvik ettiler ve 1990'da burayı açtık.1990'dan beri bütün dünya kitapları en iyi restoran diye bizi yazıyor. Her akşam canlı müzik yapıyorum, dışardan gelenler de oluyor, yirmi-elli beş yaş arası yerliler tatil amaçlı geliyor. Artık ülke dışından misafir bulamıyoruz.

### **S2 Bugüne kadar hangi faaliyetleriniz oldu?**

C1:Sadece konaklama.

C2:Kendi mülkümüz olduğu için başka bir girişimimiz olmadı. Yayılmayı hiç düşünmedim, sabit kalayım ama hizmeti ona göre vereyim dedim. Gelecek için de böyle bir düşüncem yok.

C3:Bugüne kadar oto kiralama, taksicilik, çiftçilik, muhtarlık gibi faaliyetlerim oldu.

C4:Tostla başladım, sulu yemek, sebze yemekleri yaptım. Sonradan ızgara balık ekledim. Şimdi kitlem değiştiği için daha da geliştiriyoruz.

C5:Konaklama ve kahvaltı büfesi.

C6:Konaklama, kahvaltı, içecek ve havuz.

C7:Konaklama.

C8:Konaklama, havuz, kafe.

C9:Konaklama, restoran, yemek servisi, havuz, bar, canlı müzik.

**S3 Müşterilerinize ne tür hizmetler sunuyorsunuz? Bu hizmetlerin sayısını artırma noktasında çalışmalarınız var mı, varsa nelerdir?**

C1:Sadece konaklama hizmeti sunuyoruz, yemek, havuz yok. Yeni yaptığımız yerde yeni hizmetler doğrultusunda kahvaltı masalarımız vs. hazır ama daha çok müşterinin oturmasını bekliyoruz. Daha da büyümeye başladığımızda ihtiyaç ve müşterinin talebine göre yeni hizmetler de ekleyebiliriz, bunlar arz talep meselesi müşteri talep ediyorsa yaparız. Şu an kahvaltı talep ediliyor. Şehir merkezi olduğundan müşteriler sadece konaklama olmasını önemsemiyor, her yer yürüme mesafesine yakın çıkarım kahvaltımı yaparım diyorlar.

C2:Konaklama dışında kafe servisimiz var, yemek olayına hiç girmedik. Çünkü ben bilmediğim bir işe girmeyi istemem, önce kendim bilmem lazım sonra böyle bir hizmet sunmam lazım. Arttırma noktasında çalışmalarımız yok, herkes bildiği işi yapmalı bence.

C3:Konaklama ve kahvaltı hizmetimiz var. Hizmetleri arttırma gibi bir niyetimiz yok, talepte yok zaten.

C4:Konaklama, yemek. Hayır hizmet sayısını arttırmayı düşünmüyorum, ben artık daha stabil olayım istiyorum.

C5:Ben kimseye müşteri olarak bakmıyorum, herkes misafir. Ben de buraya girerken misafirmiğim gibi ben burada kalsam, benden bunun karşılığında bu kadar para isteseler ben nasıl bir hizmetle mutlu olabilirim diye düşünüyorum. Kahvaltı büfemiz var, onun dışında misafirlere yapabildiğimiz şeyleri de ikram ederiz. Spontane yapılan yemekler, tatlılar olduğunda sürpriz olarak ikram edilir. Bunun dışında, çamaşır hizmetimiz var ve misafirlerimizin genelinden ücret almamız. Arttırmak için çalışmalarımız var, yapılaşıyoruz zaten. Biraz daha otomasyon alıp, ürünleri taze sunabilmek, daha opsiyonel şeyler yapabilmek için bir takım yeni projelerimiz var.

C6:Konaklama, kahvaltı , alkolsüz içecekler ve havuz. Belki akşam yemeği eklenebilir fakat bölge buna hazır değil, Konyaaltı bölgesinde yarım pansiyona dönen işletme çok az. Zaten bizde gününbirlikçi çok fazla, eğer uzun vadede konaklama olsa yarım pansiyona dönülebilir.

C7:Sadece konaklama var. İlerde kendi mülkümüzü otel yapma gibi bir planımız var, o zaman hizmetleri arttırmayı düşünüyoruz.

C8:Konaklama, havuz, kahvaltı var. Ayrıca bir kafemiz var isterlerse odaya servis yapabiliyoruz. Şimdilik işletme için yok ama kafeyle ilgili genişletme planımız var.

C9:Konaklama, restoran, yemek servisi, havuz, bar, canlı müzik. Şu an için ekonomi ve turizmin gidiş altı belli o yüzden faaliyetleri arttırmayı düşünmüyorum.

**S4 Şu an için işletmenizi başarılı buluyor musunuz? Öz eleştirileriniz nelerdir?**

C1:Bazen arkadaşlarımın yerlerine ziyarete gidiyorum, eğer onların yerleri daha güzelse kendi yerimden soğuyorum. Ben de böyle yapabilirim diyorum. Gelişmeye açığım.

C2:Ben işletmemi başarılı buluyorum, yapılanın en iyisini yapmaya çalışıyoruz. Öz eleştirim yok.

C3:Kendi çapımda başarılı buluyorum. Öz eleştirim yok iyi olduğumu düşünüyorum.

C4:Evet, buluyorum. Biraz katıyız ama kendi çapımızda gayet başarılıyız.

C5:Koşullardan dolayı teknik olarak yenileyemediğimiz taraflarımız var ama genel olarak başarılı buluyorum. Tabii mutlaka kör bir tarafım vardır.

C6:2015teki haliyle kıyasladığımız zaman ciddi bir yol kat ettik, ama tabii her işletmede olduğu gibi bizim de eksiklerimiz var. Sosyal medyadır, reklam anlamındadır bu tarz teknik eksikliklerimiz var ama sebebi sezonu göremediğimiz için.

C7:Her şey birden olmuyor, yavaş yavaş. Zaten şu an bizim olabileceğimiz bu kadar.

C8:Evet, buluyoruz. Bence fazlasıyla başarılıyız ve herkes çok memnun. Beşinci senemiz ve beş senedir hala gelen müşterilerimiz var. Biz elimizi verip kolumuzu kaptıranlardanız, çok fazla iyi niyetliyiz hayır diyemiyoruz.

C9:Herkes elinden geldiğini yapmaya çalışıyor, mesela şu an aşçıları yarım maaşla çalışıyorlar. Herkesin ruhu kırgın, soru işaretleri var. Daha iyisini yapabilir miydim belki ama artık alışkanlıkları bozamyoruz, standardım var. Hizmet olarak bu kötü dönemde olabildiğince kendimi başarılı buluyorum.

**S5 Rakipleriniz ile kıyasladığınızda, kendinizi nerede görüyorsunuz?**

C1:Bizden daha iyileri var, biz ortadayız.

C2:Aslında bizim rakibimiz de yok, burada küçük işletmeler dostluk üzerine kuruludur. Bende olduğu zaman komşuma gönderirim, komşum da öyle. Buraya gelen müşteri önceden rezervasyonunu yaptırmış olarak geliyor zaten yüzden belli bir rekabet ortamı doğmuyor. Müşteri bizi girer girmez güler yüzlü, çok pozitif buluyorlar.

C3:Burası ilk evdi ve sonradan pansiyon oldu, bu yüzden orta seviye olduğumu düşünüyorum. Daha iyileri de var, kötülerini de. Hizmette kıyaslamam ama teknik açıdan rakiplerime göre orta seviyedeyiz.

C4:Burada benim özeneceğim insanlar yok, herkes geldi geçti.

C5:Benim bu alandaki rakiplerimle hiçbir yarışım yok.

C6:Standartlara uygun gittiğimizi düşünüyorum ama bir tık ilerdeyiz. İşletmecilik olarak mümkün olduğunca sıcak davrandığıma inanıyorum, o konuda öz eleştiri yapmam. Ama teknik ve dış konum açısından düşünenecek olursak ben ortalardayım. Ama benden çok çok kötülerini de var.

C7:Ortada görüyorum, bizden kötülerini de var.

C8:Zirvede görüyoruz. Zaten biz sosyal medyada da Antalya bölgesinde üçüncü, Konyaaltı bölgesinde birinciyiz.

C9:Şükür en tepelerde görüyorum.

**S6 İşletmeniz ile ilgili ileriye dönük hedefleriniz nelerdir? Kendinizi 5 yıl sonra nerede görüyorsunuz?**

C1:Ersoy apart, pansiyon olarak daha da ilerleyeceğimize inanıyoruz ve planlarımız var. Mesela ben Konyaaltı tarafına geçmek istiyorum, apart planları yapıyorum. Amcam emekli oldu hiçbir şeye karışmıyor. Abim ise sen ne dersin olur diyor. Ben konum olarak farklı yerlere geçmek istiyorum. Babam şehir için yaz kış aktif olacağını, oranın kışın aktif olmayacağını söylüyor. Kararlar genelde babamda bitiyor.

C2:Öyle bir düşüncem yok bu şekilde devam etmeyi düşünüyorum. Ben yeşillığe, doğaya önem veriyorum. Çünkü insanlar kentten geliyor aradıkları bu. Kendimi beş yıl sonra aynı konumda görüyorum, çünkü benim de istediğim bu.

C3:Doluluk oranı açısından daha iyi bir konumda olurum.

C4:Aynı hizmetin daha iyi olacağını düşünüyorum.

C5:Benim üç yıl sonra keskin bir ayracım olacak, bunu planlamıştım. Yaşım kırk yedi, elli yaşında part-time çalışmak istiyorum. Yeni bir otomasyon almaya çalışacağız, buranın kendi kendine yönetilebilecek bir duruma gelmesi lazım.

C6:Pandemi olmasaydı ikinci yerimi açarak büyüme planım vardı.

C7:Piyasanın durumuna göre üç beş yıl içinde mülkümüzü otel yapmayı düşünüyoruz.

C8:Şu an altı ay doluyorsa, bir iki seneye hep dolu olmayı hedefliyoruz. Yani yeni bir yer açmaktansa burayı kapasite olarak geliştirip on iki ay dolu hale getirmek istiyoruz.

C9:Hiçbir şey bilmiyorum, artık günlük yaşıyoruz beş gün sonra nerede olacağımızı bile bilmiyoruz.

Mülakata katılan işletmelerin çoğunun geleceğe yönelik stratejik plan içinde olmadıkları görülmüştür. Temel hedefleri mevcut pozisyonlarını koruyarak başarılarını devam ettirebilmek iken, büyümek ve kapasitelerini genişletmek çabasında değillerdir.

## **6. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma**

### **S1 Geleceğe dönük planlarınızdan çalışanlarınız haberdar mı?**

C1:Çalışanlar haberdar değil.

C2:Tabii, haberdarlar.

C3:Hayır, ben kendim düşünüp kendim karar veriyorum.

C4:Paylaşımçı bir yapım var ama sadece kızım ile konuşurum, diğer çalışanlarım gelip geçici oluyor.

C5:Evet.

C6:Netleştiği zaman paylaşırım, onlarla rotasyon yaparız.

C7:Mutlaka haberdar oluyorlar.

C8:Genelde biz karar verdikten sonra onların fikrini alıyoruz. Bir aile gibiyiz zaten burada, çok rahat birbirimizle iletişime geçebiliyoruz.

C9:Tabii.

### **S2 Aile üyeleri arasında yetki ve rol(görev) çatışmaları ne boyutta ve bu çatışmaların çözümüne yönelik neler yapıyorsunuz?**

C1:Aile arasında çatışma yok.

C2:Aile arasında çatışma yok.

C3:Aile üyeleri arasında çatışma yok.

C4:Aile arasında çatışma olmuyor, olsa bile bu asla işe yansımamalı.

C5:Aile üyeleri arasında çatışma olmuyor.

C6:Çatışma olmuyor.

C7:Aile üyeleri arasında çatışma çıkmıyor.

C8:Aile üyeleri arasında çatışma olmuyor.

C9:Çatışma olmuyor.

**S3 İşletmenizin genelini ilgilendiren konularda çalışanların görüşlerini alıyormusunuz?**

C1:Tabii, soruyoruz, fikirlerini alıyoruz.

C2:Evet, benim de yanlış bir şeyimi gördüklerinde beni de uyarmalarını istiyorum. Hiç kimse mükemmel değil, onların önerileri benim için değerli. Çünkü kimse kendi yanlışını direkt göremez.

C3:Aldığım oluyor ama genelde kendim karar veriyorum.

C4:Evet, bir çocuk bile olsa herkes bana yeni bir şey öğretir. Herkesin bir tecrübesi var, görüşlerini alırım. Akıl akıldan üstündür.

C5:Evet. Herkesin farklı bir tecrübesi var, onların görüşlerini de alıyorum.

C6:Tabii ki, müşteriler problem yaşadıklarında sıkıntılarını dinlerim, görüşlerini alırım. Personellerim zaten açıldığından beri benimle, uzun süreli çalışanlar. Görüşlerini alıyorum.

C7:Müşterilerle onlar iletişim halinde oldukları için mutlaka onların görüşlerini de alıyorum.

C8:Evet alıyoruz.

C9:Evet, aile gibiyiz zaten. Herkes uzun süredir burada. Çalışan almam ben aileye katarım.

Kurucu kişiler, genellikle çalışanlara değer vermektedir ve çalışanlarını ailenin parçası olarak görmektedir.. Fakat işletme ile ilgili karar alma konusunda çalışanların fikirleri çoğunlukla sorulmamakta veya dikkate alınmamaktadır.

### **7. Karar Alma Şekli**

**S1 İşletmenizde alınan kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı mı? Nihai karara ne şekilde varıyorsunuz?**

C1:Fikirlerini alıyoruz ama nihai karar bizde.

C2:Evet, ama yine de nihai kararı ben veriyorum. Ama eleştiriye de açıktır.

C3:Nihai kararı ben veriyorum.

C4:Nihai kararı ben veriyorum.

C5:Katılımcı ve uzlaşmaya dayalıyız. Nihai kararı ben veriyorum.

C6:Genelde değil, tabii içimde bir fizibilite çalışması yapıyorum ama sonunda nihai kararı ben veriyorum.

C7:Nihai kararları çocuklarımla beraber ortak veriyoruz.

C8:Eşimden fikir alıyorum ama nihai kararı ben veriyorum.

C9:Yok ne yazık ki, nihai karar her zaman bendedir.

İşletmelerde alınan kararlar genellikle tekil olmaktadır. Küçük yapılar olması sebebiyle karar alıcı genellikle bir kişi o da kurucu kişidir. Çok az işletme karar alma sırasında 2. Kişiye danıştığını belirtmiştir.

### **8. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması**

**S1 İşletmenizde çalışanlarla, iş ile ilgili konularda iletişim halinde misiniz? Çalışanlarınızın görüşlerini ne derece önemsiyorsunuz?**

C1:Evet görüşlerini alıyoruz.

C2:Evet, sürekli iletişim halindeyiz. Onların görüşlerini alırım ve önemserim.

C3:Görüşlerini aldığım oluyor.

C4:Tabii ki iletişim halindeyiz, önemsiyorum

C5:Evet, sürekli iletişim halindeyiz. Görüşlerini önemsiyorum.

C6:Evet, sürekli iletişim halindeyiz.Görüşlerini önemsiyorum.

C7:Çalışanlarımın görüşleri benim için çok önemli. Sonuçta onlar müşterilerle iletişim halindedir.

C8:Evet, çok önemsiyorum.

C9:Evet, sürekli iletişim halindeyiz. Olabildiğince önemsiyorum.

**S2 Çalışanlarınızın motivasyonlarını, işletmeye bağlılıklarını artırmak adına neler yapıyorsunuz?**

C1:Zaten aile gibi olduk, motivasyon yükseltmek için ayrıca bir faaliyet yapılmıyor.

C2:Özel hayatlarıyla da ilgiliyim, bir sorunları olduğunda ilgileniyorum, ihtiyaçlarında yanlarında oluyorum. Bir aile gibiyiz, çok sıcak bir ortam var.

C3:Her sene maaş artışı yapıyoruz.

C4:Doğum günlerine çok önem veririm. Hepsini doğum gününü bilirim, pastasını ve hediyesini alırım hep birlikte kutlarız. Ailevi ve ya ekonomik bir sıkıntısı varsa yardımcı olmaya çalışırım. Kendilerini buraya ait hissetmeleri için her şeyi yaparım.

C5:Bu işletme her ne kadar benimse, onlarıdır da, bunu hissediyorlar, zaten küçük bir yer her şey serbest. Özel günlerinde küçük jestler yaparım. Aile gibiyiz zaten, bizde kısa zamanlı çalışan yok on, on beş yıllık çalışan hepsi. Zaten zor zamanlarında benimle paylaşıyorlar.

C6:Her şeyden öte hoşgörülü davranıyorum. Personellerim benim canım ciğerim, onlar bunu hissediyorlardır ki uzun süredir buradalar. Karantina zamanında bile sıkıldık bunaldık diye gelip ücretsiz çalışalım dedikleri oldu. Yılbaşında, bayramlarda ufak tefek jestler yapıyorum.

C7:Duruma göre bakıyoruz.

C8:Sezon iyi geçtiyse fazla ödeme veriyoruz, onlarla ilgileniyoruz. Rahatız, aile ortamımız var. Beraber eğleniyoruz.

C9:Bir ailede ne yapılıyorsa öyle yaşıyoruz. Özel günlerde pasta keseriz, ben ne yersem onu yerler ben ne içiyorsam onu içerler.

### **S3 Sosyal sorumlulukla ilgili girişimleriniz\faaliyetleriniz oluyor mu? Çevreye duyarlı mısınız?**

C1:Sosyal sorumluluk anlamında şu an bir faaliyetimiz yok, maddi olarak biraz daha ilerleyince olabilir. Çevreye duyarlı bir işletmeyiz, elektrik kullanımı vs. bunların bilincini çalışanlarımıza söylüyoruz.

C2:Var, elimden geldiği kadar yapıyorum. Mesela şehit ailelerine özel konaklama faaliyetlerimiz oluyor, festivaller oluyor bütçesi olmayan insanlar için onlara oda açıyoruz. Bu tarz organizasyonları hiç reddetmiyoruz. Çevreye duyarlıyım, işletme olarak da duyarlıyız. Hepsine dikkat etmeye çalışıyoruz.

C3:Talep olursa bu tarz faaliyetleri yapıyoruz. İşletme olarak çevreye duyarlıyız, geri dönüşüm için atıkları belediyeye veriyoruz.



C4:Evet oluyor. Komşularımızı koruyup kollarım, burada bir yemek piştiği zaman diğer esnaflara da veririm. Ayrıca atıklara, geri dönüşüme çok önem veririm ve hayvanları çok severim .

C5:Sosyal sorumluluk mecburen var, bu alanda olmazsa olmaz. Mesela öğrencilere, engellilere, çocuklara vb. çok katkı vardır. Ayrıca atık oluşturmamak için kullandığımız ürünleri organik seçmeye çalışıyoruz, sokaklardaki kedileri ve köpekleri besliyoruz.

C6:Engelli, gazi ve şehit yakınlarına elimizden geldiğince indirim yapmaya çalışıyoruz. Kesinlikle çevreye duyarlıyız.

C7:Bazen oluyor, evet duyarlıyız.

C8:Evet, oluyor. Mesela futbol kulübüne sponsor olup işletmemiz adına çocuklara kışlık forma almıştık. Evet, çevreye duyarlıyız.

C9:Çevreye duyarlı bir işletmeyiz, yemek atıkları hayvanlara vermek olsun, yağdanlığından atıklarına her şeye duyarlıyız.

**S4 Müşterilerinizin öneri ve görüşlerine önem veriyor musunuz? Hizmet sonrası öneri\şikayet formları kullanıyor musunuz? Müşterilerinizin problemlerinin çözüme ulaşma süresi nedir?**

C1:Zaten kartvizitlerde benim numaram yazıyor, bir şikayet olduğunda direkt beni arıyorlar. Uzlaşmacı bir yapım var. Odayla ilgili bir sıkıntı olduğunda anında şikayeti gidermeye çalışıyoruz ve ya oda değişikliği yapıyoruz.

C2:Tabii, mutlaka önem veriyoruz. Direkt gelip benimle iletişime geçiyorlar ve biz hemen çözmeye yönelik hareket ediyoruz. Yanlıştta olsa saygı duyarak çözmeye çalışıyoruz. Her türlü çözüm odaklıyız, kırmızı çizgiye kadar müşteri her zaman haklıdır. Kırmızı çizgim saygıdır.

C3:Önemli, benimle iletişime geçebiliyorlar. Olası bir sorunda hemen çözüme ulaşmaya çalışıyoruz.

C4:Evet, sürekli iletişim halindeyiz. Mesela tabağını bitmeyen müşteriye gider beğenmediniz mi diye sorarım. Şikayet formumuz yok, artık sosyal medyaya yazıyorlar zaten. Hemen çözüme ulaştırırız.

C5:Evet, çok önem veriyorum. Odalarda bulunan küçük notlar üzerinden değerlendirme yapıyoruz. Problemin boyutuna göre en kısa zamanda çözüme kavuşturmaya çalışıyoruz.

C6:Evet, müşteri ucu açık bir kavram. Çok memnun olanı da oluyor olmayanı da, beklentiye göre değişiyor. Şikayetlerini ya bize iletiyorlar ya da sosyal medyada belirtiyorlar. Problemler en kısa sürede çözüme ulaşıyor. Çözüme ulaşamayan problemlerde ise alternatif seçenekler sunuyoruz.

C7:Direkt bize iletiliyor, elimizden geldiğince en kısa zamanda yapmaya çalışıyoruz. Hemen çözüme ulaşmazsa da farklı odaya geçirme gibi çeşitli alternatifler sunuyoruz.

C8:Biz kendimiz soruyoruz, yazılı iletişim halinde değiliz. Sürekli konuşarak memnuniyetlerini test etmeye çalışıyoruz. Problemlerini direkt kendim çözüme ulaştırıp, alternatifler sunabiliyorum.

C9:Formum yok ama illaki her çıkanla birebir iletişim kuruyoruz. Küçük işletmelerin avantajı bu, illaki misafirlerimizle iletişim kuruyoruz. İki yüz senelik bina burası, tuttuğun elinde kalıyor. O yüzden sürekli bir problem var mı diye iletişim halindeyiz. Bir problem belirtildiğinde hemen çözüme ulaştırıyoruz.

Mülakata katılan işletmelerin çoğunun müşterileriyle güçlü bir iletişim halinde oldukları görülmüştür. Müşterilerin istek ve şikayetlerine önem verdiklerini, istek ve şikayetlerin kendilerini geliştirme açısından önemli bir adım olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca sosyal sorumluluk ve çevre bilinci gibi konularda da dikkatli ve istekli oldukları görülmüştür. Bu nedenlerle işletmelerin, muhataplarıyla etkin iletişim kurma noktasında çaba içinde oldukları görülmektedir.

### **9. İç Denetim Faaliyeti (Hesap Verebilirlik)**

**S1 İşletme olarak, paydaşlarınıza (hissedar, müşteri, kamu kurumları vb) karşı açıklayıcı ve şeffaf mısınız?**

C1:Şeffaflığı seviyoruz, neysek oyuz.

C2:Tamamen şeffafım, legal çalışıyorsanız saklayacak bir şeyiniz yoktur.

C3:Şeffaf ve açığız.

C4:Evet, açığım. Kişiliğim de öyle dobra ve şeffafım.

C5:Evet, her anlamda şeffafım.

C6:Evet, şeffafız.

C7:Yani, öyle olduğumu düşünüyorum.

C8:Evet, şeffafız.

C9:Tabii.

İşletme sahiplerinin hepsi, tüm faaliyetlerinin şeffaf ve denetime açık olduğunu düşünmektedir.

**10. Kurumsallaşma ile ilgili görüşleriniz nelerdir. Sizce gerekli midir? Sizin için ne ifade ediyor?**

C1:Pansiyonlar kurumsallaşamaz. Kurumsallaşmak için biraz daha elit olunması lazım. Bence kurumsallaşma gerekli değil ama olsa iyi olur.

C2:Böyle bir alanda kurumsallaşmayı sağlamanın çok zor olduğunu düşünüyorum. Genelde buradaki işletmelerin kuruluş amacı Türk örf ve adetlerini tanıtmaktır. Avrupa'dan gelen misafirlerimiz, Avrupa'da tanıdıkları Türklerden sonra bizlerle tanışınca ve buradaki modernleşmeyi görünce şaşırıyorlar. O yüzden bence burada kurumsallaşma çok zor.

C3:Pansiyonlarda kurumsallaşma gerekli ama ben gerek duymuyorum. Ben zamanında ortakçılık yaptığım için artık istemiyorum.

C4:Kurumsallaşma ne kadar büyümek istediğinle alakalı, büyük bir işletmen varsa şart. Kurumsallaşırken de adaletli olmak şart, işi bilene vermen şart. Çünkü iş bilenin kılıç kuşananıdır.

C5:Kesinlikle gerekiyor. Kurumsallaşmadığımız zaman ataerkil bir işletme olursunuz, kurumsallaşırsanız da profesyonel olursunuz. Bizim işletmemizde kurumsallaşmak için veri tabanlarımız hazırlandı ve planlamalarımız yapıldı.

C6:Tabii önemli. Gerekli olduğunu düşünüyorum. Biz de isim patent hakkımızı aldık, kurumsallaşmak için adımlar atıyoruz.

C7:Duruma göre değişiyor, neticede her şey maddiyata dayanıyor. Durumu olan insan mecburdur, kurumsallaşamazsa ilerleyemez.

C8:Şimdilik gerekli değil diye düşünüyorum. Aslında adımlarımız o yönde, bir iki sene daha böyle devam ederiz sonra kurumsallaşmamız gerekir.

C9:Kurumsallaşmayı herkes ister ama adım çok zor. Özellikle küçük işletmelerin. Kurumsallaşmak için ne yapılması gerekiyorsa yapıyorsun ama kurumsallaşma çarkının dönmesi için her şeyin mükemmel olması lazım. Yetişemediğin noktada da kurumsallaşmaya bir dur diyorsun. Para kazanılmadığı zaman reklamı keselim vs. diyorsun.

Mülakata katılan işletme sahiplerinin çoğu kurumsallaşmanın kendileri için gerekli olmadığını söylemişlerdir. Altında yatan sebep olarak da kurumsallaşmanın zor ve maddi

yeterlilik gerektiren bir durum olduğunu düşünmeleridir. Genel olarak bakıldığında çoğu işletme kurumsallaşmanın gerektirdiği durumları işletmelerinde uygulama çabası içerisinde oldukları gözlemlenmiştir. İşletmelere, kurumsallaşma ile ilgili bilgilendirici ve aydınlatıcı çalışmaların yapılması faydalı olacaktır.

## SONUÇ

Bu bölümde, turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerinde karşılaştıkları sorunlara yönelik önerilerde bulunmaya çalışacağız. Bu önerileri yapmış olduğumuz saha çalışmalarından elde ettiğimiz veriler ışığında gerçekleştireceğiz.

Aile işletmelerinin ekonomideki yerlerinin azımsanmayacak çoğunlukta olduğu bilinmektedir. Dünya geneline bakıldığında aile işletmelerinin milli gelir içindeki payının %45-70 arası olduğu görülmektedir. Ülkemizde de önemli yere sahip pek çok işletmenin aile işletmesi olduğu görülmektedir. Türkiye'deki aile işletmelerinin gelişimi, dünyada olduğu gibi tarihsel olaylar ile paralel şekilde gerçekleşmiştir. Dünyayı derinden etkileyen ekonomik ve siyasi gelişmelerden Türkiye de nasibini almıştır. Değişen arz talep dengesi, tüketici beklentilerinin farklılaşması, üretimin küçük çaplı olmaktan çıkıp fabrikalara taşınması, küçük aile işletmelerini büyümeye itmiş; halka açılmalar ve çeşitli ortaklıklarla dönüşüm geçirmiştir. Cumhuriyet sonrası özel sektörün teşvik edilmesiyle, aile işletmelerinin ivme kazandığı dönem olarak bilinmektedir. 1950-60 yıllarında devlet desteği ile temelleri atılan bazı aile işletmelerinin, günümüzde de varlığını devam ettirdiği görülmektedir. 1980 yılları sonrası artan üretim kapasitesi ile işletmeler çok ortaklı yapıya geçmeye başlamıştır. Bununla birlikte profesyonel yönetici ihtiyacı ortaya çıkmış ve böylelikle kurumsallaşma temelleri atılmaya başlanmıştır. Turizm sektörünün en önemli kolu konaklama işletmeleridir. Konaklama işletmelerinin yaklaşık %95'lik kısmını aile işletmelerinin oluşturduğu bilinmektedir. Bu durumda aile işletmeleri ve turizm sektörü girift bir ilişki içinde olup, birlikte gelişen yapılarıdır. Turizm sektörü, ülkemiz ve dünya ekonomisinin önemli kaldıraçlarından birisidir. Özellikle dış ticaret açığının kapatılması konusunda turizm sektörünün katkısı yadsınamaz. "Bacasız sanayi" olarak da tanımlanan turizm hizmet sektörünün de önemli parçasıdır.

Aile işletmelerinin kurumsallaşma ihtiyacı duyduğu iki önemli zaman; belirli büyüklüğe ulaştığı ve ikinci nesle devri dönemleridir. Belirli büyüklüğe ulaşan aile işletmelerinde kurucu kişi işleri tek başına yönetmekte zorlanmaktadır. Tam da bu aşamada işlerin bir kısmını profesyonellere bırakması gerekirken duygusal davranıp, tek başına yönetmeye devam ederse, değişen ve gelişen koşullara ayak uydurmakta zorlanarak kısa sürede yok olacaktır. Bir diğer kritik dönem ise, kurucunun ölümü veya yetkilerini ikinci kuşağa devretme kararı ile oluşmaktadır. Bu dönemde ikinci kuşakta çıkan çıkar çatışmaları ve aile içi çatışmalar, kurumsallaşmanın önüne gölge olmakta ve işletme zaman içinde yok olmaktadır. Olması gereken ise ikinci kuşak bireylerin en kısa süre içinde ortak paydada

buluşarak, el birliği ile işletmeyi teknolojik ve yönetsel olarak çağın ilerisine taşıyarak, işletmeye hızla ivme kazandırmaktır. Kurumsallaşma, aile işletmelerinin ömürlerini uzun süreli hale getirmeleri için olmazsa olmazdır. Kurumsallaşma yoluna giren aile işletmeleri; yönetim kurulunun kurulması, aile meclisinin oluşturulması, aile anayasasının hazırlanması ve devir planlamalarının yapılması hususlarını adım adım gerçekleştirmelidirler. Aile meclisi, aile üyeleri arasındaki iletişimin güçlü olması işletmenin başarısı açısından oldukça önem arz etmektedir. Türkiye'deki aile işletmelerinin çoğu belirli zamanlarda aile yemekleri düzenlemekte; fakat bunun adı aile konseyi olarak resmi bir terim olarak kullanılmamaktadır. Aile anayasası, tüm aile fertlerinin, daha sonra aileye katılacak fertlere karşı, hak ve yetkilerini güvence altına aldıkları, yol gösterici fener niteliğindedir. Aile anayasası, çağa ayak uydurmak ve aile fertlerinin zamanla değişen beklenti ve ihtiyaçlarını gözetmek zorundadır. Yönetim kurulu şirket ile pay sahipleri arasındaki yaşanabilecek sorunları ortadan kaldırmada önemli role sahiptir. Yönetim kurulu ile aile konseyi karıştırılmamalıdır. Aile konseyi tamamen aile bireyleri ile ilgili konularla ilgilenirken, yönetim kurulu yalnızca işletme ile ilgili konularla ilgilenmektedir. Devir planlaması, aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde karşılaştıkları en büyük sorunları beraberinde getirmektedir. En yoğun örnekleri ikinci kuşağa devir sırasında görülmektedir. Kurucu kişinin yetki ve görevlerini ikinci kuşağa devri konusunda kendini hazır hissetmemesi, tamamen duygusal davranması, psikolojik olarak devir olayını kabullenememesi devir sorunlarının ana sebepleridir. Devir sorununun çözülememesi işletmelerin feshi ile sonuçlanmaktadır. Bu da, yıllarca emek verilen yapının en başa dönerek sıfırdan başlaması anlamına gelmektedir. Devir problemlerinin ekonomide oluşturduğu kayıp ciddi boyutlarda görülmektedir. Ülkemizde devir yaşı 70-80 aralığında seyretmektedir. Bu durum bize gösteriyor ki, kurucu kişiler fiziki ve zihinsel gücünü kaybettikten sonra devir işlemini gerçekleştirmektedir. Bu yaş aralığı işletmeler için oldukça geçtir. Kurumsallaşma, çağa ayak uydurma yenilikleri yakalama açısından daha erken yaşlarda yeni nesle devir gerçekleştirilmelidir.

Osmanlı zamanında kurulan ve zaman içinde yok olmuş aile işletmelerinin yok olma sebepleri araştırılmış ve çoğu işletmelerin benzer hatalar yaptığı görülmüştür. Bu hataların içinde en sık rastlanılan halefiyet belirsizliği olmuştur. Aile bireylerini işletme içindeki görevlerinin belirsizliği, herhangi bir yönetim politikalarının olmayışı, kuşaklar arası güç savaşları, bu işletmelerin sonlarını getiren konular olmuştur. Problemlerin en çok hangi kuşakta görüldüğüne dair yapılan araştırmada da görülmektedir ki en çok 2. ve 3. kuşak kritik bir öneme sahiptir.

Yapılan araştırma neticesinde aile işletmelerinde çıkan sorunların ana sebeplerini ve oranlarını şu şekilde sıralayabiliriz: Aile arası anlaşmazlıklar (43%), aile içi anlaşmazlıklar (19%), miras ile ilgili anlaşmazlıklar (19%), kardeş-kuzen arası anlaşmazlıklar (14%), kardeşler arası anlaşmazlıklar (5%). Yaşanılan bu problemlerin sonucu olarak, ne yazık ki işletmeler parçalanmakta ya da son bulmaktadır.

On işletmeden dokuzunun aile işletmesi olduğu gerçeği düşünülürse, aile işletmeleri ekonominin bel kemiği konumundadır. Hem dünya hem de ülkemiz ekonomisindeki yeri yadsınamaz olan aile işletmelerinin, ciddi bir istihdam sağladığı da görülmektedir.

Aile işletmelerinin en çok sorun yaşadığı kurumsallaşma aşamasına yoğunlaşarak, kurucu ve varislerin bu konuda bilinçlendirilmesi oldukça önemlidir. Çok ciddi emeklerle kurulan ve süreç içinde maddi manevi yaşanılan sıkıntılara rağmen ayakta kalmaya çalışan bu yapıların, yok olması ekonomi için çok büyük kayıp anlamına gelmektedir. Kurucu kişiler ve varisler bilmelidirler ki, sürekli değişen ve gelişen çağa ayak uydurmadıkları ve yeniliği takip etmedikleri müddetçe, tüm işletmeler yok olmaya mahkumdur.

## KAYNAKÇA

- Adler, P. S., Borys, B. (1996). "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive", *Administrative Science Quarterly*, 41(1): 61-89.
- Adsan, E. ve Gümüştekin, G. E. (2006). Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı*, İstanbul.
- Ahmed, F., Capretz, L. F. and Sheikh, S. A. (2007). Institutionalization of software productline: An empirical investigation of key organizational factors. *Journal of Systems and Software*, 80(6): 836-849.
- Ak, G. B. (2010). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına olan etkileri: Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örneği*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Akat, I. ve Atılğan, T. (1992). *Sanayi işletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü*, TOBB. Ankara.
- Akingüç, G. B. (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 18, İstanbul.
- Aktan, C. C., Vural, T. (2006). "Kurallar ve Kurumların Sosyolojik Temelleri Üzerine Bir İnceleme: Terminoloji ve Tipoloji", *Kurallar Kurumlar ve Düzen: Kurallar ve Kurumların Sosyolojik Temelleri*, SPK Yayınları, Yayın No: 193, Ankara, s.1-14.
- Akyol, C., Zengin, B. (2012). Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Yaşanan Kurumsallaşma Sorunları: İstanbul'da Bir Araştırma, *VI. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*, 3-24.
- Akyol, C., Zengin, B. (2014). Turizmde Kurumsallaşma Sorunları, Aile İşletmeleri Örneği, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 1-22.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). "Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri", *Global Kobi Yayınları-2*, İstanbul, s. 9-16.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınları No:42.
- Alpay, G., Bodur, M. ve Yılmaz, C. (2008). Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: evidence from an emerging economy, *Journal Of World Business*, 43: 435-448.



- Andiç, B. ve İşler S. (2008). Bir Babaerkil Yöneticinin Devir-Teslim Töreni: Kral Lear. *Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi*, (Ed.) T. Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s. 43-60.
- Ankara Sanayi Odası (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7): 121-145.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1): 1-22
- Aronoff, C. E., Ward, J. L. (2001). *Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success*, Family Business Leadership Series No: 12, Second Printing, Marietta Georgia.
- Astrachan, J. H. and Jaskiewicz, P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*, 21(2): 139-149.
- Astrachan, J. H. and McMillan, K. S. (2003). Conflict and communication in the family business. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(3): 47-56.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile şirketlerinde değişim ve süreklilik* (1.Basım). Ankara: Ankara Sanayi Odası yayınları, Yayın No: 56.
- Avcıoğlu, D. (1982). *Türkiye'nin Düzeni Dün-Bugün-Yarın*, Tekin Yayınevi, İstanbul.
- Aydın, N. (1984). *Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları-Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barnes, L. B. and Hershon, S. A. (1994). Transferring Power in the Family Business. *Family Business Review*, 7: 377-392.
- Basco, R. and Rodríguez, M. J. P. (2009) Studying the Family Enterprise Holistically: Evidence for Integrated Family and Business Systems. *Family Business Review*, 22(1): 82-95.
- Basu, A. (2004). Entrepreneurial aspirations among family business owners: An analysis of ethnic business owners in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2): 12-33.
- Bayrak Kök, S. (2005). Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı, *IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 13-14 Mayıs 2005, Ankara.

- Beckhard, R., and Dyer, W. G., Jr. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamics*, 12(1): 5-12
- Bellet, W. (Nov. 1996). "The Family Connection", *The Economist*: 61; "Aile Şirketleri Zorlanacak", *Sabah* (27 Mart 1996)
- Bezirci, M. K. (2015). Kurumsallaşma nedir? Ne değildir? [http://www.marmarasps.com.tr/images/makale\\_kapak/e9a2bf440c60636914697685af9ba8f4.pdf](http://www.marmarasps.com.tr/images/makale_kapak/e9a2bf440c60636914697685af9ba8f4.pdf), (erişim tarihi: 25.12.2015).
- Biggart, W. N., Hamilton, G. and Orru, M. (1991). The dynamics of institutionalization., Dimaggio, P. And Powel, W. (Eds.). *The New Institutionalism In Organization Analysis*, The Universty Of Chicago Press, Chicago.
- Bigliardi, B. and Dormio, A. I. (2009). Successful generational change in family business. *Measuring Business Excellence*, 13(2): 44–50.
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar: implementação e prática (Governance in the family owned company: implementation and practice)*. Porto Alegre: Bookman.
- Bozkurt, Ö. ve Taşcıoğlu, H. (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çatışma Sürecine Etkisi: Bir Vak'a İncelemesi. *Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi*, (Ed.) T. Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, S.377-386.
- Bozkurt, R. (2005). "Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması", Milli Prodüktivite Merkezi, *Anahtar Gazetesi*, Yıl: 17, Sayı: 194, Şubat.
- Chau, T. T. (1991). Approaches to Succession in East Asian Business Organizations. *Family Business Review*, 9(2), Summer.
- Chrisman J. J., Chua, J. H. and Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4): 19-39.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. and Steier, L. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18: 441–448.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. and Steier, L. (2008). Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family-owned firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32: 935–947.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. and Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33: 355–372.
- Churchill, N. C. and Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfer of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3): 51-64.

- Çakar, M. ve Danışman, A. (2012). Kurumsal Kuram, C. Sözen ve H.N. Basım. (Ed.). *Örgüt kuramları*. İstanbul: Beta Basım, 241-269.
- Çamköy, A. R. (2007). *İşletmelerde kurumsallaşma çabalarının aile işletmelerinin genel özellikleri üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çavuş, M. F. ve Demir, Y. (2011). Institutionalization and corporate entrepreneurship in family firms, *African Journal Of Business Management*, 5(2): 416-422.
- Çelik, A., Soysal, A. ve Alıcı, S. (2004). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği, *Birinci Aile İşletmeleri Kongresi*, T. Koçel, (Ed.), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.189-201.
- Çetin, C. ve Tikici, M. (2008). İş Doyumu İle Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Aile İşletmelerindeki Görünümüne İlişkin Bir Araştırma. *Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi*, T. Koçel, (Ed.), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. S.107-120.
- Daily, C. M. and Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally-managed firms. *Family Business Review*, 5: 117-136.
- Danes, S. M., Zuiker, V., Kean, R., Arbuthnot, J. and Kaye, K. (1999). Predictors of family business tension and goal achievement. *Family Business Review*, 12(3): 241–252.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(3): 47-56.
- Davis, P. S. and Stern, D. (1988). Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business. *Family Business Review*, 1(1): 69-85.
- Debicki B. J., Matherne C. F., Kellermanns, F. W. and Chrisman, J. J. (2009). Family business research in the new millennium. *Family Business Review*, 22: 151–166.
- Deephouse, L. D. (August 1996). “Does Isomorphism Legitimate?”, *Academy of Management Journal*, 39(4): 1024-1039.
- Deloitte Türkiye (2010). Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları, Rapor.
- Deloitte. (2019). Akbank, Sabancı Üniversitesi, EDU, TAİDER, Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları.
- Dirin, F. ve Tutan, M. U. (2015). Ekonomik krizlerin ardından büyük aile işletmesi anayasası: İzmir ili merkezli üç aile işletmesi örneği. *Journal of Yasar University*, 10(38): 6478-6554.
- Distelberg, B. and Sorenson R. L. (2009). Updating Systems Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability. *Family Business Review*, 22(1): 65-81.

- Donckels, R., Frohlich, E., (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4 (2): 149-160.
- Donnelley, R. G. (1988). The Family Business. *Family Business Review*, 1(4): 427- 445.
- Drozdow, N. (December 1998). What is continuity. *Family business review*, 11(4): 340.
- Dunn, B. (1996). Family enterprises in the UK—a special sector? *Family Business Review*, 9: 139–155.
- Dyer, J. H. and Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive strategy. *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.
- Dyer, W. G., Jr. (1986). *Cultural Change in Family-owned firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass
- Eddleston, K. A., Kellermans, F. W. and Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family-owned firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1): 26-50.
- Ege, İ. (2008). Aile İşletmelerinde Etik ve Kültürel Değerlerin Kurumsal Yönetişimin Gelişmesindeki Yeri ve Kayseri Hacırlı İşadamları Üzerine Bir Uygulama, *Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi*, (Ed.) T. Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. S. 231-247.
- Ekmekçi, Y. A. (2015). *Türkiye profesyonel futbol kulüplerinin kurumsallaşması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Erdem, F. (2006). Aile İşletmesi Sahiplerinin İtibar Algısı, *İkinci Aile İşletmeleri Kongresi*, (Ed.) T. Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. S.209-211
- Erkan, M. (2012). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve iç denetim*. (Birinci Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Erol, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınevi, İstanbul.
- Fahed-Sreih, J. and Djoundourian, S. (2006) Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 19(3): 225-234.
- Ferrell O. C., Skinner Steven J. (1988). “Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations”, *Journal of Marketing Research*, 25( 1): 103-109.
- Fletcher, D. E. (2002). *Understanding the Small Family Businesses*. London and New York: Routledge

- Gallo, M. A. and Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Genç N., Karcıoğlu F. (2004), Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-bir Uygulama, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul.
- Genç, K. Y. ve Deryal, Y. (2006). Orta ve doğu karadeniz’de aile işletmelerinde yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin bir araştırma. *İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı*, İstanbul.
- Genç, N., Kocasaraç, S., ve Doğan, M. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi. *Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi*, (Ed.) T. Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. S. 367-376.
- Gersick, K. E., Davis, J. A. Hampton M. M., Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of Family Business*, Harvard Business School Press, United States of America.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., & Hampton, M. M. (1997). *'Generation to generation' life cycles of the family business*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Gottlieb J. Z., Sanzgiri J. (1996). “Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organization”, *Journal of Business Ethics*, 15(12): 1275-1285.
- Göker, A. Z. ve Üçok, T. (2006). Aile işletmeleri ve karar verme süreci, köklü aile işletmelerinde bir uygulama, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Greening, D. W., Gray, B. (1994). “Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues”, *Academy of Management Journal*, 37(3): 467-498.
- Güney, S. (2008). *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Gürol, Y. (2011). *Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri*. (İkinci Baskı) İstanbul: Beta Basım.
- Handler, W. C. (1989a). *Managing the family succession process: The next generation family member’s experience*. Unpublished doctoral dissertation, School of Management, Boston University, USA.
- Hartline, M. D., Maxham, III J. G. and McKee, D. O. (2000). “Corridors of Influence in the Dissemination of Customer- Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee”, *Journal of Marketing*, 64(2): 35-50.
- Harvey, M. and Evans, R. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, 7(4): 331-348.

- Haşit, G. (2009). *Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde kurumsal yönetim: Eskişehir Ticaret ve Sanayii Odaları işletmeleri üzerine bir uygulama*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Hollander, B. S. and Elman, N. S. (1988). Family-owned businesses: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1(2): 145-164
- Holm, P. (1995). The dynamics of institutionalization: transformation processes in norwegian fisheries, *Administrative Science Quarterly*, 40(3): 398-422.
- Howorth, C., Rose, M., Hamilton, E. and Westhead, P. (2010). Family firm diversity and development: an introduction. *International Small Business Journal*, 28: 437– 451.
- Hoy, F. and Verser, G. (1994). Emerging business, emerging field: Entrepreneurship and the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1): 9-23.
- Ibrahim, A. B., McGuire, J., Soufani, K. and Poutziouris, P. (2004). Patterns in Strategy Formation in a Family Firm. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2): 127-140.
- İçin, İ. (2008). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve yönetim, konuya ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İlter, M. (2001). *Aile işletmelerinin Kurumsallaşma ve Kobilerin Yönetim Sorunları*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Janjuha-Jivraj, S. and Spence, L. J. (2009). The Nature of Reciprocity in Family Firm Succession. *International Small Business Journal*, 27(6): 702–719.
- Jaworski, B. J., Merchant, K. A. (1988). “Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences”, *Journal of Marketing*, 52(3): 23-39.
- Rayner, J. & Raven, W. (2004). Corporate Social Responsibility.
- Karacaoğlu, K. ve Sözbilen, G. (2013). Kurumsallaşmanın konaklama işletmelerinin kurumsal girişimcilik düzeyleri üzerine etkisi: Nevşehir ilinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1): 41 – 56.
- Karavardar, G. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma, yetki devri ve belirsizliğe tolerans. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1): 157-179.
- Karpuzoğlu, E. (2000). *Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyine yönelik bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karpuzoğlu, E. (2000). *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları: 62
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. Hayat Yayınevi, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2002). *Büyüyen ve Gelişen Aile işletmelerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2004). “Gelecek İçin Aile Anayasası”, İstanbul Kültür Üniversitesi, *1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, İstanbul, 17-18 Nisan 2004.
- Karpuzoğlu, E. (2004a). Aile şirketlerinin sürekliliğinde kurumsallaşma. *İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı*, İstanbul.
- Kebeci, T. (2011). *Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma*. (Birinci Baskı) İstanbul: İkinci Adam Yayınları.
- Kırım, A. (2001). *Aile şirketlerinin yönetimi*. İstanbul: Sistem yayınları.
- Kırım, A. (2003). *Aile şirketlerinin yönetimi*. İstanbul.
- Kırım, A. (2007). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık: 293, Yönetim Dizisi, Sistem Yayıncılık A.Ş., 4. Baskı, İstanbul,.
- Kieser A. (1989). “Organizational, Institutional, and Societal Evolution: Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 34(4): 540-564.
- Kimberly, J. R. (1979). “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization”, *The Academy of Management Journal*, 22(3): 437-457.
- Kiracı, M. ve Alkara, İ. (2009). Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önem ve turizm sektöründeki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma: Alanya-Eskişehir örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1): 167-197.
- Kiracı, M., Alkara, İ. (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X I,S I, 2009)*, s:172.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (On dördüncü Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Koçel, T. (2010). Önsöz ve sunuş. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*. (Ed.) T. Koçel, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.ix-xvii.
- Kostova, T. (1999). “Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective”, *The Academy of Management Review*, 24(2): 308-324.

- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Wiley.
- Kotler, P., Pfoertsch, W. (Kasım 2011). *B2B Marka Yönetimi: Firmadan Firmaya Satışta (B2B) Marka Nasıl Yaratılır?*, Kapital Medya Hizmetleri, 2. Baskı, İstanbul,.
- Kurt, D. (2012). P. Selznick., Ö. Livvarçin ve D. Kurt (Ed.). *Yönetim bilminde 49 insan 49 teori* (İkinci Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 348-355.
- Langan-Fox, J., Tan, P. (1997). "Images of a Culture in Transition: Personal Constructs of Organizational Stability and Change", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3): 273-293.
- Lank, A. G. (1991). Challenging Times For European Family Enterprises. *Family Business Review*, 9(2), Summer.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2): 119–143.
- Litz, R. A. (1995). The family business: toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2): 71-81.
- Longenecker, J. G., Moore C. W., Petty J. W., Palich, L. E. (2006). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*, 13th Edition, United States of America.
- Low, M. B. and MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139–161.
- Lyman, A. R. (1991). Customer service: does family ownership make a difference?, *Family Business Review*, 4: 303–324.
- March, G. J. (1996). Continuity and change in theories of organizational action. *Administrative Science Quarterly*, 41(2): 278-287.
- Martínez, J. I.; Stöhr, B. S. and Quiroga, B. F. (2007). Family Ownership and Firm Performance: Evidence From Public Companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2): 83-94.
- Masuo, D., Fong, G., Yanagida, J., Cabal, C. (2001). "Factors Associated with Business and Family Success: A Comparison on Single Manager and Dual Manager Family Business Households", *Journal of Family and Economic Issues*, 22(1): 55- 73.
- McConaughy, D. L. and Phillips, G. M. (1999). Founders versus descendants: The profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, foundingfamily-controlled firms. *Family Business Review*, 12(2): 123–131.
- McConaughy, D. L., Walker, M., Henderson, G. and Mishra, C. (1998). Founding family controlled firms: efficiency and value. *Review of Financial Economics*, 7: 1.



- Miller, D. (1987). "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance", *Academy of Management Journal*, 30(1): 7- 32.
- Miller, D. and Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1): 73-87.
- Milton, L. P. (2008). Unleashing the relational power of family-owned firms: Identity confirmation as a catalyst for performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32: 1063–1081.
- Minareci, Y. (2007). *Turizm işletmelerinde kurumsallaşma ve sosyal sorumluluk: otel işletmelerinde bir uygulama*, Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mitchell, J. R., Hart, T. A., Valcea, S. and Townsend D. M. (2009). Becoming the Boss: Discretion and post-succession success in family-owned firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(6): 1201–1218.
- Moore, K., Mula, J. (June 2000). "The Saliency of Market, Bureacratic and Clan Controls in the Management of Family Firms", *Family Business Review*, 13(2): 93.
- Mustakallio, M. A. (2002). *Contractual and relational governance in family-owned firms: effects on strategic decision-making quality and firm performance*. Doctoral dissertation, Helsinki University of Technology.
- Müftüoğlu, T. (1989). *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Literatür Kitabevi, Ankara.
- Müftüoğlu, T. (2007). *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’ler*, Genişletilmiş 6. Baskı, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Neubauer, F., and Lank, A. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. New York: Routledge.
- Nordqvist, M. (2012). Understanding strategy processes in family-owned firms: Exploring the roles of actors and arenas. *International Small Business Journal*, 30(1): 24-40.
- Olson, D. H. and Gorall, D. M. (2003). Circumplex model of marital and family systems. In F. Walsh (Ed.), *Normal Family Processes* 3rd ed. New York: Guilford.
- Özcan, K. (2011). Kurumsal söylemin rasyonel temelleri: yeni kurumsal kuram bağlamında rasyonelite tartışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13): 297-326.
- Özsoy, Z. (2011). *Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurumları* (Birinci Baskı). Ankara: İmge Kitabevi.

- Parker, T. (2004). A Multi-Level Family Business Choice Model: A Dichotomous Approach. *The Coastal Business Journal*, 3(1): 56-60.
- Pehlivan, O. (1998). *Kamu Maliyesi*, Derya Kitabevi, Trabzon.
- Rodoplu, D. (2003). Örgütlerde farklı insan kaynakları kuşaklarına yönlendirilmiş yönetim yaklaşımları geliştirme, (BB,X ve Y kuşakları)”, *II. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongre Kitabı*.
- Rogoff, E. G. and Heck, R. K. Z. (2003). Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 18: 559–566.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B. and Rafferty, A. (2008). Promoting family: A contingency model of family business succession. *Family Business Review*, 21(1): 15–30
- Sağlam, N. (2006). Aile şirketlerinde sorunlar ve çözüm önerileri. 2. *Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı*, İstanbul, s.499-510.
- Sarıtaş, A., Gürsoy, S., Sarı, S. (2016). Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinde Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Etkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(1): 135-152.
- Scott, W. R. (1987). “The Adolescence Of Institutional Theory”, *Administrative Science Quarterly*, 32(4): 493-511.
- Selznick, P. (June 1996). Institutionalism “Old” and “New”, *Administrative Science Quarterly*, 41(2): 270–275.
- Sonfield, M. C. and Lussier, R. N. (September 2004). “First-, Second- and Third-Generation Family Firms: A Comparison”, *Family Business Review*, 17(3): 189-202.
- Steier, L. P., Chua, J. H. and Chrisman, J. J. (2009). Embeddedness perspectives of economic action within family-owned firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33: 1157–1167.
- Şanal, M. (2011). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik üzerine bir araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Şimşek, N., Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*, Tablet Basım Yayın, Konya.
- Tagiuri, R. and Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2): 199-208.
- Taşkın, G. (2014). *Aile şirketlerinin kurumsallaşması sürecinde insan kaynaklarının değişimi - bir alan araştırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi üzerine bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Thompson, J. R. (2009). *Organizational change and the clash of institutional logics*. 10th Public Management Research Association Conference Ohio State University, Columbus, Ohio.pp.1-27.
- Tileylioğlu, A. (2006). Aile Şirketleri. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. *Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı*, İstanbul.
- Ural, A. (2004). *Aile şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Van der Merwe, S. P. (2009). An investigation of the determinants of estate and retirement planning in intergenerational family businesses. *South African Journal of Business Management*, 40(3): 51–63.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Verimlilik, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayın no: 1989/1.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40: 228 –255.
- Wang, Y., Ahmed, P. and Farquhar, S. (2007). Founders versus Descendants: The Profitability, Growth and Efficiency Characteristics Comparison in the UK Small and Medium Sized Family Businesses. *Journal of Entrepreneurship*, 16(2): 173-195.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing, growth, profitability, and family leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating The Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting Successful Families in Business*, First published by Palgrave Macmillan, New York.
- Yalçın, A. ve Günel, R. (2006). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar üzerine Adana ilinde yapılan bir araştırma, *İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı*, İstanbul.
- Yalçın, A., & Günel, R. (2004). Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri. *1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, T. Koçel (Ed.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları, ss.72-78.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21: 497-507.

- Yılmaz, C., Alpkın, L. and Ergün, E. (2005). Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance, *Journal of Business Research*, 58: 1340-1352.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C. and Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. nonfamily-owned firms: A resource based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): 363–381.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C. and Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32: 1035–1054.
- Zellweger, T. M. and Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21(4): 347-363.

### **İnternet Kaynakları**

- <http://www.aileanayasasi.com/index.php?news=20>, (erişim tarihi: 20.12.2009).
- <http://www.familybusinessmagazine.com/topglobal.html>, (erişim tarihi:05.06.2020).
- <https://www.halkbankkobi.com.tr/NewsDetail/Turizm-Sektorunde-Aile-Isletmelerinin-Kurumsallasmasi/7764>, (erişim tarihi:25.08.2020).
- <https://www.turizmaktuel.com/haber/turkiye-nin-en-buyukleri-dedeman-ve-tui>, (erişim tarihi:12.04.2020).
- Sermaye Piyasası Kurulu (2020). Kurumsal Yönetim ilkeleri. <https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/845>, (erişim tarihi: 26.05.2020).
- Türk Dil Kurumu (2019). [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), (erişim tarihi:20.04.2020).

## EK 1- TURİZM İŞLETMECİLERİ GÖRÜŞME FORMU



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANA BİLİM DALI



Bu görüşme “Turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma potansiyellerini belirlemek” amacıyla hazırlanmakta olan yüksek lisans tez çalışması çerçevesinde yapılmaktadır. Araştırma gizlilik esası çerçevesinde yürütülecektir. Bu kapsamda verilerin toplanması, analizi ve araştırma sonuçlarının yayınlanması aşamalarında katılımcıların bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırmadan elde edilecek veriler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacak ve bu amaç dışında hiçbir kişi, kuruluş ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Ayrıca tüm veriler çalışma sonunda imha edilecektir. Mülakatlar, katılımcıların izni doğrultusunda ses kayıt cihazına kaydedilecektir. Ayrıca araştırmacı, mülakat boyunca gözlem ve izlenimleri ile gerekli diğer hususları not edebilecektir. Aşağıda size yöneltilen soruları görüşlerinizi, deneyimlerinizi, varsa öykülerinizi ve örneklerinizi anlatarak cevaplandırmanızı rica ediyoruz.

### 1. İşletme Anayasası

- İşletmenizin hissedarları arasında sahiplik, ortaklık yapısı, hisse dağılımı ve ortakların işletme içindeki görevleri konusunda yazılı bir anlaşma var mı? Yoksa ne tür sorunlarla sebep oluyor? Varsa sağladığı kolaylıklardan bahsedebilir misiniz?
- Hissedarların çalışanlar gibi bir maaş standardı var mı? Finansal karlarınızı nasıl dağıtıyorsunuz? Hissedarlar arası görev-maaş dengesini nasıl kuruyorsunuz?

### 2. Profesyonelleşme

- İşletmenize personel alırken, "işe alım testleri," ve buna benzer testler uyguluyor musunuz? İşe alımlarda nelere dikkat ediyorsunuz?
- İşletmenizde çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre mi yapılmaktadır? Yoksa aileye yakın olanlara veya aile bireylerine öncelik veriyor musunuz?
- Aile üyeleri yeterli bilgiye sahip olmasalar da işletmede görev alıyorlar mı?
- Hizmet kalitenizi artırma noktasında ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz?(personel eğitimi vb)

- e. İşletmenizi daha iyi yönetebilmek adına ileride danışmanlık hizmeti almayı düşünür müsünüz?
- f. Kuruluşunuzdan bu yana çalışan sayınızda artış oldu mu?
- g. Çalışan aile üyelerinin aile içi problemleri işletmeye yansıyor mu? Böyle durumlarda ne gibi çözümler üretiyorsunuz?
- h. İşletme olarak sosyal medyada aktif misiniz? İnternet siteniz var mı? Online platformlar hedef kitlenize ulaşma noktasında ne kadar etkili?
- i. Sunduğunuz hizmetleri anlatmak adına fuar vb. tanıtım etkinliklerine katılıyor musunuz?

### 3. Formel Örgüt Yapısı

- a. İşletmenizde görev dağılımı var mı? Kimin ne iş yapacağı açık bir şekilde belirli mi? İşletmede çalışan aile üyeleri ve diğer çalışanlar bu dağılıma ne derece uyum sağlıyor?

### 4. Yetki Devri ve Yetkilendirme

- a. İşletmenizde çalışan aile üyeleri diğer çalışanlara göre daha yetkili diyebilir misiniz? Yoksa herkes performansı ve sorumluluğu doğrultusunda mı yetkilendiriliyor?
- b. Çocuklarınız, işletmenizi ve yapılan işi yakından tanıyor mu? Çocuklarınızın, işletmenin başına geçmeleri konusunda ne tür planlarınız var? Bu konuda ne tür engeller sizi bekliyor olabilir?
- c. Başarılı ve yetenekli çalışanınız ile aile üyesi çalışanınız arasında karar vermek zorunda kalsanız hangisini terfi ettirirsiniz? Neden?

### 5. Stratejik Planlama Süreci

- a. İşletmenizi kurma amacınız neydi? Hedef kitleniz kimlerdir?
- b. Bugüne kadar hangi faaliyetleriniz oldu?
- c. Müşterilerinize ne tür hizmetler sunuyorsunuz? Bu hizmetlerin sayısını artırma noktasında çalışmalarınız var mı, varsa nelerdir?
- d. Şu an için işletmenizi başarılı buluyor musunuz? Öz eleştirileriniz nelerdir?
- e. Rakipleriniz ile kıyasladığınızda, kendinizi nerede görüyorsunuz?
- f. İşletmeniz ile ilgili ileriye dönük hedefleriniz nelerdir? Kendinizi 5 yıl sonra nerede görüyorsunuz?

### 6. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

- a. Geleceğe dönük planlarınızdan çalışanlarınız haberdar mı?
- b. Aile üyeleri arasında yetki ve rol(görev) çatışmaları ne boyutta ve bu çatışmaların çözümüne yönelik neler yapıyorsunuz?
- c. İşletmenizin genelini ilgilendiren konularda çalışanların görüşlerini alıyor musunuz?

### 7. Karar Alma Şekli

- a. İşletmenizde alınan kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı mı? Nihai karara ne şekilde varıyorsunuz?

### 8. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması

- a. İşletmenizde çalışanlarla, iş ile ilgili konularda iletişim halinde misiniz? Çalışanlarınızın görüşlerini ne derece önemsiyorsunuz?
- b. Çalışanlarınızın motivasyonlarını, işletmeye bağlılıklarını artırmak adına neler yapıyorsunuz?
- c. Sosyal sorumlulukla ilgili girişimleriniz/faaliyetleriniz oluyor mu? Çevreye duyarlı mısınız?
- d. Müşterilerinizin öneri ve görüşlerine önem veriyor musunuz? Hizmet sonrası öneri/şikayet formları kullanıyor musunuz? Müşterilerinizin problemlerinin çözüme ulaşma süresi nedir?

### 9. İç Denetim Faaliyeti (Hesap Verebilirlik)

- a. İşletme olarak, paydaşlarınıza (hissedar, müşteri, kamu kurumları vb) karşı açıklayıcı ve şeffaf mısınız?

10. Kurumsallaşma ile ilgili görüşleriniz nelerdir. Sizce gerekli midir? Sizin için ne ifade ediyor?

### Demografik Sorular

#### Görüşmeci

Yaş :

Eğitim durumu :

Statüsü :

İşletmedeki çalışma süresi :

Sektördeki çalışma süresi :

#### İşletme

Faaliyet süresi :

Faaliyet dönemi :

Personel sayısı :

**Araştırmacı;**

Sabiha Aksoy

[sabihaksoy0707@gmail.com](mailto:sabihaksoy0707@gmail.com)

**Danışman;**

Prof. Dr. Nedim Yüzbaşoğlu

nedimyakdeniz.edu.tr

**EK 2– ANKET FORMU**

T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANA BİLİM DALI



Sayın Katılımcı,

Aşağıda ilgililerinize sunulmuş bu anket formu, turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde yaşanan kurumsallaşma sorunları ve çözüm önerileri amacı ile yürütülen yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Bu tez çalışması, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı'nda , Sabiha AKSOY tarafından yürütülmekte, tez danışmanlığı Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU tarafından yapılmaktadır. Sizlerden aldığımız verilerle ulaşılan sonuçlar tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak, kesinlikle güvenli bir ortamda saklanacaktır. Bu sebeple işletmenizin adını ya da kendi adınızı belirtmeniz gerekli değildir. Ancak bu anketin işletme yönetim kurulu başkanı ya da genel müdür tarafından doldurulmasının sağlanması çalışmanın kapsamı açısından çok önemlidir. Çalışmayla ilgili görüş ve önerilerinizi aşağıdaki e-posta adresine iletebilirsiniz. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümdeki sorular işletmenin ve yöneticilerinin genel özellikleriyle ilgili, üçüncü bölümdeki sorular ise işletmenizin aile işletmesi olmasından kaynaklanan yönetim konulu ve diğer alanlardaki özelliklerinin tespitiyle ilgilidir. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Sabiha AKSOY

[sabihaksoy0707@gmail.com](mailto:sabihaksoy0707@gmail.com)



## 1. Bölüm

Ankete Katılan İşletme İle İlgili Bilgiler

1. İşletmenizin statüsü

4 Yıldızlı  5 Yıldızlı  Diğer .....

2. İşletmenin türü

Bağımsız  Ulusal Zincir  Uluslararası Zincir

3. İşletmenin ortaklık yapısı

Şahıs İşletmesi  Limitet İşletme  Anonim İşletme  Diğer

4. İşletmenizin kuruluş yılını belirtiniz?

5. İşletmenizin oda sayısı

1 - 80  81 - 150  151 - 200  201 ve ü zeri

6. İşletmenizin çalış an sayısı

1 - 50  51 - 100  101 -150  151 – 2 00  201 ve üzeri

## 2. Bölüm

Ankete Katılan Yönetici İle İlgili Bilgiler

Lütfen aşağıdaki sorulardan sizin için en doğru bilgiyi veren seçeneği işaretleyiniz.

7. Cinsiyetiniz

Kadın  Erkek

8. Medeni durumunuz:

Evli  Bekâr  Diğer

9. Yaşınız:

20 yaş ve altı  21 – 30 ya ş arası  31 – 40 ya ş arası  41 ve üstü

10. Eğitim durumunuz

Ortaöğretim  Meslek Yüksek Okulu  Lisans  Lisans Üstü

11. İşletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?

1 – 5 yıl  6 – 10 yıl  11 – 20 yıl  21 yıldan fazla

12. İş hayatınızda yöneticilik tecrübeniz nedir?

1 yıldan az  1 – 5 yıl  6 – 10 yıl  11 – 15 yıl

13. İşletmedeki pozisyonunuz

Orta Düzey Yönetici  Üst Düzey Yönetici  Hissedar  İşletme Sahibi

14. İşletmenin kurucusu ile yakınlığınız nedir?  
 Büyükbabam  Büyükanne  Babam  Annem  Kendim  Eşim  
 Kızım  Oğlum  Diğer
15. İşletmenin sahipliği;  
 Tek bir aile üyesindedir.  
 Tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluşmaktadır.  
 Kardeş ortaklığıdır.  
 Kuzenlerin ortaklığıdır  
 Halka açık ortaklıktır.
16. İşletmenin ortaklık yapısında, aile üyelerinin hisse oranı nedir?  
 %100  %99-50  %49 ve daha az
17. İşletmeniz şu anda kaçınıcı nesil tarafından yönetilmektedir?  
 1. nesil  2. nesil  1. ve 2. nesil beraber  3. nesil  4. nesil  
 Diğer (belirtiniz):
18. Size göre aile işletmesi olmak;  
 Tamamen avantajlıdır  Kısmen avantajlıdır  Kararsızım  
 Kısmen dezavantajlıdır  Tamamen dezavantajlıdır

#### KURUMSALLAŞMA SORUNLARI ve ÇÖZÜM ÖNERİLERİ İLE İLGİLİ SORULAR

ÖNERMELER		Kesinlikle katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
19.	İşletmenin kurumsal bir işletme olduğuna inanıyorum.					
20.	İşletmenin sahiplik, ortaklık ve hisse yapısı yazılı olarak belirlenmiş durumdadır.					
21.	İşletmenin hedefleri açık ve net olarak belirlenmiştir.					
22.	İşletmenin vizyon ve misyonu açık ve net olarak belirlenmiştir.					
23.	İşletmenin kendine özgü bir örgüt kültürü ve kimliği bulunmaktadır.					
24.	İşletme hizmet kalitesini yükseltmek için her zaman hedef ve politikalar geliştirme çabası içerisinde					
25.	İşletmede iç ve dış denetim etkin bir şekilde yapılmaktadır.					
26.	İşletmede uzun vadeli yönetim stratejileri mevcuttur.					
27.	İşletmenin tüm pozisyonlar için hazırlanmış bir görev tanımı ve organizasyon şeması vardır.					
28.	İşletmede yönetim kurulu toplantıları düzeli olarak yapılmaktadır.					
29.	İşletmenin yönetim kurulunda aile üyesi olmayan yöneticiler bulunmaktadır.					

<b>ÖNERMELER</b>		<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>
30.	İşletmede profesyonel yöneticiler çalışmaktadır.					
31.	İşletmede alınan kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plana çıkmaktadır.					
32.	İşletme personeline, pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.					
33.	Aile ile işletmenin ilişkilerini düzenleyen, ailenin hedef, değer ve varlıkları ile ilgili planlarını öngören bir aile anayasası bulunmaktadır.					
34.	Aile üyelerinin işletmede görev almasının faydalı olacağı kanaatindeyim.					
35.	İşletme yönetiminde yer alan aile üyelerinin görev tanımları net olarak bellidir.					
36.	İşletmede yer alan aile üyeleri, diğer çalışanlar gibi belirlenmiş kurallara uymaktadırlar.					
37.	İşletme bünyesinde yer alan aile üyeleri adil bir şekilde ücretlendirilmektedir.					
38.	İşletmenin geleceği ile ilgili kararlar, aile üyelerine ters düşse de işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda alınmaktadır.					
39.	Aile üyelerine özgü ya da tüm varisler için hazırlanmış bir varis planı bulunmaktadır.					
40.	İşletmenin ve ailenin varlıklarının korunması için ayrı ayrı oluşturulmuş plan ve program bulunmaktadır.					
41.	Aile üyeleri her türlü değişime yeniliğe açık karakterlerdir.					
42.	Aile bireyleri işletmede önem taşıyan birimlerin başında yer almaktadır.					
43.	İşletme meseleleri ile aile meseleleri tamamen ayrı tutulmaktadır.					
44.	İşletme içerisindeki denetime aile üyeleri de tabi tutulmaktadır.					
45.	İşletmedeki aile üyeleri iş hayatı ile aile hayatını ayırt edebilmektedirler.					
46.	İşletmede işe alım süreçleri aile üyelerinin etkisindedir.					
47.	İşletmedeki aile üyeleri işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almışlardır veya almaktadırlar.					
48.	Bir sonraki kuşakta işletmeyi devralacak aile üyeleri başarılı olacaktır.					
49.	İşletmenin başarısının en önemli nedeni kurumsallaşmanın sağlanmasıdır.					

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Adı ve SOYADI</b>	Sabiha AKSOY
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	
<b>Mezun Olduğu Lise</b>	Karatay Anadolu Lisesi, Antalya,
<b>Lisans Diploması</b>	Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, 2013
<b>Yüksek Lisans Diploması</b>	
<b>Tez Konusu</b>	
<b>Yabancı Dil / Diller</b>	İngilizce
<b>İŞ DENEYİMİ</b>	
<b>Stajlar</b>	
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	
<b>E-Posta</b>	sabihaksoy0707@gmail.com